

**EVALUACIÓN EXTERNA DEL
PROYECTO "HUMBI FARM" EN XAI-XAI, GAZA
(MOZAMBIQUE)**



INFORME FINAL

Junio 2022

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS.....	3
PRÓLOGO	4
1 INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objetivos de la evaluación	5
1.2 Condicionantes y límites del estudio	5
1.3 Descripción de los trabajos ejecutados	5
1.4 Estructura de la documentación presentada.....	6
2 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN ANALIZADA.....	7
2.1 El proyecto Humbi Farm	7
2.2 Fundación Khanimambo	7
3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	9
3.1 Diseño de la evaluación.....	9
3.2 Herramientas empleadas	10
4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	12
4.1 PERTINENCIA.....	12
4.2 EFICIENCIA	16
4.3 EFICACIA	23
4.4 IMPACTO.....	31
4.5 SOSTENIBILIDAD	35
5 CONCLUSIONES / LECCIONES APRENDIDAS.....	41
6 RECOMENDACIONES	44
6.1 Para Khanimambo.....	44
6.2 Para Fundación ADEY	45
7 ANEXOS	47
7.1 Cuadro alternativo de logros, indicadores y fuentes del proyecto	47
7.2 Listado de informantes y actividades	49
7.3 Listado de documentación analizada	50
7.4 Matriz de evaluación	51
7.5 Cuestionario de valoración a responsables.....	57
7.6 Cuestionario a familias	59

LISTA DE ACRÓNIMOS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo

DUAT: Derecho de Uso Permanente de la Tierra

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OJM: Organización de Jóvenes de Mozambique

OMM: Organización de Mujeres de Mozambique

PRÓLOGO

La presente evaluación externa ha sido encargada por la **Fundación ADEY** y realizada entre los meses de Abril-Junio de 2022 por **Pedro Surja**, consultor independiente, sin ninguna vinculación anterior ni participación en las actividades evaluadas.

El evaluador quiere agradecer especialmente a **Alexia Vieira y Eric Ferrer**, ambos de Khanimambo, por el apoyo logístico, organizativo y acompañamiento al evaluador durante toda la evaluación en terreno. También se debe mencionar la inestimable cooperación de **todo el equipo de la Fundación ADEY y del resto de personal de Khanimambo** por su excelente disposición a participar de las reuniones y talleres sugeridos por el evaluador y compartir sus impresiones y sugerencias de mejora con él. Finalmente, queda agradecer a todas las autoridades, familias y responsables de entidades participantes en la evaluación, por dedicar parte de su valioso tiempo a compartir información y visiones con el evaluador.

Las opiniones expresadas en el documento no tienen que coincidir, necesariamente, con las de ADEY y/o Khanimambo, dado el carácter de evaluación externa de la realizada.

Los derechos de copia del presente documento pertenecen a la Fundación ADEY. Las fotografías y material gráfico incluidos han sido cedidos por el evaluador. Se autoriza la reproducción total o parcial del documento, por cualquier medio, siempre que se cite la fuente y los titulares del derecho de copia.

Para cualquier comunicación referida a este documento puede dirigirse a:

Fundación ADEY
Sandra Ybarra
Tlf.: (+34) 91 515 80 93
Email: info@fundacionadey.org

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos de la evaluación

El objeto de la evaluación es el Proyecto **"Humbi Farm" en Xai-Xai, Gaza (Mozambique)** cofinanciado por la **Fundación ADEY** (junto a otros donantes). El proyecto se inició en 2021 y se encuentra en curso.

Los **objetivos de la evaluación**, acordados de común acuerdo entre la Fundación ADEY, Khanimambo y el evaluador, fueron los siguientes:

- Realizar una primera **valoración preliminar del grado de avance parcial de los logros** pretendidos por el proyecto (a modo de Línea de Base para comparar con posteriores análisis) revisando y rediseñando las metas e indicadores previstos para ello
- Llevar a cabo un **análisis más cualitativo del diseño, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad** del conjunto del trabajo de Khanimambo y, en especial, de la reciente iniciativa de Humbi Farm, a fin de comprender mejor las mismas y, en su caso, aportar ideas, sugerencias y lecciones aprendidas que pudieran fortalecer las capacidades de la propia Khanimambo

1.2 Condicionantes y límites del estudio

La evaluación **no ha afrontado, apenas, limitaciones relevantes** que hayan podido invalidar y/o condicionar las conclusiones obtenidas, habiendo sido posible realizar la práctica totalidad de actividades previstas durante la visita a terreno. Adicionalmente, debe destacarse la absoluta transparencia, accesibilidad a la información y apertura hacia el diálogo y discusión de las conclusiones demostradas tanto por Khanimambo, como por la Fundación ADEY.

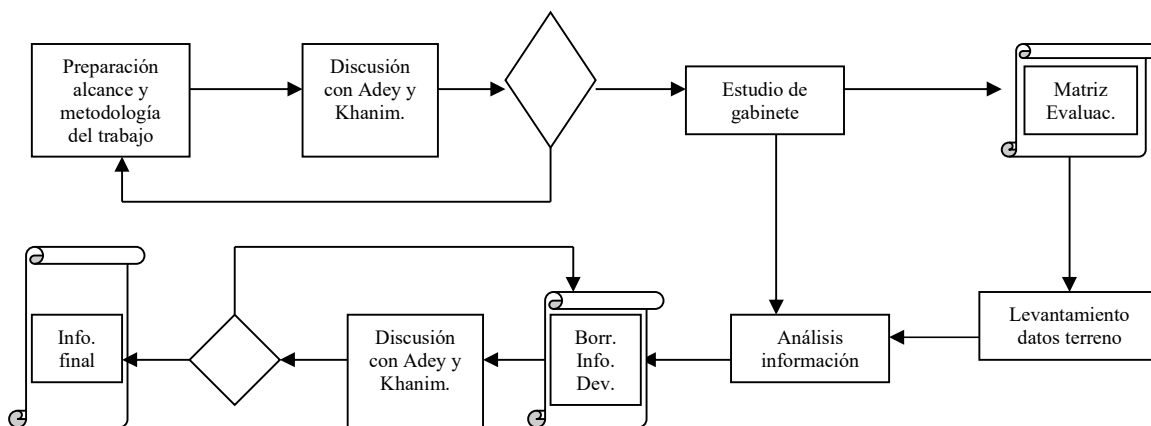
1.3 Descripción de los trabajos ejecutados

Durante la evaluación se han seguido las **fases siguientes con sus respectivos productos** o entregables:

FASE	FECHAS	PRODUCTO ENTREGABLE
Preparatoria	15 Febrero-10 Marzo	Documento de preparación y concreción del trabajo a realizar (enfoque, metodología, calendarios, contactos, comunicaciones y coordinación, aspectos logísticos, recogida de documentación, etc.)
Estudio de gabinete	10 Marzo-20 Abril	Informe previo de gabinete, incluyendo la matriz de evaluación y agenda de terreno consensuadas con Khanimambo
Visita a terreno	22-30 Abril	Informe de devolución sobre el terreno

Elaboración borrador informe final	10-30 Junio	Borrador inicial de informe final
Discusión y revisión con ADEY y Khanimambo	1-30 Julio	Sucesivos borradores de informe final
Elaboración informe final	31 Julio	Informe final

Modelo del proceso de trabajo seguido durante la evaluación:



1.4 Estructura de la documentación presentada

El presente informe cuenta con una **introducción** en la que se describen los antecedentes, objetivos, limitaciones y calendario de la evaluación.

Posteriormente, se describe brevemente el **contexto de la evaluación**, incluyendo el proyecto evaluado y las organizaciones implicadas.

El grueso del documento está dedicado a un exhaustivo e individualizado **análisis de los criterios de evaluación** propuestos.

Finalmente se recogen sendos apartados de **conclusiones y recomendaciones**, en los que se refleja una síntesis de los aspectos más destacados del análisis efectuado, destacando las lecciones aprendidas y las propuestas de mejora a futuro para los principales agentes implicados en la intervención evaluada.

Completan el informe una serie de **Anexos** de carácter complementario al contenido principal del mismo, pero de utilidad para comprender más en profundidad o ampliar ciertos aspectos de aquél.

2 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN ANALIZADA

2.1 El proyecto Humbi Farm

Humbi Farm es una **granja ecológica de 15 hectáreas**. Nace de la necesidad de dotar de autosostenibilidad a Khanimambo, y forma parte de la evolución natural de su proyecto de cooperación al desarrollo, un proyecto cercano y colaborativo. Tras trece años de estabilidad con el Proyecto Centro Munti, la organización persigue la vía por la cual se pueda continuar contribuyendo al fortalecimiento del desarrollo económico y social de la zona.

Se parte del **trabajo previo de Khanimambo en el campo de la nutrición reparadora**. La gran mayoría de los beneficiarios actuales entraron con un cuadro de desnutrición y gracias al trabajo llevado a cabo en el Programa de Nutrición del Centro Munti, casi todos han superado esta condición. Se busca, por tanto, la sostenibilidad para dar continuidad al trabajo de recuperación nutritiva, ampliarlo y convertirlo en alimentación accesible para toda la población cercana.

El objetivo es **producir sus propios alimentos**, teniendo en cuenta que el gran potencial de las familias de Khanimambo es la agricultura. De esta forma, la granja abastecerá el Centro Nutricional del Centro Munti, a la vez que contribuirá a **generar nuevas oportunidades de formación, de empleo** y de crecimiento social.

Los **objetivos más concretos** del proyecto son:

- Sostenibilidad para Khanimambo: autoconsumo e ingresos.
- Convertirse en un ejemplo sostenible desde la innovación de las técnicas de uso de los recursos naturales: en la producción, en la construcción y en la escuela.
- Formar y generar trabajo con una visión creativa del uso de los recursos naturales.
- Visibilizar y lograr el reconocimiento por la calidad y el impacto social y empresarial del trabajo de Khanimambo.

Humbi al igual que Khanimambo está **situado en el pulmón de la comunidad de vecinos de los barrios de Macawuiene y Praia**, en Xai-Xai, Gaza. Los **beneficiarios son la comunidad** (unas 360 familias) que tendrá acceso a un consumo de verduras y hortalizas ecológicas, encontrarán más variedad del producto que normalmente se consume en casa y sabrán que están participando con su compra en el bienestar de sus hijos. La compra de excedente y de los productos fabricados tendrá una presencia en el mercado local de enorme valor saludable, ético y solidario.

2.2 Fundación Khanimambo

La Fundación **Khanimambo nace en 2007** con el objetivo de mejorar la **situación de 400 niños y niñas y sus familias en Praia de Xai-Xai, Mozambique**. Khanimambo entiende la cooperación al desarrollo como algo cercano, dinámico y colaborativo. Por ello ofrece una ayuda integral que incluye proyectos en educación, nutrición, salud y comunidad siempre desde una perspectiva de trabajo con el conjunto de la comunidad a la que apoya.

La **misión de la organización** es ayudar a estos niños/as para que tengan una infancia digna que les permita construirse un futuro. Se actúa para ofrecerles un espacio donde poder ser y aprender a estar, mientras fomenta la unión familiar como núcleo central de su crecimiento.

El enfoque se basa en **el trabajo desde la cercanía, desde el detalle**, cambiando lo pequeño, sin épicas, con nombres y apellidos. Para ello Khanimambo se apoya en sus valores fundacionales, la transparencia, el trato directo con los colaboradores, el respeto, la integración, el esfuerzo y la responsabilidad de todos.

El **equipo de la Fundación Khanimambo** está formado mayoritariamente por mozambiqueños y mozambiqueñas de todas las edades con muchas ganas, ilusión y pasión para cambiar lo pequeño.

3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

3.1 Diseño de la evaluación

Manejando las **tipologías comunes en metodología de evaluación**, se propuso una evaluación:

- a. En relación al enfoque de la evaluación, se consideró una evaluación de proyectos/programas.
- b. Desde un ámbito temporal se ha tratado formalmente de una evaluación intermedia.
- c. Desde un punto de vista de su utilidad, y en línea con lo reseñado en el párrafo anterior, la evaluación tiene una función formativa (es decir, las enseñanzas de la evaluación servirán para mejorar la misma intervención evaluada).
- d. Desde el punto de vista del agente evaluador la evaluación ha sido externa, en donde la parte de los términos de referencia iniciales que tienen que ver con los criterios de evaluación se fijaron por el equipo de ADEY, siendo completados con las recomendaciones del evaluador, y los aspectos metodológicos y las técnicas evaluativas corrieron a cargo del evaluador. Los equipos de Khanimambo participaron en todo el proceso, tanto en gabinete como en terreno. La redacción del borrador de informe final ha estado a cargo exclusivamente del evaluador, aunque discutida y compartida con todos los actores involucrados.
- e. En relación al objeto de la evaluación, se han considerado: la formulación (coherencia de las acciones y diseño previstos), los productos (resultados y efectos) y los procesos (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo). Se ha puesto especial atención en incorporar una interpretación complementaria a los juicios o criterios de evaluación estándar, esto es: comprensiva de las dimensiones de una intervención (estructura, procesos, y resultados) e interpretativa de las causas y los factores influyentes.

La evaluación ha seguido los **5 criterios o componentes de evaluación** estándar de la metodología del CAD de la OCDE:

a. Pertinencia/coherencia	c. Eficiencia	e. Sostenibilidad
b. Eficacia	d. Impacto	

En mayor o menor medida, se han considerado **los factores de desarrollo** propuestos con carácter general por la metodología del CAD-OCDE:

a. Políticas de apoyo	d. Enfoque de género	f. Factores ambientales
b. Capacidad institucional	e. Factores tecnológicos	g. Factores económico-financieros
c. Aspectos socio-culturales		

El informe final de evaluación ha seguido la **estructura y formato recomendado por la citada metodología y el CAD.**

Se ha tratado de considerar que la evaluación es una **apreciación sistemática y tan objetiva** como sea posible; por tanto se ha tratado de pronunciarse sobre los diferentes criterios de acuerdo con un sistema, con un marco estructurado, haciendo descansar dicha opinión en una serie de datos o informaciones que en la medida de lo posible sean objetivos. Este principio se concretó en el empleo de cuestionarios y formatos de soporte de la información estandarizados y en el apoyo de las conclusiones en información veraz, citando en cualquier caso las fuentes de las que se obtuvo. En concreto, para ello se elaboró conjuntamente con ADEY y Khanimambo, durante la fase de gabinete, una matriz de evaluación con las preguntas clave, los indicadores para valorar las mismas, y las fuentes o herramientas de recogida de datos a utilizar para cada una de ellas (*Ver matriz empleada en Anexos*).

La definición de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo establece que *“la evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes”*. Para ello, en el procedimiento empleado, se han reforzado los **mecanismos para el conocimiento y discusión de las conclusiones preliminares** (incluidas sesiones de *“devolución”* con Khanimambo, al término de la visita a terreno). Las conclusiones del informe han sido discutidas con todas las partes y sus sugerencias, en los casos libremente apreciados por el evaluador, incorporadas al documento final.

Finalmente, la evaluación ha tenido especialmente en cuenta una serie de **aspectos transversales** de especial importancia para la línea de actuación de ADEY y Khanimambo, como son el enfoque de derechos, el enfoque de género, y el fortalecimiento de la sociedad civil.

3.2 Herramientas empleadas

Para la realización de la evaluación se emplearon varias herramientas para la recopilación de los datos y el análisis de la información. Siempre que fue posible se intentó validar la información conseguida utilizando **contrastaciones cruzadas** entre las distintas fuentes de datos (triangulación).

Así pues, en el enfoque metodológico propuesto se combinaron, de manera flexible, los instrumentos que proporcionan **informaciones cuantitativas** (con especial peso a los informes de seguimiento elaborados por la propia Khanimambo, sus registros y bases de datos internos, y la encuesta específica a familias llevada a cabo durante la evaluación) **con las distintas herramientas cualitativas** utilizadas durante la estancia del evaluador en la zona de intervención (destacando las entrevistas y talleres realizados con el propio equipo de Khanimambo, autoridades locales, trabajadores/as de Humbi Farm, y las familias implicadas en el trabajo de la organización). Entre los instrumentos utilizados cabe destacar:

1. **Análisis documental.** Partiendo de los documentos existentes, se recopiló y analizó toda la información documental existente sobre la intervención. Se propuso una lista de documentación, que fue revisada y completada por ADEY y Khanimambo. La mayor relevancia en esta fuente la tuvieron los documentos de formulación y seguimiento del programa elaborados por la propia Khanimambo, así como sus registros y bases de datos internos, en especial para acceder a los datos cuantitativos sobre el grado de cumplimiento de los indicadores previstos (*Ver listado de documentación analizada en Anexos*).
2. **Entrevistas.** Con la finalidad de obtener información sobre las intervenciones y los programas en su conjunto se realizaron una serie de entrevistas (*Ver listado de informantes consultados, en Anexos*), destacando:
 - a. Entrevistas semiestructuradas y/o talleres con técnicos y responsables de ADEY y Khanimambo (tanto en Madrid como en Xai-Xai)
 - b. Entrevistas semiestructuradas con los responsables y personal técnico de Khanimambo en Xai-Xai (en especial cabe destacar el grupo de discusión, llevado a cabo con la

totalidad del equipo técnico en el centro Munti, el cual fue facilitado por el evaluador y arrojó interesantes conclusiones sentidas por la mayoría de sus integrantes). Además se aprovechó la reunión de devolución final en terreno con los responsables del proyecto para comentar, validar y/o refutar con ellos ciertas hipótesis obtenidas por el evaluador, de cara a su incorporación en el Informe Final.

- c. Entrevistas con otros informantes clave, incluidas autoridades, trabajadores/as de Humbi Farm, etc.
3. **Celebración de talleres, reuniones y encuentros con grupos o equipos de personas** que hayan participado en la intervención que se valora (sobre todo familias) de manera que se pudiera obtener conclusiones sobre la misma. Durante estas dinámicas se aplicaron **herramientas participativas** muy sencillas para la recogida de información, huyendo de métodos académicos complejos que no tienen lugar de ser dentro del contexto que se vive en la zona de intervención. Estas herramientas sirvieron más bien para comprender, contrastar y/o matizar aspectos cualitativos (no tanto cuantitativos) de la información obtenida por otras fuentes (básicamente el cuestionario masivo) no haciendo descansar exclusivamente en ellas las conclusiones.
4. **Cuestionarios.** Se facilitó un cuestionario a todos los responsables de ADEY y Khanimambo directamente implicados en el proyecto, a fin de recoger de forma más sistemática sus opiniones y valoraciones sobre aspectos clave del mismo. El cuestionario fue enviado por email y sus respuestas recogidas por la misma vía, garantizando el anonimato de las respuestas recibidas.
5. **Encuesta masiva.** Se preparó y llevó a cabo una encuesta masiva a 140 familias (aproximadamente un 50% del total con las que trabaja Khanimambo) sobre aspectos clave del proyecto. Se buscó un equilibrio entre procedencia, barrios de residencia, nº de miembros, etc. de las familias participantes, de manera que se garantizase la mayor representatividad. La encuesta fue realizada por el equipo de Khanimambo, previamente formado por el evaluador, utilizando para ello una herramienta online¹. Esta fuente permitió recoger importantes datos cuantitativos, posibilitando la obtención de conclusiones sólidas (*Ver cuestionarios a responsables y familias empleados en Anexos*)
6. **Observación directa** sobre las estructuras, equipos y procedimientos puestos en funcionamiento por las intervenciones: observación de la forma de trabajo en el centro Munti y Humbi, reuniones de planificación y toma de decisiones, observación del organigrama formal e informal, verificación de las estructuras de apoyo disponibles, conversaciones con trabajadores y alumnos/as, visita a actos y eventos, etcétera. En especial, esta herramienta fue relevante para apreciar la idoneidad de las infraestructuras y también sirvió para observar el grado de implicación de la comunidad

¹ www.kobotoolbox.org

4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

4.1 PERTINENCIA

¿Es el proyecto pertinente para las necesidades reales de las familias de Xai-Xai?

1. La comunidad y familias de Xai-Xai participan y dan su opinión sobre sus necesidades, intereses y prioridades, de una **manera regular y continuada** en todas las iniciativas y actividades que lleva a cabo Khanimambo. Esta participación se lleva a cabo habitualmente de una **manera informal y espontánea**, por medio del contacto diario con el equipo de Khanimambo, así como con la presencia en eventos y actos organizados por esta



Fig. 1: Comunidad de Xai-Xai reunida en evento organizado por Khanimambo en el centro Munti durante la evaluación

(como muestra, durante la evaluación tuvo lugar un encuentro en el centro Munti, con motivo del Día del Libro, al que asistieron en torno a 500 personas de la comunidad). En términos generales, la **participación de las mujeres** en estos eventos y en las actividades diarias de Khanimambo es ligeramente superior a la de los hombres (en torno al 60-70%) con lo cual los intereses y necesidades específicas de aquellas (con enfoque de género) son recogidas y conocidas directamente por Khanimambo.

2. Adicionalmente, Khanimambo cuenta también con otros **mecanismos más formales de participación**, representación y retroalimentación de la comunidad y familias de Xai-Xai, en los que estas pueden expresar sus opiniones, necesidades e impresiones sobre el trabajo de la organización. En concreto, existen buzones anónimos de sugerencias/quejas colocados en el centro Munti, comités de representación de estudiantes del centro Munti, y se realizan Jornadas de planificación y revisión de las actividades y resultados obtenidos por la organización en sus diferentes programas. En general, **más del 70% de las familias** encuestadas manifiestan dar, de forma **activa y regular**, su **opinión** sobre el trabajo de Khanimambo.

Ha dado su opinión sobre las actividades de Khanimambo?

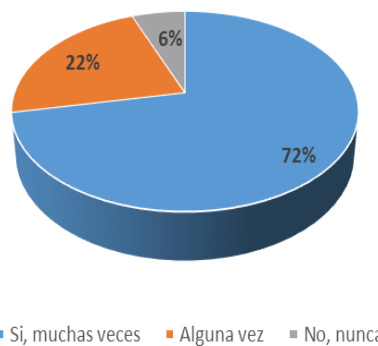


Fig. 2: Grado de participación en Khanimambo, según encuesta masiva a familias

3. La **obtención de ingresos** se sitúa como la principal preocupación de las familias de Xai-Xai, seguida por la **educación, salud, vivienda y alimentación**. En este sentido, puede afirmarse que, tanto la labor educativa del centro Munti, como los componentes de nutrición y generación de ingresos promovidos por el proyecto Humbi Farm **son totalmente pertinentes** con las necesidades expresadas por las familias de Xai-Xai. En términos de educación, las familias se muestran especialmente interesadas por aquellas iniciativas que puedan facilitar directamente el acceso al mercado laboral y/o a la generación de ingresos de sus hijos/as, destacando por ello el **acceso a la universidad y la formación profesional**. Aspectos como el **cuidado del medio ambiente** (directamente abordado por el proyecto Humbi Farm, a través de la permacultura y la bioconstrucción) no suponen una preocupación inmediata y urgente para las familias de Xai-Xai (en especial para los hombres) lo cual no significa en absoluto que Humbi Farm no sea pertinente, sino que se deberá considerar como punto de partida una comunidad con un escaso nivel de sensibilización hacia este tipo de cuestiones ambientales. Si desagregamos las **necesidades/preocupaciones sentidas por hombres y mujeres**, observamos un patrón similar, aunque con interesantes matices: 1) el agua es una necesidad importante para las mujeres, mientras que apenas aparece como tal en el caso de los hombres; esto se debe, probablemente, a que son las mujeres las encargadas de proveer de agua a las casas, cocinar, lavar a los niños/as, realizar la limpieza, etc.; 2) la seguridad ciudadana no se considera como una preocupación por los hombres, mientras que sí tiene cierta importancia para las mujeres; obviamente esto se relaciona con el hecho de que los potenciales agresores sean habitualmente hombres, y las víctimas mujeres.

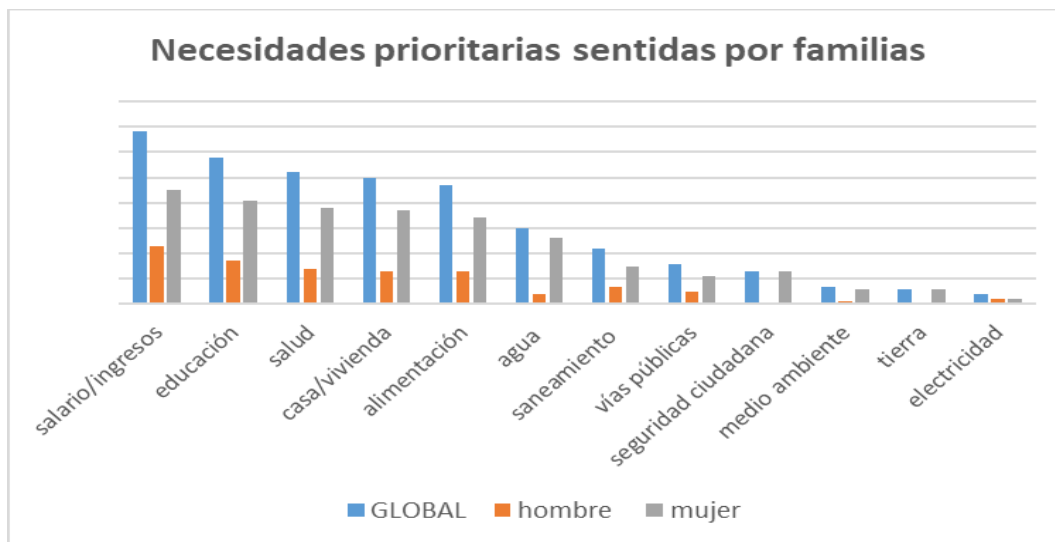


Fig. 3: Necesidades / preocupaciones prioritarias sentidas, según encuesta masiva a familias

4. No existen **apenas ejemplos** de actividades previas al proyecto relacionadas con **permacultura o bioconstrucción**, estrictamente hablando, por parte de las familias de Xai-Xai, aunque se mencionan por estas ciertos aspectos puntuales similares (sobre todo relativos a construcciones tradicionales con forma circular similar a los "domos" propuestos por el proyecto, aunque sin emplear los mismos materiales). La permacultura apenas es practicada por parte de las familias de Xai-Xai, aunque la mayoría de cultivos propuestos sí se conocen.



Fig. 4: Construcción tradicional circular en Xai-Xai

¿Está el proyecto en línea con las estrategias y planes de desarrollo locales?

5. Khanimambo mantiene una **excelente relación y colaboración con las autoridades locales** (tanto formales/electas, como con los líderes tradicionales) las cuales son puntualmente informadas y consultadas en relación con las diferentes iniciativas que desarrolla la organización, apoyando totalmente las mismas (tal y como se pudo comprobar durante la evaluación, por medio de entrevistas con dichas autoridades). En concreto, en relación a Humbi Farm, la prueba indudable de que el proyecto se apoya y está en línea con las estrategias locales consiste en el hecho de que **las 15 Has necesarias para el mismo han sido cedidas por las autoridades locales**, las cuales incluso manifestaban su disposición a entregar más terrenos a Khanimambo en caso de que esta quisiera ampliar el ámbito del proyecto.

6. A un **nivel más estratégico**, aunque la permacultura y la bioconstrucción no se mencionen formal y expresamente entre las prioridades concretas de desarrollo de las autoridades de la provincia de Gaza, el proyecto Humbi Farm (y la actividad de Khanimambo, en general) sí genera **sinergias con otras políticas locales**: 1) toda la zona de Xai-Xai está viviendo una rápida urbanización, en especial relacionada con su enorme potencial turístico, lo cual requiere, además de infraestructuras adecuadas, un mínimo grado de seguridad, limpieza y orden para hacerlo atractivo al turismo potencial; el trabajo que realiza Khanimambo con la infancia y las familias de la zona, impacta directa y positivamente en estos aspectos (menos niños/as en la calle, menos robos, etc.); 2) la agricultura que se practica hasta ahora por la gran mayoría de familias de Xai-Xai (y de Mozambique, en general) es de mera subsistencia; cualquier iniciativa que permita diversificar e incrementar la productividad y rentabilidad de los cultivos de las familias (como persigue el modelo de Humbi Farm) supone un apoyo para el cambio de modelo agrícola pretendido a medio-largo plazo por las autoridades del país; 3) finalmente, el paradigma de la sostenibilidad medioambiental promovido directamente por el proyecto, camina totalmente en línea con el creciente interés y preocupación al respecto manifestadas por las autoridades y planes de desarrollo locales, suponiendo un excelente modelo piloto para generar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser replicadas a mayor escala.

¿Se han consultado y analizado estrategias, programas y modelos de otras ONG, agencias y donantes en la zona?

7. El proyecto Humbi Farm se ha basado claramente en **modelos de otras ONG, entidades y agencias** de desarrollo, habiendo realizado Khanimambo un gran esfuerzo por conocerlas y aprender de las mismas. En concreto, el **modelo de permacultura** adoptado en Humbi Farm (mucho más amplio y ambicioso que el mero concepto de agricultura orgánica) tiene un largo recorrido teórico y práctico (desde 1978) y puede afirmarse que Humbi Farm refleja de una forma clara sus principales enfoques, principios y valores, habiéndose basado en modelos y experiencias en el resto de África (Zimbabue, etc.). Para el **componente de bioconstrucción**, Khanimambo ha estudiado también intensivamente experiencias similares en Mozambique y otros países del resto del mundo.



Fig. 5: Principios de la permacultura²

² https://permacultureprinciples.com/es/es_flower.php

¿Es el diseño del proyecto claro, coherente y apropiado a nivel interno?

8. El diseño e identificación de Humbi Farm se apoya en un proceso de **detección de necesidades y una reflexión pausada y profunda** sobre la idea a desarrollar, realizada de forma regular y continua por parte de Khanimambo, en constante intercambio diario con las familias, donantes, autoridades y otros actores clave. De esa forma, aunque no se hayan elaborado expresamente herramientas más "formales" como **análisis de problemas, actores, objetivos, alternativas y/o factores externos**, todos estos elementos han sido considerados y tenidos en cuenta, estando implícitos en la idea puesta en marcha.

9. Khanimambo se ha centrado tradicionalmente en **mejorar la educación y nutrición de los niños/as de Xai-Xai**, por medio de la labor del centro Munti, siendo este su principal área de experiencia y valor añadido. Sin embargo, la misión y visión de la organización va más allá, incluyendo el desarrollo integral de las familias que viven en la comunidad. En este sentido, aunque el trabajo en **permacultura y construcción sostenible** es relativamente nuevo para Khanimambo, puede afirmarse que **es coherente con el resto de la actividad** de la misma. No obstante, la ausencia de una experiencia previa en estas temáticas, unido a un posible diferente enfoque para el trabajo en estas áreas (i.e. búsqueda de la rentabilidad y productividad a corto-medio plazo, frente al trabajo de impacto social a más largo plazo realizado en el centro Munti) obliga a un **fortalecimiento de las capacidades del equipo** de Khanimambo en estas temáticas, así como a una reflexión sobre las herramientas, enfoques y objetivos idóneos a emplear para ello, las cuales pueden ser diferentes de las empleadas hasta ahora.

10. La **estructura de objetivos, resultados y actividades** recogida en el diseño del proyecto de Humbi Farm **no sigue estrictamente el formato del Marco Lógico** (i.e. *Objetivo General → Objetivo Específico → Resultados → Actividades*), sino que adopta un enfoque más flexible diferenciando tan sólo entre grandes objetivos, resultados y actividades (sin necesidad de compartimentalizar estas últimas por cada uno de los resultados). Lejos de ser una debilidad, esta estructura flexible nos parece un acierto y resulta mucho **más apropiada para el enfoque de proceso a largo plazo** (no proyecto a corto plazo) que realmente sigue Khanimambo al diseñar sus programas y actividades. Adicionalmente, este enfoque resulta coherente con el modelo requerido por la Fundación ADEY en sus formularios de presentación y seguimiento.

11. Dicho esto, sí se han detectado algunas **debilidades en el diseño de objetivos, resultados e indicadores**, sobre todo relacionados con: 1) un solapamiento parcial de los logros pretendidos a corto y a medio/largo plazo; 2) ciertas limitaciones a la evaluabilidad de algunos de los indicadores propuestos, en especial referidas a la ausencia de una Línea de Base precisa que permita comparar la evolución y el alcance de los logros propuestos. Durante la fase de gabinete de esta evaluación se trabajó, conjuntamente con ADEY y la propia Khanimambo, en redefinir los indicadores de logros de Humbi Farm, llegando a consensuar una **matriz de logros e indicadores que se adjunta en Anexos**. Es importante notar que buena parte de esta evaluación ha consistido en medir los nuevos indicadores propuestos, no tanto para apreciar resultados tangibles en este momento (ya que aún es muy pronto para ello, estando el proyecto a medio camino) sino para contar con una Línea de Base que permita comparar con la medición de los mismos una vez haya concluido el proyecto (a fines de 2023) e incluso más allá (para los logros a largo plazo previstos).

4.2 EFICIENCIA

¿Tiene Khanimambo recursos humanos suficientes y adecuados para el proyecto?

12. Khanimambo cuenta con **una estructura de personal adecuada, suficiente y consolidada** a lo largo de los años. Actualmente, se cuenta con cerca de 40 personas, entre cuerpo directivo-gerencial, administración, coordinadores/as técnicos y trabajadores/as de las diferentes áreas del centro Munti y personal específico asignado a Humbi Farm. Aproximadamente el **80% son mujeres, incluidos los principales puestos directivos y de gestión**. Aunque el papel / rol jugado por el actual equipo directivo/gerencial (i.e. Alexia Vieira, Eric Ferrer) es clave y tiene una fuerte influencia en la gestión del día a día de la organización, el nivel de capacidad, compromiso, experiencia y dedicación del resto del personal local contratado es considerable, despuntando ya ciertas personas que podrían ir asumiendo a futuro un mayor grado de decisión, protagonismo, autonomía y rol directivo / gerencial en el centro Munti (de hecho este **proceso de "delegación" es considerado clave** e impulsado de forma progresiva y estratégica por el actual equipo directivo).

13. Específicamente **para el caso de Humbi Farm**, la estructura de personal local está aún **en formación y consolidación**, aunque se cuenta ya con algunos de los principales puestos clave, tanto para la parte de permacultura como de bioconstrucción (1 gerente, 1 consultor senior permacultura, 1 ingeniera agrónoma, 1 responsable supervisor de obras de construcción, 1 responsable de mantenimiento). Adicionalmente, existe un equipo de 14 personas (11 mujeres y 3 hombres) contratadas por Khanimambo para las tareas agrícolas de todo Humbi Farm. En cualquier caso,



Fig.6: Equipo de trabajadoras/es locales de Humbi Farm

la capacidad de decisión estratégica, autonomía, gerencia y dirección del actual equipo local de Humbi Farm muestra aún las **carencias propias de un proyecto que ha echado a andar recientemente**, sobre todo en lo relativo a la gestión económico-financiera de todas las actividades productivas / generadoras de ingresos que se pretende desarrollar en Humbi.

14. El nivel de **satisfacción laboral del personal de Khanimambo es alto**, destacando la motivación de poder ayudar de forma directa a los más vulnerables y ver el resultado del trabajo, así como posibilidad de obtener una buena formación y aprendizaje continuo. Los salarios iniciales del personal de Khanimambo son relativamente bajos, potenciándose más el compromiso y coherencia con los valores de la organización, aunque existe una clara política de **incremento de salario a medida que transcurre el tiempo** y se supera el período inicial de formación, haciéndose la persona merecedora de mayor confianza y aportando cada vez más valor añadido a su trabajo. El porcentaje de **rotación / abandono entre el personal de Khanimambo es relativamente bajo**. Como excepción, la media de antigüedad de las 11 personas que componen el equipo de coordinación técnica de Munti es de tan solo 3,6 años, lo cual se explica por una profunda reestructuración interna llevada a cabo en el equipo en 2018/19, siendo muchos/as de los coordinadores/as nuevos desde entonces.

15. En términos generales, existen profesionales locales en Mozambique con la formación necesaria para los diferentes trabajos que demanda Khanimambo (educadoras/es, gerentes, personal sanitario, nutricionistas, agrónomos, arquitectos, ingenieros, etc.). Sin embargo, el nivel de **capacidad y experiencia** de la mayoría de personas que finalizan sus estudios (incluida la universidad) **es relativamente bajo**, lo cual obliga a un necesario período de formación interna / prácticas más o menos prolongado e intenso, una vez que la persona es contratada por Khanimambo. En cualquier caso, esta opción de **apostar por la contratación de personal local de la misma zona del proyecto** (incluso en muchos casos se trata de hijos/as de familias a las que se ha apoyado anteriormente en el centro Munti) parece apropiada, ya que además de facilitar el proceso de reclutamiento de la organización, contribuye a generar capital social en la zona, aumentar el impacto de la actividad de Khanimambo y a reforzar el sentimiento de apropiación, confianza y cohesión entre las familias y de estas con la organización.

16. El aporte de **personal voluntario es un elemento clave** en Khanimambo. Por un lado, la organización cuenta con un programa regular al respecto, gestionado desde España y Portugal, el cual canaliza aportes de voluntarios/as de ambos países que desean colaborar con el trabajo de la organización en Mozambique, desplazándose para ello hasta Xai-Xai. Con el tiempo, como ha ocurrido con otras muchas organizaciones, se ha ido "profesionalizando" y "especializando" la labor de estos voluntarios/as, con criterios de selección más rigurosos, tratando de aprovechar su valor añadido en aspectos concretos directamente relacionados con las necesidades más relevantes para el proyecto. Así, en Khanimambo, se trata en la mayoría de ocasiones de **educadores/as, personal sanitario y del ámbito de la nutrición** que colaboran en las tareas del centro Munti. En cambio, se está aún en proceso de elaboración de un programa de voluntariado con objetivos, perfiles, áreas de experiencia, roles y aportes específicos para las necesidades concretas de Humbi Farm. En cualquier caso, Khanimambo cuenta con una **estructura regular de apoyo** y alojamiento para todos estos/as voluntarios/as en terreno. Una de las principales limitaciones consiste en la dificultad de obtener visados de residencia en Mozambique por período superior a 1 mes, razón por la cual la mayoría de estancias de voluntarios/as se limita a ese período.

17. Más allá del aporte de voluntarios/as canalizados a través del programa formal de Khanimambo, es preciso destacar los numerosos casos de **aporte "en especie" de experiencias, sugerencias, modelos técnicos, asesoramiento**, etc. con el que cuenta la organización, a través de los contactos más informales y relaciones institucionales mantenidas por parte del equipo directivo de Khanimambo con **otras organizaciones y personas que desarrollan actividades similares**. Todos estos aportes e intercambios constituyen un claro rasgo identificativo de Khanimambo, contribuyendo enormemente a incrementar la eficiencia de la organización, como ha sido en el caso de las actividades de permacultura y, sobre todo, de bioconstrucción, en las que han participado de forma voluntaria y desinteresada numerosos profesionales punteros compartiendo sus ideas y experiencias.

¿Han resultado eficientes y adecuados los procedimientos, herramientas y comunicación interna durante la ejecución del proyecto?

18. Los procedimientos, herramientas y mecanismos de gestión de Khanimambo se han ido depurando y perfeccionando con el paso del tiempo y a medida que la organización iba creciendo en actividades y número de familias apoyadas. Actualmente, el centro Munti cuenta con los **procedimientos y herramientas de gestión adecuadas para la realidad del contexto y del trabajo** que se realiza, en especial en lo referente a las metodologías docentes y del resto de actividades, como gestión de biblioteca, cocina, becas, organización de eventos, coordinación interna, etc. Para ello, como ya se ha mencionado arriba, existe en Khanimambo un **equipo de coordinación como mecanismo participativo de gestión**, toma de decisiones y seguimiento, formado por una persona responsable de cada área (i.e. educación, salud, nutrición, mantenimiento, etc.) el cual participa de forma activa en la gestión y dirección de las principales actividades del centro Munti.

19. En el caso de Humbi Farm, al igual que ocurría con el equipo humano, los **procedimientos y herramientas de gestión / administración** están aún en período de consolidación y **requieren de un mayor desarrollo y fortalecimiento** a futuro. En concreto, existen aún ciertas carencias en las herramientas y procedimientos de gestión de inventarios y almacenes; análisis de viabilidad, rentabilidad y coste/beneficio; pesaje y entrega de productos desde Humbi Farm a Munti; procedimientos de auditoría y control internos que prevengan el fraude y la mala gestión, como separación de funciones, control de accesos, etc.)

20. La decisión de Khanimambo de crear una **empresa social** ("Humbi Farm") para gestionar todo lo relativo a las actividades productivas / generadoras de ingresos **es totalmente coherente, acertada y eficiente**. Como se ha mencionado más arriba, el enfoque, modalidad de gestión, herramientas y capacidades necesarias para Humbi Farm, son diferentes de las tradicionalmente empleadas para el Centro Munti, lo que hace conveniente separar ambos ámbitos de gestión, dotando a **Humbi Farm de una estructura propia y autónoma** más ágil, técnica y **orientada a la obtención de rentabilidad/generación de ingresos**, sin que ello afecte al enfoque más social, de gratuidad de servicios y orientado a grupos más vulnerables que debe impregnar toda la labor de Munti. También parece clave el que la nueva empresa social "Humbi Farm" cuente con personal gestor adecuado, en el que el actual equipo directivo de Khanimambo pueda delegar la gestión diaria de toda esta nueva área. Existen, sin embargo, algunos puntos importantes relacionados con la estructura de Humbi Farm, titularidad de activos y su relación con Munti, que deberán clarificarse y desarrollarse (tal y como se menciona en el análisis del criterio de "*Sostenibilidad*").

21. En relación a los procesos de **formulación y seguimiento** de proyectos puestos en marcha por **la Fundación ADEY**, así como la **comunicación entre esta y Khanimambo**, en términos generales son satisfactorios para ambas partes. El trabajo de Khanimambo (incluido el nuevo proyecto Humbi Farm) forma parte de un **proceso flexible y a largo plazo** que requiere de un perfil de donante específico, que comprenda y apoye el mismo más allá de las vías de financiación tradicional basadas estrictamente en proyectos con resultados a corto plazo. **ADEY es plenamente consciente de este modelo** y está dispuesto a adoptar un enfoque de acompañamiento proactivo, **orientado a resultados**, que aporte valor añadido además de la mera financiación de actividades (de hecho, la iniciativa de realizar la presente evaluación con un claro enfoque de aprendizaje es un buen ejemplo). Adicionalmente, los **formularios de propuestas y de seguimiento / justificación propuestos por ADEY son relativamente flexibles** y sencillos, en comparación con otros donantes (en especial donantes públicos). Obviamente, debe existir una necesaria rendición de cuentas por parte de Khanimambo a ADEY, pero en la medida de lo posible, esta rendición de cuentas debería tratar de **apoyarse en los procedimientos y requisitos ya existentes en Khanimambo** (por ejemplo, auditorías, informes y memorias anuales). En este sentido, existe margen para una **coordinación más estrecha entre la Fundación ADEY y el resto de financiadores principales de Khanimambo**, en especial de Humbi Farm (notablemente con la **Fundación Juan Entrecanales de Azcárate**³) para compartir experiencias, coordinar el apoyo prestado, generar sinergias (por ejemplo esta evaluación se podría haber realizado de forma conjunta entre ambas) y tratar de homogeneizar lo máximo posible los requisitos, formularios, y exigencias de justificación de las iniciativas de Khanimambo apoyadas.

¿Se está cumpliendo con los cronogramas y presupuestos inicialmente previstos?

22. En términos generales **no están existiendo variaciones significativas** entre el presupuesto y/o los plazos inicialmente aprobados y los efectivamente ejecutados, lo cual da prueba de la **eficiencia y adecuación de los procesos de gestión y seguimiento** ejecutados por Khanimambo en terreno. Esto es particularmente meritorio teniendo en cuenta

³ <https://www.fundacionjea.org/portfolio/humbi-farm-2021/>

la **complejidad y flexibilidad necesaria** para implementar unas iniciativas tan novedosas como la permacultura y la bioconstrucción, las cuales requieren necesariamente de un enfoque basada en el “*ensayo y error*”, en especial en el complejo contexto de Mozambique.

23. Si comparamos más en detalle el **presupuesto originalmente aprobado por ADEY para 2021 con el efectivamente ejecutado** durante el mismo período, observamos unas mínimas variaciones, todas las cuales están adecuadamente justificadas y han sido informadas y acordadas entre Khanimambo y la Fundación ADEY: 1) el **menor gasto en la partida de construcción** se debe, principalmente, a un **retraso en el inicio de las obras**, motivado por la falta de capacidad y experiencia del encargado / supervisor de obra inicialmente asignado; por ello parte del gasto previsto inicialmente para la construcción en 2021 será ejecutado realmente en 2022, sin que ello suponga un incremento de costes; 2) el **mayor gasto en la partida de equipos y suministros** (a pesar de haberse logrado ahorros en la compra de la mayoría de insumos previstos, lo cual refleja una buena gestión de compra por parte

de Khanimambo) se debe principalmente a la **decisión de adquirir un camión para Humbi Farm**, el cual es un recurso esencial (como se ha podido comprobar durante la evaluación) no sólo para el transporte de materiales y equipos, sino también de las personas que trabajan en las actividades de Humbi Farm, desde/hasta sus casas; 3) **apenas**



Fig. 7: Uso del camión del proyecto por trabajadores/as de Humbi Farm

existen variaciones en la partida de sueldos y salarios, a excepción de una ligera reducción en los costes laborales de las 14 personas que trabajan en tareas agrícolas en Humbi Farm, la cual se alinea con la filosofía ya comentada de Khanimambo de comenzar con salarios relativamente bajos para irlos incrementando a medida que las personas demuestran mayor confianza y aporte de valor en su trabajo; 4) la partida de **asistencia técnica ha sufrido un ligero incremento** (a pesar de la reducción de los costes inicialmente previstos para el consultor en permacultura) motivada por la contratación de un **consultor experto en bioconstrucción**, decisión totalmente comprensible dada la complejidad y carácter novedoso de las técnicas y diseños propuestos; 5) finalmente, la partida de **viajes y dietas, la cual no tenía previsto ningún gasto** originalmente, se ha visto incrementada ligeramente al incluir los gastos de **avión del consultor en permacultura**, el cual viaja regularmente cada trimestre desde Zimbabue a Xai-Xai para asesorar en el proyecto. En total, con unas y otras variaciones, el **presupuesto ejecutado es ligeramente inferior al inicialmente previsto (en concreto el 97%)** lo cual ya había sido tenido en cuenta por la Fundación ADEY inicialmente, la cual propuso por motivos presupuestarios internos el que este **ligero superávit previsto para el 2021 se trasladase al 2022**, incrementando así el presupuesto inicialmente aprobado para este segundo período.

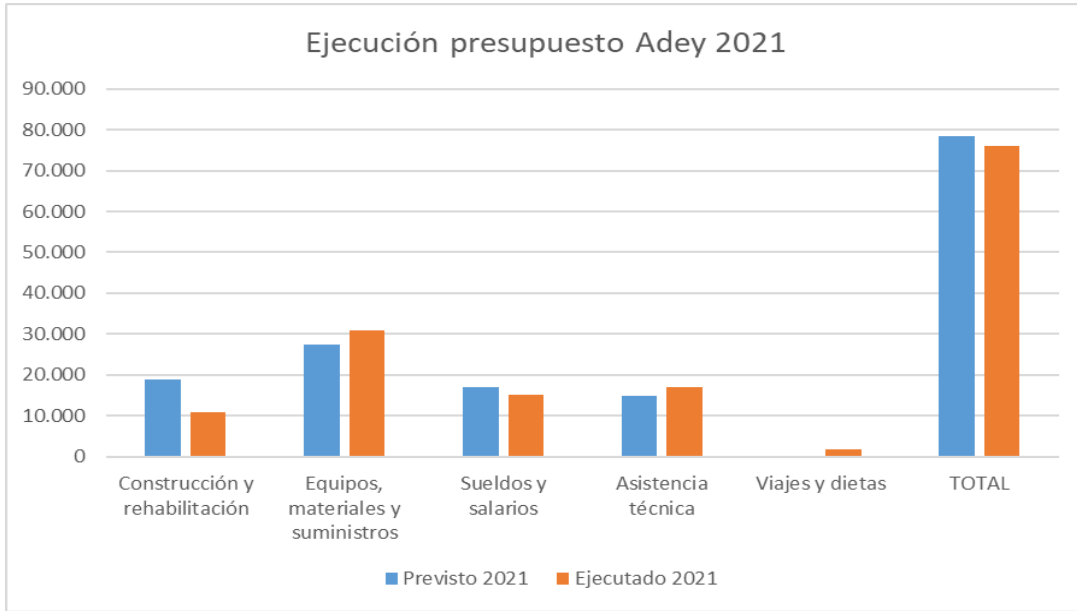


Fig. 8: Grado de ejecución presupuestaria, por partidas, de la subvención aprobada por ADEY en 2021

24. En relación al cumplimiento de cronogramas previstos, como ya se ha mencionado más arriba, se han experimentado algunos retrasos iniciales en las obras de bioconstrucción, derivadas sobre todo de la falta de capacidad y experiencia de la persona asignada como jefe de obra, el cual tuvo que ser sustituido generando ciertos retrasos en este componente. Actualmente este problema se ha solventado y las obras avanzan al ritmo previsto.



Fig. 9: Grado de construcción de los "domos" a mayo de 2022



Fig. 10: Grado de construcción de la "casa madre" a mayo de 2022

No obstante, aunque es muy complicado el realizar predicciones al respecto, **parece demasiado optimista que todas las obras estén terminadas para septiembre de 2022**, como estaba inicialmente previsto (i.e. construcción de la "casa madre" y de los 7 domos para alojamiento de estudiantes, voluntarios/as y otros visitantes). Teniendo en cuenta el carácter innovador de la bioconstrucción y la complejidad de este componente en un contexto como el de Mozambique, parece más realista el que se prolonguen estas obras al menos hasta diciembre de 2022.

25. En relación a la permacultura, aunque ya se ha logrado avanzar considerablemente en las actividades "piloto" a menor escala en uno de los 3 "lotes" de terreno (de 5 Ha. cada uno) y se está en proceso de expansión gradual de las mismas al resto de lotes, **su consolidación e implantación completa en todo el terreno cedido a Khanimambo necesitará bastante más tiempo** (incluso más allá de los 3 años inicialmente previstos para el proyecto) en especial teniendo en cuenta la **filosofía inherente de la permacultura**, que consiste en "*empezar por lo pequeño*", a modo de prueba y error, para ir aprendiendo y aplicando las lecciones aprendidas de forma gradual y progresiva. En cualquier caso, esto no debería ser un motivo de preocupación para la Fundación ADEY (ni para Khanimambo) y **sería un error el tratar de "acelerar" de forma artificial estos procesos para cumplir con los cronogramas y obtener resultados a corto plazo**, lo cual podría tener consecuencias negativas y desvirtuar el enfoque de proceso propuesto (i.e. ir "poco a poco" a medida que se van logrando pasos intermedios) el cual es totalmente coherente y tan buenos resultados ha dado a Khanimambo hasta ahora.



Fig. 11: Actividades de permacultura ya en marcha en Humbi Farm (mayo 2022)

¿Es el diseño del proyecto globalmente eficiente?

26. El presupuesto total (no sólo el aporte de ADEY) previsto para el total de los 3 años de duración del proyecto (2021-2023) muestra un **equilibrio adecuado y resulta coherente** con los fines perseguidos y las estrategias previstas para alcanzarlos. Así, la **mayor parte (68%) se dedica a construcción**, incluyendo el vallado perimetral de las 15 Ha, invernadero y otras infraestructuras básicas de Humbi Farm; los *domos* o residencias de **Humbi Home**, con capacidad total para unas

25-30 personas, y sus espacios comunes ("Big Mama", lavabos/baños, aparcamiento, almacén, etc.); el centro multiusos "Humbi Arts"; y la **residencia para los gestores** del proyecto (esta última ubicada en el mismo terreno de Humbi pero financiada por un donante individual expresamente para estos fines). La siguiente partida en importancia es la de **Asistencia Técnica, con un 12% del total**, la cual de nuevo se justifica plenamente dado el carácter innovador y complejo de los componentes de permacultura y de bioconstrucción, los cuales requieren por ello de un aporte de experiencia extra por parte de personas externas que ya hayan trabajado en los mismos. Los **sueldos y salarios representan el 11% del total**, siendo un porcentaje muy razonable y por debajo de los estándares habituales para este tipo de proyectos (30-40%), lo cual se explica, en parte, por el empleo de personal local de la comunidad, al que se forma, como ya se ha mencionado en puntos anteriores. Los costes asignados a **compra de equipos y suministros se limitan al 6%** del total, de nuevo por debajo de los estándares para estos proyectos (en especial teniendo en cuenta que incluyen la adquisición de sistemas de energía solar, agua y saneamiento, semillas y el ya mencionado camión) lo que refleja una adecuada gestión de compra en mercados locales, aunque no se tenga constancia expresa del empleo de procedimientos formales de licitación con componentes de "compra verde" o "compra ética" en Khanimambo. Los **costes de funcionamiento y los indirectos/administrativos se sitúan conjuntamente en torno al 3%** del total, porcentaje sensiblemente por debajo de los estándares (habitualmente estas partidas suelen representar en torno al 15-20% del total) lo que refleja de nuevo una alta eficiencia en la gestión y administración, empleando una estructura ágil, ligera y dinámica para ello.

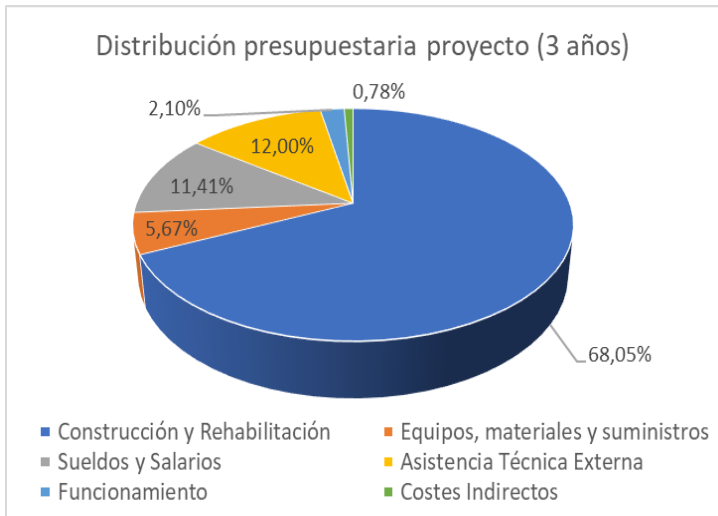


Fig. 12: Distribución presupuestaria proyecto 2021-2023

27. Aunque en un principio se pensó en la gestión directa de las obras de construcción por parte de Khanimambo, posteriormente **se decidió la contratación a una empresa constructora**, opción que parece acertada teniendo en cuenta la complejidad de las obras a realizar. Dado el carácter novedoso de la **bioconstrucción en Mozambique**, no se cuenta con estándares precisos relativos al precio medio por m² de las mismas de acuerdo al mercado local. Si atendemos a las previsiones iniciales realizadas por Khanimambo, el coste se cifraba en torno a 400 Eur/m² de construcción (sin contar con infraestructuras adicionales, como energía solar, agua y saneamiento). El **coste real está siendo ligeramente superior al previsto** (y también respecto a las construcciones con técnicas y materiales "tradicionales"), **situándose en torno a 600 €/m²** (i.e. unos 12.000 € por cada *domo* de unos 20m²). Adicionalmente, el **plazo de construcción de las "bioedificaciones" también es sensiblemente más largo** que el necesario para las construcciones tradicionales (empleando ladrillo). Este incremento de precios y alargamiento de plazos son parcialmente entendibles y justificados, debido una vez más a la novedad de las técnicas y diseños empleados, que **requieren de una mayor inversión y esfuerzo inicial** que incluya pruebas de "ensayo y error", antes de pasar a ser replicables a mayor escala y a menor coste/tiempo.

28. El proyecto ha contado con una importante **contribución en especie por parte de las autoridades locales**, las cuales han concedido a Khanimambo el **derecho a uso de 15 Ha de terreno** (en un inicio se pidieron sólo 5 Has por la organización, pero finalmente se le otorgó 3 veces más) para desarrollar a largo plazo todo el conjunto de actividades de Humbi. Además de reflejar el apoyo de las autoridades al proyecto y el alineamiento del mismo con las políticas locales, este aporte es un **aspecto clave para la eficiencia de todo el proyecto**, suponiendo un elemento diferenciador del mismo (de hecho, si hubiera habido que comprar el terreno los costes del proyecto se hubieran visto incrementados de forma muy significativa, llegando incluso a afectar a la propia viabilidad financiera del mismo).

4.3 EFICACIA

¿Ha beneficiado realmente el proyecto al grupo pretendido?

29. Khanimambo emplea **criterios claros, sistemáticos y transparentes para la selección de los niños/as que ingresan en el centro Munti**. El criterio principal es el de la vulnerabilidad, el cual incluye aspectos como pobreza, orfandad, grado de desarrollo psico-afectivo, cognitivo, etc. y es analizado y valorado de forma **individualizada para cada caso**, en colaboración con autoridades y funcionarios locales. Adicionalmente, también se valora como un criterio importante para la selección el de la existencia previa de **otros familiares en el centro Munti**, ya que se considera que de esta forma se generan sinergias en la misma familia. Existe un plazo abierto de solicitud anual, recibándose unas 400-500 peticiones/año, lo que representa aproximadamente el doble de la capacidad del Centro Munti.

30. Es interesante destacar que durante los últimos años **se han comenzado a recibir solicitudes para ingresar niños/as en el centro Munti por parte de familias "acomodadas"** de la zona, atraídas por la calidad de los servicios recibidos. Aunque esto abre una serie de posibilidades que podrían ser analizadas por Khanimambo (i.e. mezclar niños/as de diferentes clases y condiciones sociales para reducir estigma social; generar ingresos por medio del pago de matrículas por parte de aquellas familias que puedan permitírselo, etc.) por el momento el foco y grupo prioritario del centro Munti se limita acertadamente a aquellas familias más vulnerables, como se ha mencionado anteriormente.

31. En relación a las **personas seleccionadas para trabajar en tareas agrícolas en Humbi Farm**, muchas de ellas tenían un contacto previo con Khanimambo ya que sus hijos/as estaban en el centro Munti (6 de las 14 personas entrevistadas) y/o porque habían sido apoyadas anteriormente por la organización. Otras habían oído hablar de la organización en sus comunidades y se habían presentado como candidatas. 10 de las 14 personas actualmente contratadas por Khanimambo en Humbi Farm eran mujeres (70%) y 5 de ellas (50%) vivían solas sin marido/pareja, ya sea por separación, viudedad, etc. siendo por ello especialmente vulnerables.

32. En cuanto al **perfil de familias apoyadas por Khanimambo**, según los datos recogidos durante la encuesta masiva a familias realizada en el marco de la evaluación, predominan mujeres, en familias jóvenes (30-40 años) y extensas (más de 5 miembros) en las que se vive con esposo/as, hijos, y otros familiares. Mayoritariamente residen en zona Praia o el barrio aledaño de Macawuiene, desde hace más de 5 años.

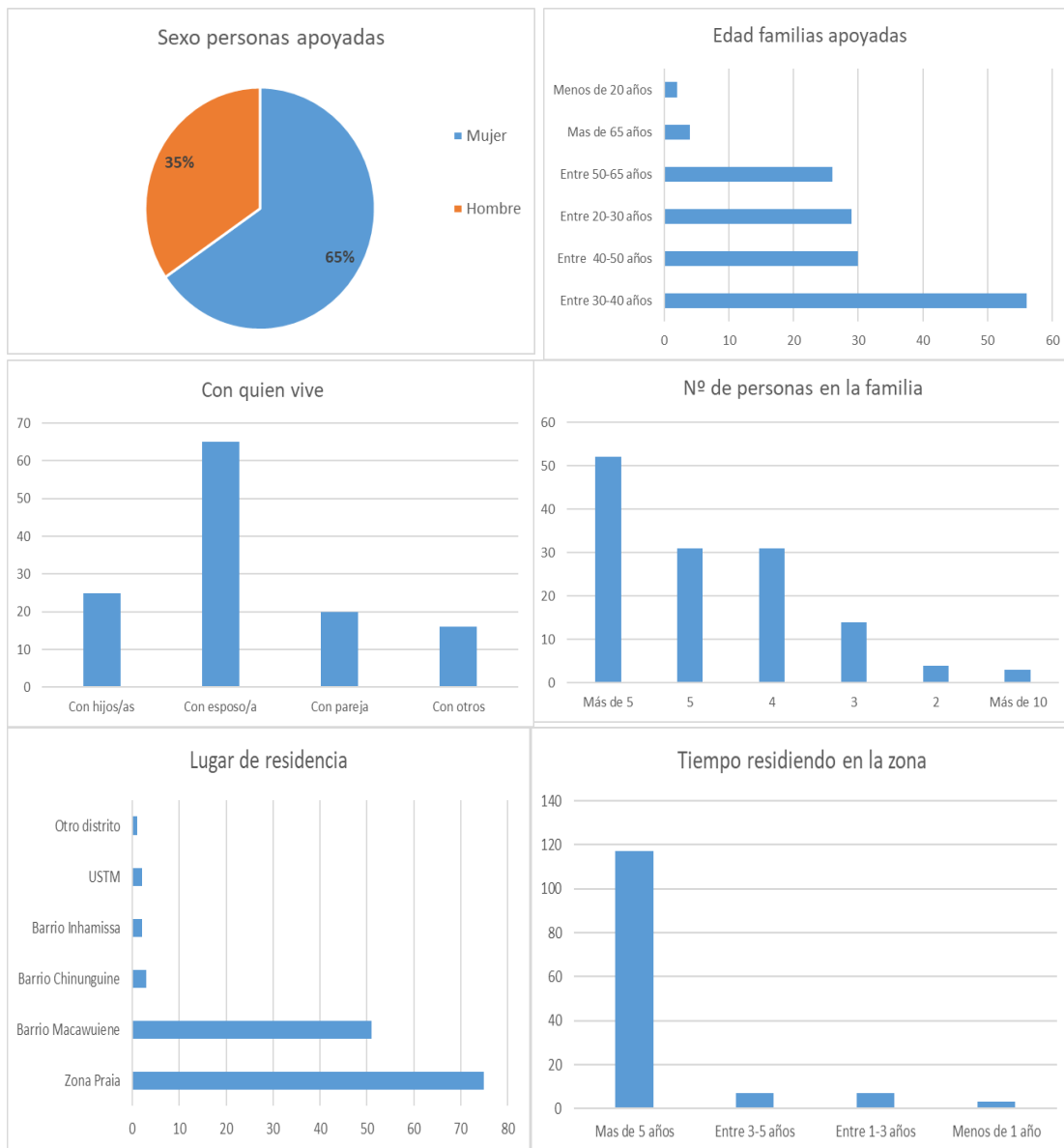


Fig. 13: Perfil familias apoyadas por Khanimambo, según encuesta masiva a familias

33. En cuanto a la **situación educativa de las familias**, la mayoría de padres/madres cuentan únicamente con **educación primaria** (existiendo un número de casos en los que han asistido a los cursos de alfabetización para jóvenes y adultos que organiza la propia Khanimambo). Existe una **importante diferencia en el nivel educativo entre hombres y mujeres**, mostrando una **clara brecha de género** (i.e. prácticamente todos los padres tienen, al menos, estudios básicos, mientras que un número importante de madres no tiene ningún tipo de estudios; las pocas personas que tienen estudios superiores son en su práctica totalidad hombres, apenas existiendo mujeres que accedan a este grado superior de estudios). En la gran mayoría existen **varios hijos/as en edad escolar y casi todos ellos/as asisten regularmente a la escuela** (aunque entre los que no asisten es ligeramente mayor la proporción de niñas). Finalmente, en cuanto a prácticas religiosas, la mayoría (60%) se integran en alguna de las numerosas **iglesias evangélicas** presentes en el país, siendo un tercio aproximadamente las familias católicas. No existe ninguna familia musulmana.

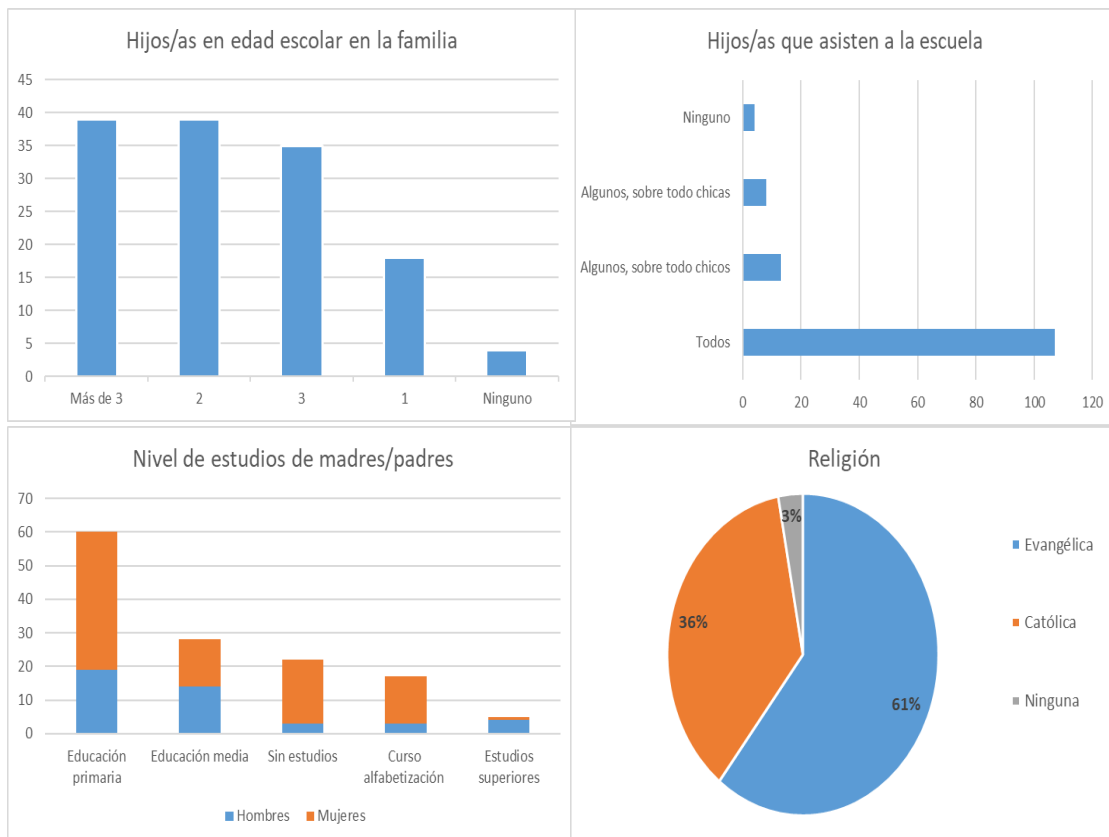


Fig. 14: Perfil educativo y religioso familias apoyadas por Khanimambo, según encuesta masiva a familias

34. En cuanto a las **condiciones físicas de habitabilidad**, prácticamente la mitad de las familias viven en situación precaria (vivienda de cañizo/paja, en muchos casos sin siquiera tener el suelo cementado) a pesar de llevar largo tiempo construyéndola (más de 5 años en la mayoría de los casos). Este extremo se ha confirmado en las entrevistas personales realizadas durante la evaluación, en las cuáles se mencionaba que cualquier pequeño ahorro en metálico que lograsen las familias, habitualmente limitadas a actividades de subsistencia, son destinadas a mejorar



Fig. 15: Casa de cañizo con bloques almacenados para la construcción

poco a poco las viviendas, con el objetivo "soñado" de terminar de construir la vivienda de ladrillo (muchas veces los ladrillos se almacenan en el terreno, a la espera de tener el dinero para comenzar la construcción).

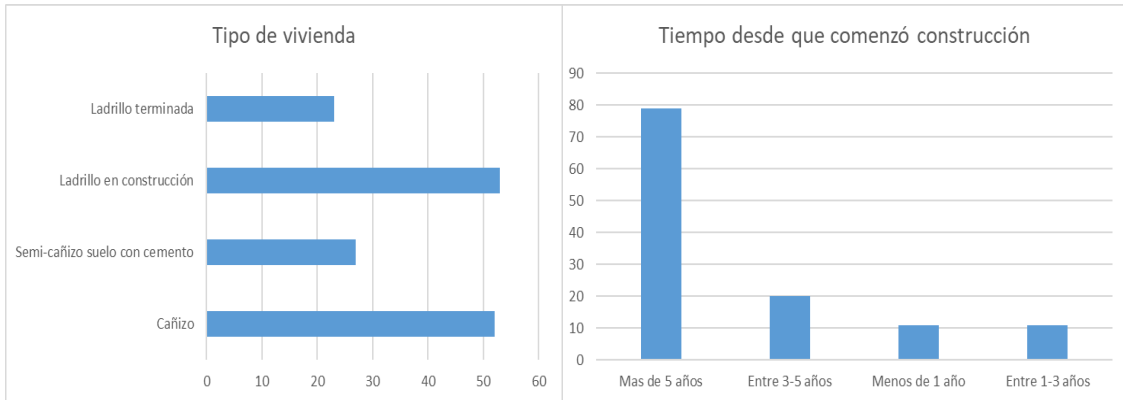


Fig. 16: Tipo de casa y años construyéndola, según encuesta masiva a familias

35. Merece una mención especial, por sus peculiaridades en Mozambique, la cuestión del **estado legal del terreno sobre el que se asientan las viviendas** (y donde se cultiva) por parte de las familias del proyecto. En Mozambique no existe el derecho a la propiedad de la tierra, en sentido estricto, pero puede solicitarse el uso y disfrute de cualquier terreno que esté disponible, previa aprobación de las autoridades locales y comunitarias. Tras 5 años de uso, puede solicitarse el derecho de uso permanente (DUAT) el cual otorga una condición de titularidad permanente y sólida sobre dicho terreno. Pues bien, **la gran mayoría de familias de la zona (más del 70%) no cuentan con dicho DUAT**, principalmente porque su tramitación es un proceso relativamente complejo y, sobre todo, que requiere del pago de unos 3.000-5.000 meticales. Esta falta de DUAT, y la precariedad legal que conlleva, supone una preocupación importante para la práctica totalidad de las familias encuestadas (86%).

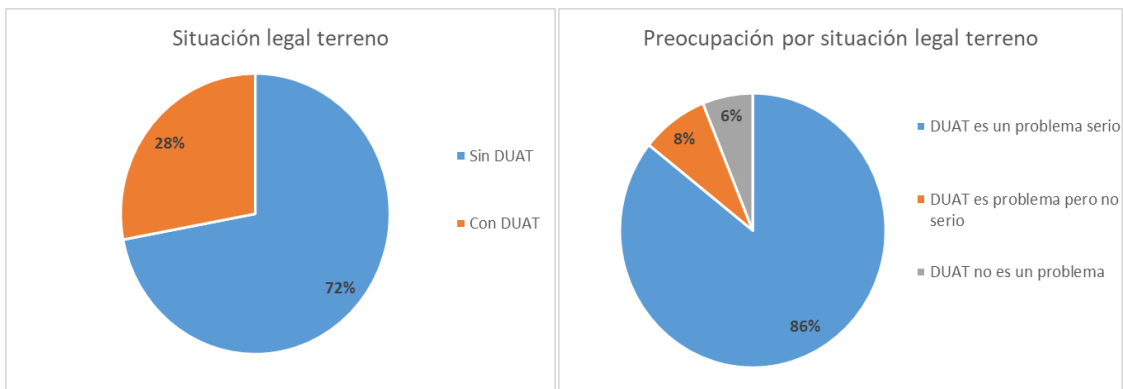


Fig. 17: Situación legal del terreno y preocupación al respecto, según encuesta masiva a familias

36. En relación a los **suministros existentes en las viviendas**, la mayoría de las familias (80%) tienen electricidad y agua corriente en casa, pero cerca de **una de cada 3 casas siguen utilizando letrinas de arena** o haciendo sus necesidades al aire libre.



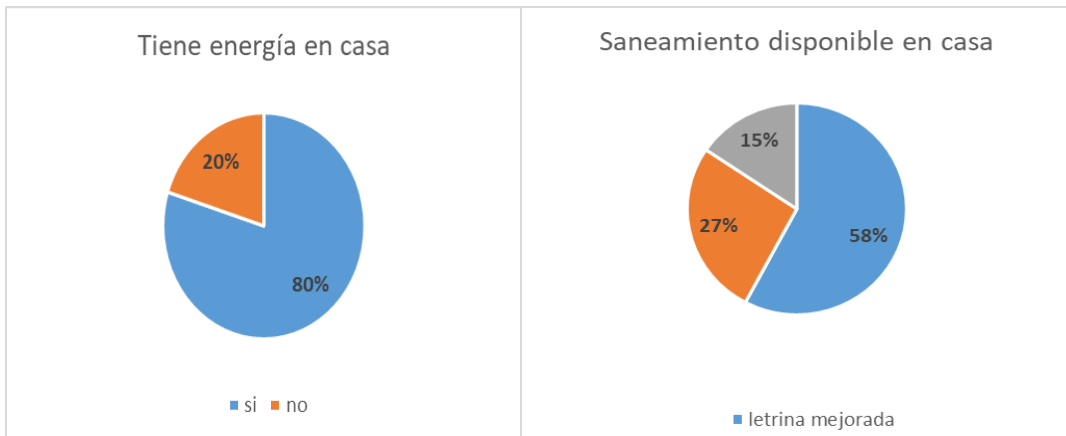


Fig. 18: Suministros básicos en viviendas, según encuesta masiva a familias

37. Debido a la política de uso de la tierra existente en Mozambique, ya mencionada más arriba, la gran mayoría de familias (80%) disponen de un **terreno para cultivar**, incluso fuera de la parcela de la casa, sin embargo la **extensión de este terreno es habitualmente reducida** (en torno a 400 m²) y **queda muy lejos de sus casas** (más de 30 minutos andando, en ocasiones llegando hasta los 90 min andando) sin que las familias dispongan apenas de medios de transporte adecuados para llegar hasta ellas (prácticamente el 90% no tienen siquiera una bicicleta). Todo ello tiene como consecuencia en la mayoría de los casos un **cultivo de subsistencia y muy baja rentabilidad**, con productos que requieren de muy poca tecnificación y cuidado (normalmente se visita la machamba sólo los fines de semana) para autoconsumo (i.e. mandioca, maíz, cacahuete y, solo en ocasiones, alguna hortaliza).

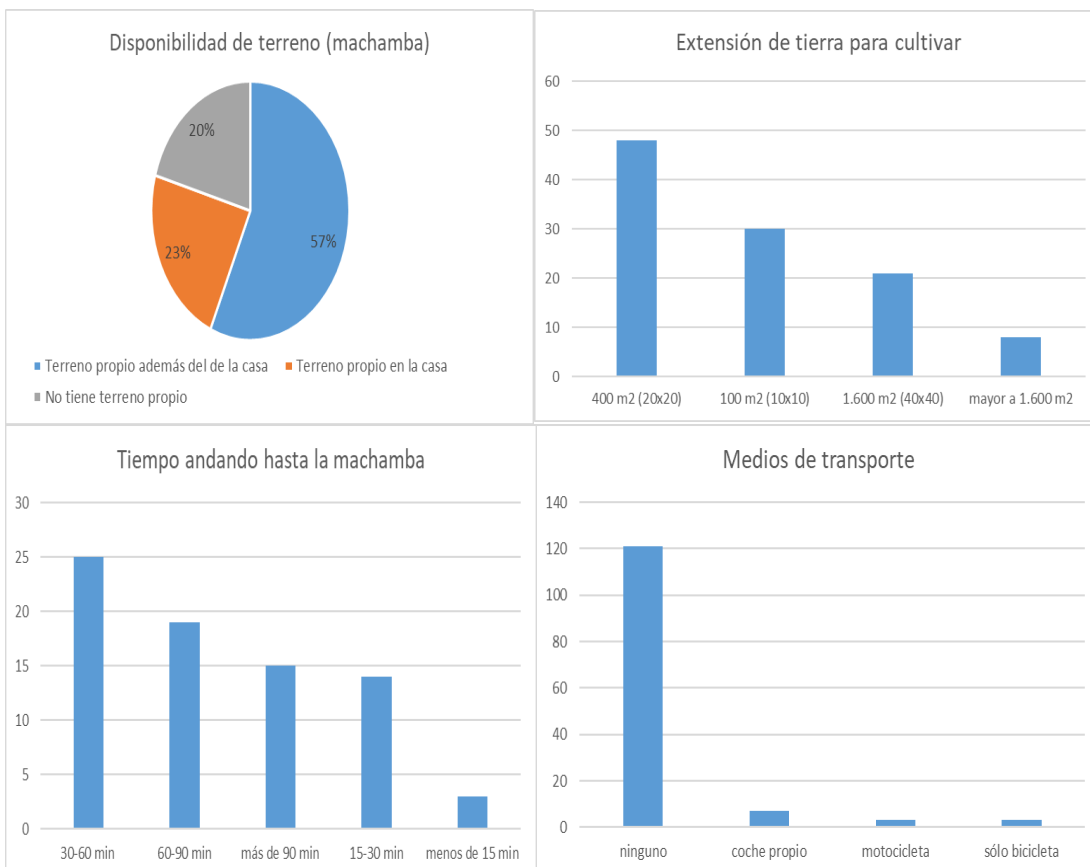


Fig. 19: Condiciones de cultivo en sus tierras, según encuesta masiva a familias

38. Debido a lo anterior, la mayoría de familias (3 de cada 4) se dedican a otras actividades además del cultivo de la machamba, en especial **trabajando como asalariados/temporeros para pequeños trabajos no cualificados** y muchas veces puntuales, para la comunidad, etc. Muy pocas familias deciden montar un pequeño negocio o tienda, en buena parte por el alto volumen de impuestos y licencias que deben pagarse por ello en Mozambique, lo que hace que muchas veces apenas exista rentabilidad. Con este panorama, los **ingresos medios de las familias apoyadas por Khanimambo** son de apenas 3.000-10.000 meticales/mes (45-150 Eur, lo que representa **en torno a 2-5 Eur/día**) rozando la extrema pobreza.

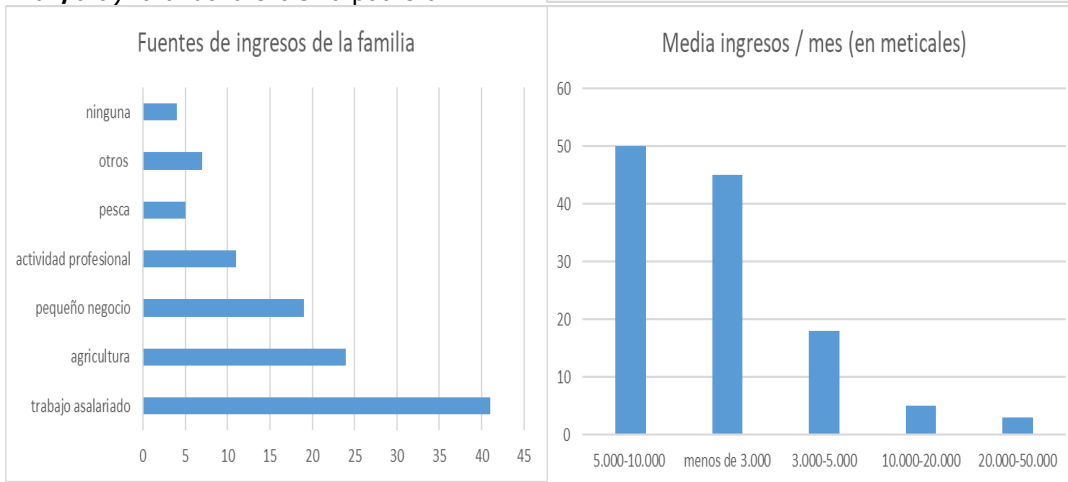
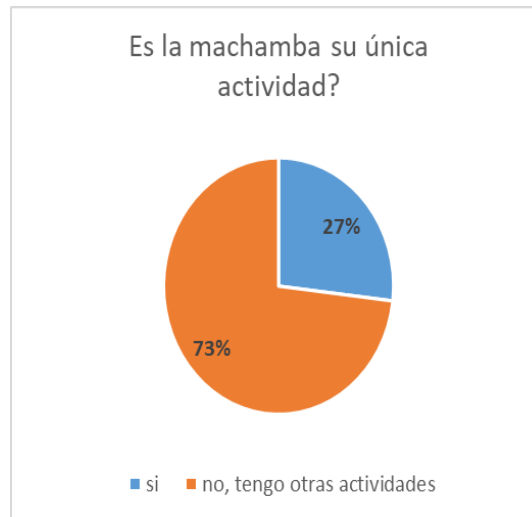


Fig. 20: Ingresos de las familias y sus fuentes, según encuesta masiva a familias

¿Está el proyecto alcanzando sus logros directos a corto plazo (resultados)?

39. En líneas generales es preciso mencionar que cuando se llevó a cabo esta evaluación aún era **muy pronto para apreciar los resultados**, siquiera los directos y a corto plazo, del proyecto, ya que apenas había transcurrido un año desde el inicio y aún quedaba otro año para poner en marcha todas las actividades de Humbi Farm y Humbi Home y permitir que estas desplegasen todos sus efectos. En especial, teniendo en cuenta que: 1) el enfoque de permacultura adoptado requiere necesariamente de un **crecimiento gradual**, comenzando a pequeña escala y basado en ensayo y error; y 2) que muchos de los cultivos iniciados en Humbi Farm (en especial las frutas) necesitan de un **tiempo superior a 1 año** para empezar a producir de forma óptima). En cualquier caso, la medición que se realiza ahora puede muy bien servir a modo de Línea de Base para valorar cambios más adelante (i.e. al finalizar el proyecto).

40. A la hora de analizar los logros directos a corto plazo del proyecto, esta evaluación se basa en el **cuadro de indicadores elaborado conjuntamente con Khanimambo durante la fase de gabinete**, de forma alternativa / complementaria a los recogidos en el documento de formulación presentado y aprobado por la Fundación ADEY. Dicho cuadro de logros e indicadores se recoge como Anexo en el presente informe.

41. El primer aspecto/indicador a analizar para valorar la eficacia del proyecto, de acuerdo al cuadro mencionado en el punto anterior, es si **se está logrando la autosuficiencia alimentaria del centro Munti, por medio de los productos obtenidos en Humbi Farm.** En este sentido, los logros son aún bastante discretos, cubriéndose de momento sólo un 1,47% de las necesidades totales, a pesar de que en determinados productos el consumo proveniente de Humbi Farm es significativo (sobre todo boniato/ mandioca, con más del 60%, pero también zanahoria, matapa⁴, cacahuate y lechuga, las cuales suponen en torno al 20-30% del consumo de Munti). En cambio, el **suministro de verduras, fruta y proteína (carne, leche, huevos) es aún muy reducido o inexistente.** Las razones hay que buscarlas, por un lado, en que aún se está en un momento muy inicial del desarrollo de Humbi Farm, como ya se ha mencionado; pero por otro lado, también se echa en falta una estrategia más clara de lo que es prioritario producir y la cantidades necesarias en Munti, comparando con las potencialidades de Humbi Farm, aunque ello suponga "flexibilizar" los principios y técnicas requeridos por la permacultura, apostando por producción de algunos alimentos de forma más intensiva y en mayor escala (aunque siempre respetando la sostenibilidad de los mismos, desde luego). Así, por ejemplo, el incremento de la producción de verduras, fruta y proteínas parece una prioridad clara y viable, dadas las condiciones y posibilidades existentes.

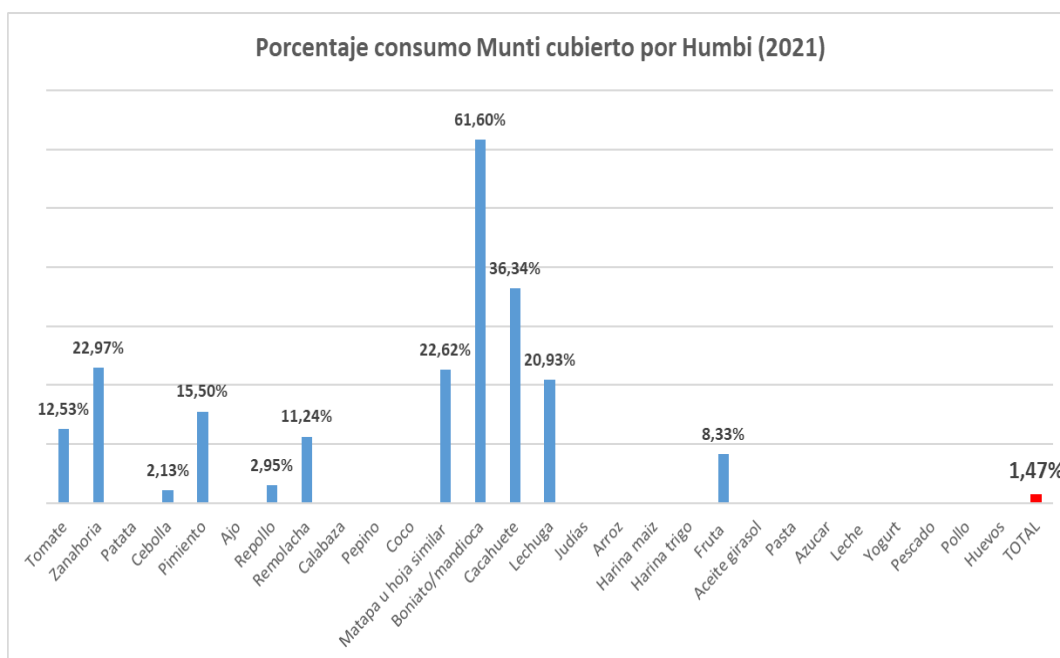


Fig. 21: Porcentaje de consumo (en general medido en kg/año) en centro Munti cubierto por Humbi Farm, según datos de Khanimambo

42. El segundo de los resultados / logros inmediatos a analizar sería el del **fortalecimiento de recursos, capacidades y habilidades en permacultura del equipo local de Khanimambo.** En este sentido se han dado avances importantes. En primer lugar, la presencia regular (cerca de 3-4 meses al año) de un experto consultor en permacultura de Zimbabue en Humbi Farm ha sido clave no sólo para echar a andar los cultivos, sino también para formar a todo el equipo de Khanimambo, incluida una ingeniera agrónoma la cual demuestra (y afirma tener) un grado de capacidades adecuado para gestionar la parte agrícola de Munti en un futuro cercano, aunque no de forma inmediata. Por otro lado, **se ha creado formalmente la empresa Humbi Farm** (una empresa limitada, bajo forma privada lucrativa) para gestionar todo lo referente a las actividades productivas de Khanimambo, estrategia totalmente acertada (como se menciona anteriormente en este informe). Sin embargo, la empresa como tal aún no está activa y parece necesaria la **contratación de una persona que dirija y lidere la misma**, descargando de trabajo al equipo directivo de Khanimambo.

⁴ Hojas jóvenes de yuca y otras hortalizas

43. El tercero de los logros / resultados directos previstos para el proyecto era el de aprovechar la puesta en práctica de las **nuevas técnicas de permacultura en Humbi Farm**, así como los locales y espacios de Humbi, **para comenzar a formar a los jóvenes de Munti en estas técnicas novedosas**. Se buscaba con ello profundizar en las posibilidades de desarrollar actividades de formación profesional orientadas a la obtención de ingresos (ya sea por medio del desarrollo de pequeños emprendimientos, o facilitando la contratación de estudiantes por terceros). **Estos cursos no se han iniciado**, de momento, aunque Khanimambo tiene claro su potencial y coincide en la necesidad de desarrollar cada vez más iniciativas orientadas a la formación profesional (y con ello la generación de ingresos) de los jóvenes de la zona. Sí se ha contribuido indirectamente, desde una perspectiva más informal y con un grupo meta diferente, a la formación en técnicas de permacultura del grupo de 14 personas contratadas por Khanimambo para trabajar en Humbi Farm, por medio de su participación diaria en las tareas agrícolas de la misma.

44. Un logro directo / resultado importante del proyecto, enfatizado en la propuesta original de Khanimambo, consistía en impulsar **modelos de permacultura y bio-construcción entre las familias de la comunidad**, mediante la réplica de los empleados en Humbi Farm. En este sentido, los resultados conseguidos han sido **hasta ahora poco significativos**. A pesar de que una inmensa mayoría (92%) de familias habían oído hablar de Humbi Farm, eran aún pocas (1 de cada 3) las que han participado directamente en la misma, siendo en su mayoría las 14 familias directamente contratadas por Khanimambo para tareas agrícolas en Humbi Farm. No se han llevado a cabo, de momento (lo cual es lógico dado el estadio inicial de los cultivos) eventos o estrategias específicas para difundir el modelo de permacultura entre la comunidad, ya sea de forma masiva o escogiendo a personas clave con alto potencial multiplicador para ello (esta segunda opción podría ser más acertada y efectiva). Como consecuencia de todo ello, **apenas un 14% de las familias afirman haber tratado de replicar técnicas de permacultura en sus terrenos**, la mayoría referidas a la introducción de algún cultivo de hortalizas, conjuntamente con los tradicionales que ya practicaban. A pesar de todo ello, una gran parte (3 de cada 4) de las pocas familias que replicaron técnicas de permacultura, afirmaron haber incrementado su producción, venta e ingresos con ello.

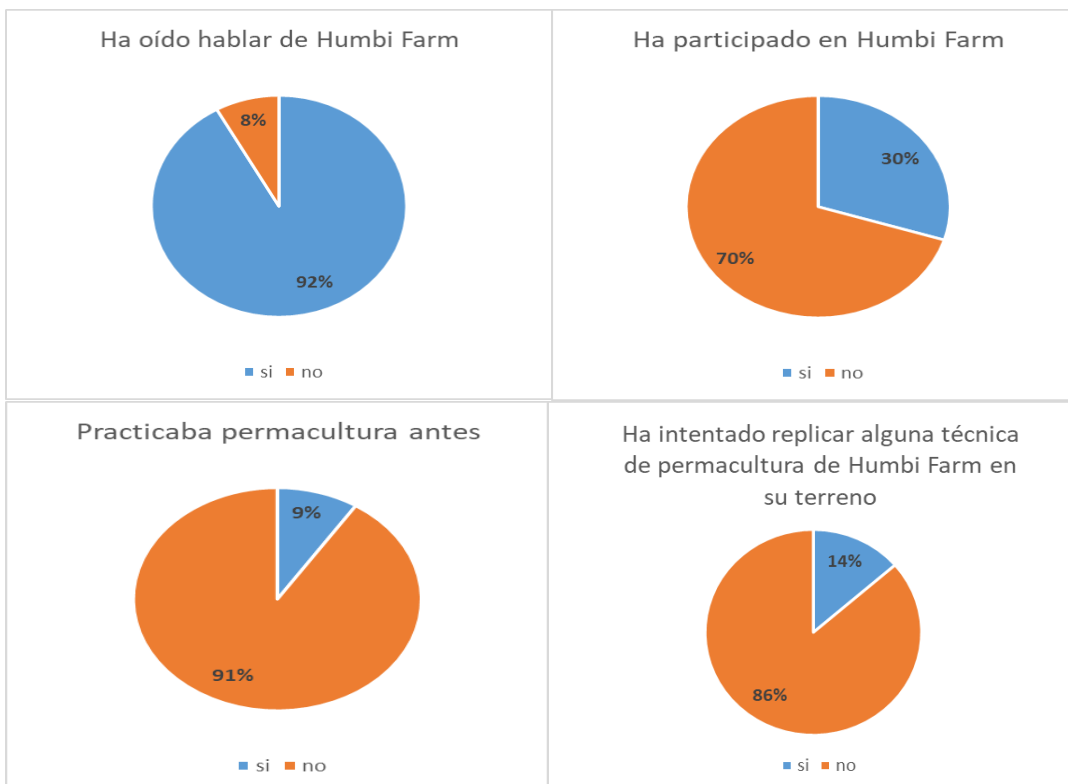


Fig. 22: Nivel de conocimiento, participación y replica de las técnicas de permacultura por familias

45. Algo similar ocurre con la **réplica de técnicas de bioconstrucción empleadas en Humbi Home**, por parte de las familias de la comunidad de Xai-Xai, para lo cual no existe aún una estrategia específica por parte de Khanimambo, en gran parte por ser demasiado pronto para ello. **El porcentaje de familias que han intentado replicar alguna técnica de bioconstrucción es aún mínimo (3%)**. La gran mayoría de las pocas personas que habían estado directamente implicadas en actividades de bioconstrucción (i.e. las contratadas para mano de obra entre las familias de la comunidad por la empresa constructora contratada por Khanimambo para Humbi Home) tenían la percepción de que la **bioconstrucción era demasiado cara y laboriosa para sus posibilidades** (sacos, transporte, mano de obra, tiempo empleado, etc.) y, en gran parte por ello, no se planteaban su réplica a corto plazo.

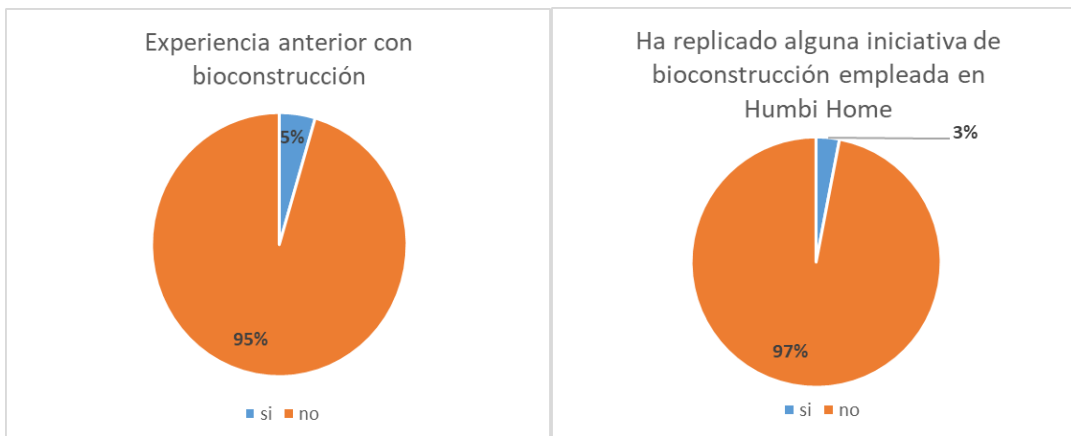


Fig. 23: Nivel de conocimiento y réplica de las técnicas de bioconstrucción por familias

46. Finalmente, el último de los logros / resultados inmediatos del proyecto era la **generación de empleo entre la comunidad, por medio de la contratación directa por Khanimambo** para tareas en Humbi Farm y/o Humbi Home. En este sentido sí se han logrado metas importantes, con **14 personas contratadas para tareas de mantenimiento agrícola, más 3 personas dentro del equipo técnico** de Humbi Farm (1 gerente, 1 ingeniera agrónoma y 1 cuidador). Para las tareas de bioconstrucción, Khanimambo contrato directamente a **1 supervisor de obra, e indirectamente promovió la contratación de unas 15 personas por parte de la empresa constructora**, como mano de obra. En todos los casos, como es política habitual de Khanimambo, se primó la contratación de personas vulnerables que pertenecen a las comunidades y familias con las que ya venía trabajando la organización.

4.4 IMPACTO

¿Está contribuyendo el proyecto a mejorar la sostenibilidad y calidad de los servicios del centro Munti?

47. Al igual que ocurría al analizar los logros inmediatos / resultados del proyecto en el criterio anterior de eficacia, debe matizarse, aún más si cabe al analizar ahora los logros últimos o impacto, que el **plazo transcurrido desde el inicio de la intervención no es aún suficiente** para una valoración completa de los mismos. Por ello, la información reflejada en este apartado sirve más como medida del **grado de avance y, principalmente, para establecer una Línea de Base** que permita valorar cambios al medir los mismos parámetros / indicadores (ver los recogidos en el Anexo a este informe) más adelante, al término de la intervención e incluso más allá.

48. Por otro lado, es preciso recordar que el **impacto último no depende exclusivamente del proyecto evaluado** (centrado en Humbi Farm y Humbi Home) sino que es producto de toda la actuación integral de Khanimambo, incluyendo el trabajo desde el centro Munti, fortalecimiento de familias y comunidades de base, etc. Incluso considerando todos esos otros programas, Khanimambo contribuye parcialmente a lograr el impacto, pero no se puede afirmar que lo consiga de forma exclusiva por sí mismo, ya que **existen otros factores externos** (labor de otras organizaciones, de las autoridades locales, de la propia comunidad y familias, etc.) que también están influyendo para ello.

49. En relación a la contribución del Humbi Farm a la **autosostenibilidad económica del centro Munti**, hasta ahora el **impacto esta siendo bajo**. El gasto anual por alimentos del Centro Munti es aproximadamente de unos 48.000 Eur y durante el 2021 **el valor de mercado de los alimentos provenientes de Humbi Farm fue tan sólo de unos 2.200 Eur**, lo que supone el 1,47% del total. En especial, si se analiza el peso que cada producto tiene en el presupuesto de gasto del centro Munti, se observa que **5 de los 28 empleados** regularmente en la cocina (i.e. pollo, pescado, yogur, huevos y arroz) **suponen hasta el 50%** del mismo. Si ampliamos a los 6 siguientes en volumen de gasto (i.e. tomate, fruta, harina, aceite, pasta y leche) su porcentaje se dispara hasta el 70% del total. Sin embargo, **entre esos 11 alimentos** que más gasto ocasionan a Munti, **no hay por ahora ninguno cuyo suministro desde Humbi Farm suponga más del 10%** (a excepción del tomate, con el 12%). Tampoco se ha comenzado a vender al público, fuera de Khanimambo, ninguno de los productos de Humbi Farm. Aún es muy pronto para sacar conclusiones y se espera que el aporte de Humbi Farm en tomate y fruta se incremente sustancialmente en los próximos meses. Sin embargo, una conclusión preliminar es que, si se quiere alcanzar el objetivo de autosostenibilidad económica inicialmente previsto para el proyecto, **Khanimambo debe replantearse el tipo de productos a priorizar** en Humbi Farm, teniendo en mente siempre aquellos que más gastos generan a Munti, y fortalecer las estrategias para incrementar su producción, aunque se sigan teniendo en cuenta parcialmente los enfoques y principios de la permacultura. En este sentido, además del cultivo de tomate y fruta debe considerarse su procesado (conservas, mermeladas, etc.) y, sobre todo, **potenciar toda la actividad pecuaria productora de proteínas** (pollos, gallinas, huevos y leche) la cual es hasta ahora muy incipiente.

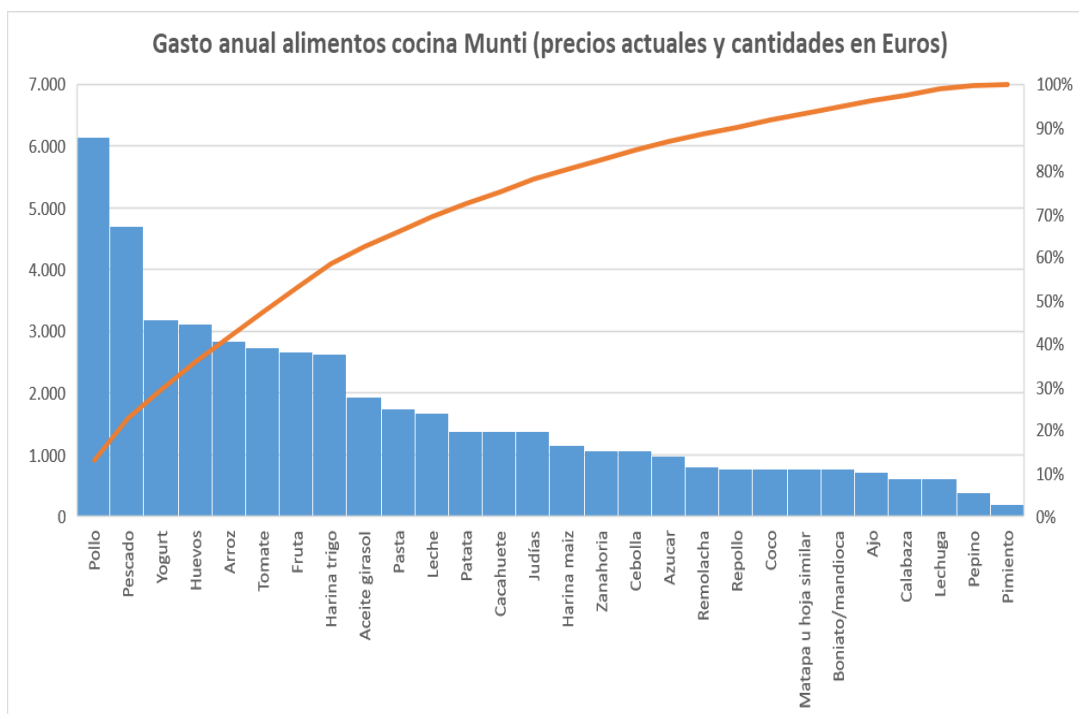


Fig. 24: Proporción de gasto de cada producto en el total del presupuesto de alimentos del centro Munti

50. Por todo lo anterior, **tampoco parece que el proyecto esté teniendo**, al menos de momento, **un impacto significativo en cuanto a la mejora de la dieta y condiciones nutricionales** de los alumnos/as del centro Munti. No se han introducido por ahora nuevos productos provenientes de Humbi Farm en el consumo de Munti, ni tampoco se han aumentado las raciones de fruta, proteínas, y otros alimentos importantes en comparación con años anteriores, manteniéndose los estándares habituales al respecto. En cualquier caso, a diferencia de años anteriores, actualmente **no existía ningún caso detectado de desnutrición** entre los alumnos/as del centro Munti, según informaciones proporcionadas por el equipo responsable de la nutrición del centro

¿Está teniendo el proyecto otros impactos positivos sobre familias y comunidad de Xai-Xai?

51. En términos generales, el **nivel de satisfacción percibida por las familias con ciertos aspectos importantes de su vida es bastante alto**, y ello a pesar de las condiciones objetivas de vulnerabilidad en las que viven la mayoría de ellas, como nos reflejan algunos de los datos objetivos/estadísticos ya mencionados en secciones anteriores (i.e. nivel ingresos, vivienda, etc.). **Aspectos directamente relacionados con el trabajo de Khanimambo** (i.e. educación, relación con hijos/as, empoderamiento de la mujer, confianza y respeto en la familia, cohesión y solidaridad en la comunidad) reciben una **puntuación alta, por encima de 8 sobre 10**. En cambio, otros que quedan fuera del alcance de la organización (aunque se contribuya indirectamente a ellos) reciben una puntuación sensiblemente menor (salud, alimentación y, sobre todo, el **nivel de ingresos el cual apenas recibe una puntuación de 5** sobre 10). Esto nos da indicios de que el trabajo a largo plazo de Khanimambo está teniendo un impacto positivo en las familias con las que trabaja y sus comunidades.

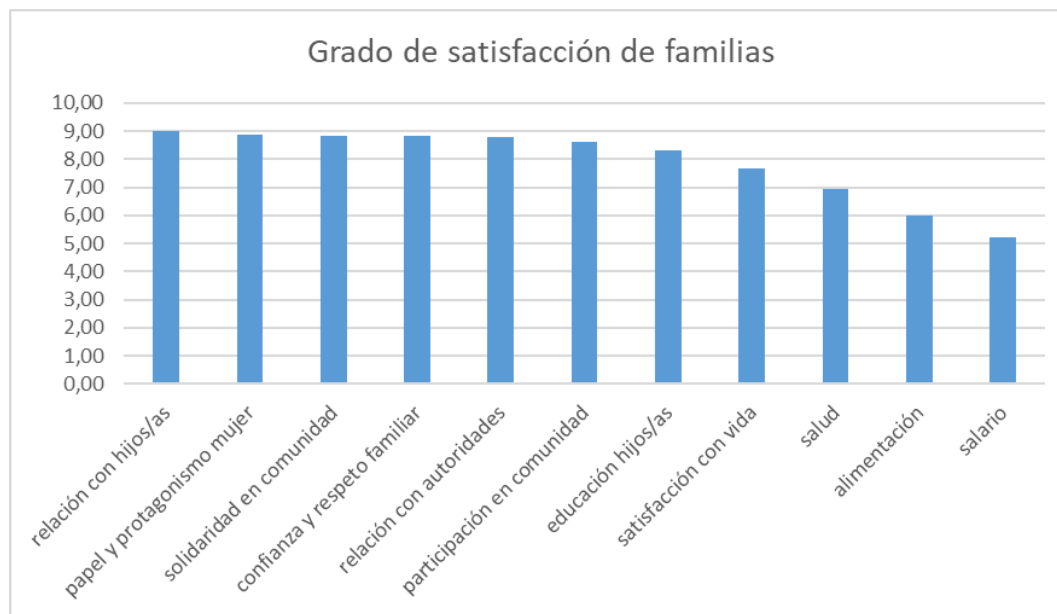


Fig. 25: Nivel de satisfacción de las familias sobre diferentes aspectos, según encuesta masiva

52. Además del grado de satisfacción actual sobre cada uno de esos aspectos, se preguntó también si el mismo había **variado respecto a los dos últimos años** (al no existir una línea de base previa para comparar la evolución de los mismos). En términos generales, la mayoría consideran que los diferentes aspectos analizados **mejoraron, en especial los referidos a la educación de sus hijos/as y la relación familiar con los mismos**, lo cual nos sugiere un claro **impacto directo de la labor de Khanimambo**. Curiosamente, en otros aspectos como satisfacción general con la vida, salud y alimentación la evolución no era tan positiva, incluso apreciándose un **empeoramiento en relación a los ingresos**, lo cual debe relacionarse con la carestía del nivel de vida, crisis económica y creciente desigualdad en las zonas del proyecto.

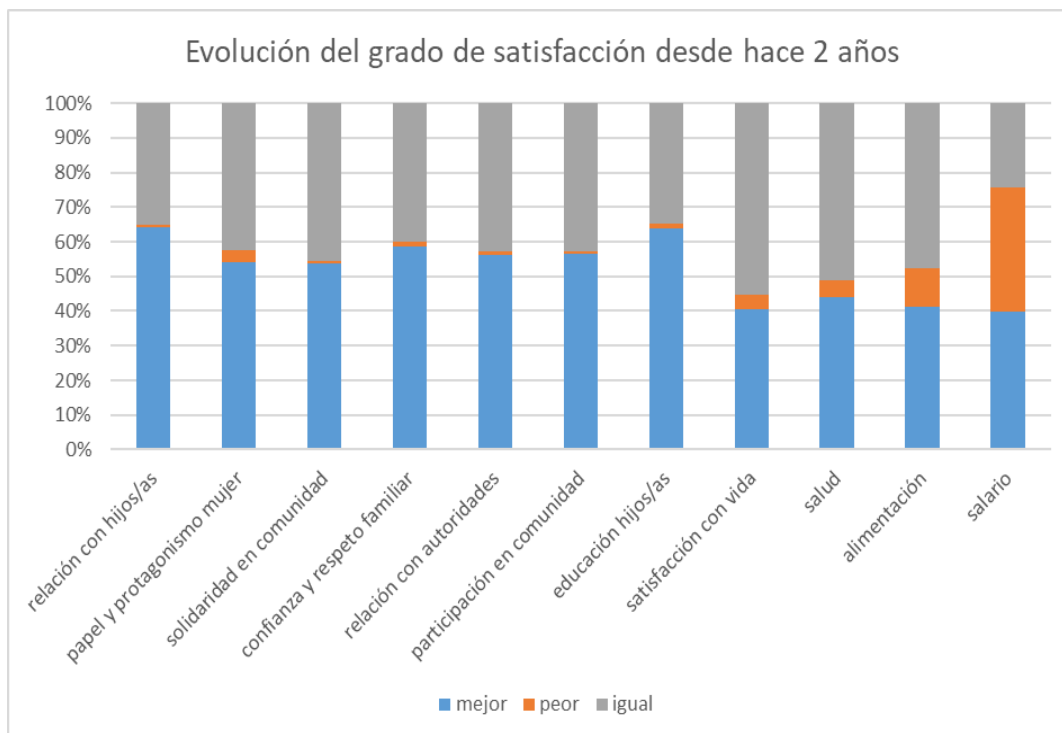


Fig. 26: Evolución de satisfacción de las familias desde hace 2 años, según encuesta masiva

53. En relación al potencial **impacto en cuanto a participación en la comunidad, solidaridad entre la misma y relaciones con autoridades**, ya se ha visto en los análisis anteriores como estos 3 aspectos puntuaban alto (por encima de 8) en el nivel de satisfacción de las familias, considerando en su mayoría que se había mejorado respecto a 2 años atrás. En este sentido, el **impacto de Khanimambo en cuanto a lograr cohesión, fortalecimiento y lazos entre los miembros de la comunidad de Xai-Xai parece evidente**. Merece la pena resaltar que la estrategia de la organización es la de trabajar con la comunidad y autoridades en su conjunto, de forma continuada e informal, sin que por ello se haya contribuido directamente a fortalecer y/o a crear nuevas organizaciones concretas de base formales para ello, y/o a generar espacios de discusión institucional específicos entre comunidades y tomadores de decisión, más allá de los ya existentes a nivel comunitario y liderados por las autoridades de base (líderes locales con carácter hereditario).

54. Finalmente, en relación al posible **impacto derivado de la adopción de los modelos de permacultura y bioconstrucción por parte de autoridades y organizaciones** con potencial multiplicador, o a su adopción como políticas o buenas prácticas a impulsar por estas entidades, **no es posible apreciar por el momento logros relevantes al respecto**. Esto es en parte debido al escaso tiempo transcurrido aún (dichos modelos aún no están consolidados ni, por ello, se ha generado la evidencia necesaria sobre su eficacia, eficiencia e impacto como para promover su replicabilidad). Por otro lado, tampoco existe aún una estrategia clara, consolidada y proactiva de Khanimambo al respecto, definiendo claramente grupos meta para ello, actividades, canales de difusión, objetivos, etc. la cual deberá diseñarse a futuro, una vez que ambos modelos se hayan consolidado y empiecen a dar resultados.

4.5 SOSTENIBILIDAD

¿Es el proyecto sostenible desde un punto de vista financiero y de mercado?

55. Aún es **demasiado pronto para concluir sobre la sostenibilidad financiera** de Humbi Farm y/o sobre la idoneidad de los ratios económicos (i.e. solvencia, rentabilidad, liquidez) de la nueva empresa creada para ello, ya que la actividad de producción apenas acaba de comenzar. **Khanimambo no cuenta aún con un análisis de viabilidad financiera de Humbi Farm**, detallado y en profundidad, para los próximos años (aunque sí existen cálculos tentativos e ideas preliminares al respecto). Tampoco existe, de momento, **una contabilidad analítica** que recoja, aún de manera sencilla, los costes individualizados por cada producto, incluyendo costes fijos, ni la rentabilidad de cada uno de ellos, a fin de priorizar aquellos en los que el beneficio/utilidad marginal sea mayor. En cualquier caso, los **costes previstos para la mayoría de los productos agrícolas son relativamente reducidos** (i.e. semillas, pequeños insumos, mano de obra, agua y energía, amortización de sistemas de riego por goteo) por lo que el margen de rentabilidad de los mismos (i.e. ahorro generado respecto a comprarlos en el mercado) se presume alto. En el caso de la **producción pecuaria** (gallinas, pollos, vacas, cerdos) los **costes de inversión y de mantenimiento** (vacunas, alimento, etc.) **pueden ser mayores** y deben ser analizados con detalle, en especial con el reciente contexto de crisis global y encarecimiento de piensos, aunque hay una gran potencialidad de sinergias con la actividad agrícola de Humbi Farm, siguiendo los principios de la permacultura (i.e. forraje de cultivos para alimentar animales; estiércol de animales para abonar la tierra).

56. De la misma manera, **en relación a Humbi Home**, existen también ciertos **cálculos e ideas aproximadas sobre su rentabilidad y viabilidad financiera** (número de visitantes, servicios a ofrecerles, coste alojamiento, etc.) pero todo ello no se ha plasmado aún en un estudio más detallado y comprensivo de mercado sobre los ingresos potenciales de cada una de las actividades previstas y sus costes detallados (incluyendo no sólo gastos corrientes, sino también mantenimiento y amortización de construcciones y equipos) a fin de **valorar su rentabilidad / viabilidad a medio y largo plazo**. En cualquier caso, al igual que ocurría con las actividades agrícolas, los costes previstos de mantenimiento de Humbi Home no parecen ser elevados (i.e. las bioconstrucciones apenas requieren mantenimiento, la energía es solar, el agua es de los propios pozos de Khanimambo). No se ha explorado aún en profundidad por Khanimambo la **producción de bio-gas en Humbi Farm**, la cual podría generar importantes sinergias con la actividad agrícola y ganadera, contribuyendo a reducir los costes de combustible para cocinar, tanto en Humbi Farm como en el centro Munti.

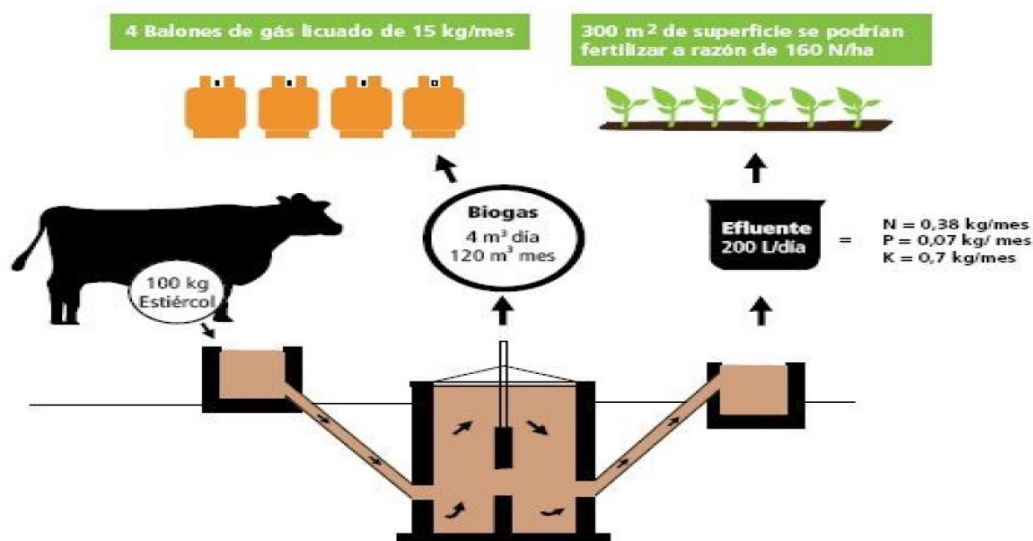


Fig. 27: Esquema producción bio-gas (<https://www.redagricola.com/cl/lo-basico-entender-biogas/>)

57. En términos generales, la nueva etapa que se abre para Khanimambo con Humbi Farm ofrece un **listado enorme de posibilidades de desarrollar actividades generadoras de ingresos** que permitan a la organización alcanzar (al menos de forma parcial y gradualmente) la autosostenibilidad financiera del Centro Munti. En este sentido se han identificado, al menos: 1) la producción agrícola; 2) la actividad pecuaria; 3) el alojamiento de visitantes en los domos; 4) el desarrollo de cursos de formación profesional cobrando tasas (siempre justas y discriminadas por capacidad de asistentes); 5) la organización de eventos culturales, artísticos, seminarios, congresos, etc. (sobre todo cuando *Humbi Arts* esté construido). El reto ahora es **priorizar todas esas posibilidades** por parte de Khanimambo, comenzando por aquellas que sean más adecuadas, no solo por su rentabilidad económica (aspecto que debe ser esencial, desde luego) sino por un **conjunto de factores que deben ser analizados de forma global e implicando a la mayoría de actores posibles** (dirección y equipo de Khanimambo, familias, comunidad, autoridades, otras ONG, etc.). Abajo se refleja una posible **matriz de decisión multicriterio** que ayude a priorizar las diferentes iniciativas generadoras de ingreso para Humbi, la cual se elaboró y discutió con el equipo de Khanimambo durante la visita de evaluación.

CRITERIOS	Índice corrector	ALTERNATIVA 1 Permacultura	ALTERNATIVA 2 Granja pecuaria	ALTERNATIVA 3 Alojamiento en domos	ALTERNATIVA 4 Cursos formación profesional	ALTERNATIVA 5 Eventos culturales y artísticos
Inversión inicial		0	0	0	0	0
Tiempo para dar resultados		0	0	0	0	0
Rentabilidad en ingresos		0	0	0	0	0
Impacto en comunidad		0	0	0	0	0
Adecuación a valores Khanimambo		0	0	0	0	0
Facilidad de gestión y mantenimiento		0	0	0	0	0
Riesgos		0	0	0	0	0
Prioridad para comunidad		0	0	0	0	0
Prioridad para donantes		0	0	0	0	0
Prioridad para autoridades		0	0	0	0	0
TOTAL		0	0	0	0	0

Fig. 28: Ejemplo de matriz de decisión que puede emplearse por Khanimambo para priorizar iniciativas

58. En cualquier caso, de acuerdo a las conversaciones mantenidas durante la visita con responsables de Khanimambo y las últimas memorias económicas de la organización (2020) parece deducirse que la **situación económico-financiera es estable y con perspectivas positivas a futuro**. En concreto, el proyecto Humbi Farm se apoya fundamentalmente en 3 grandes donantes principales (la propia Fundación ADEY, la Fundación Entrecanales y un donante privado) contando además Khanimambo para el conjunto de su actividad con aportes financieros de más de 50 empresas privadas y 800 personas físicas, los cuales diversifican fuentes y reducen el riesgo de dependencia financiera. Los cuadros siguientes, directamente tomados de la memoria 2020 de Khanimambo, reflejan los principales datos financieros de la organización.

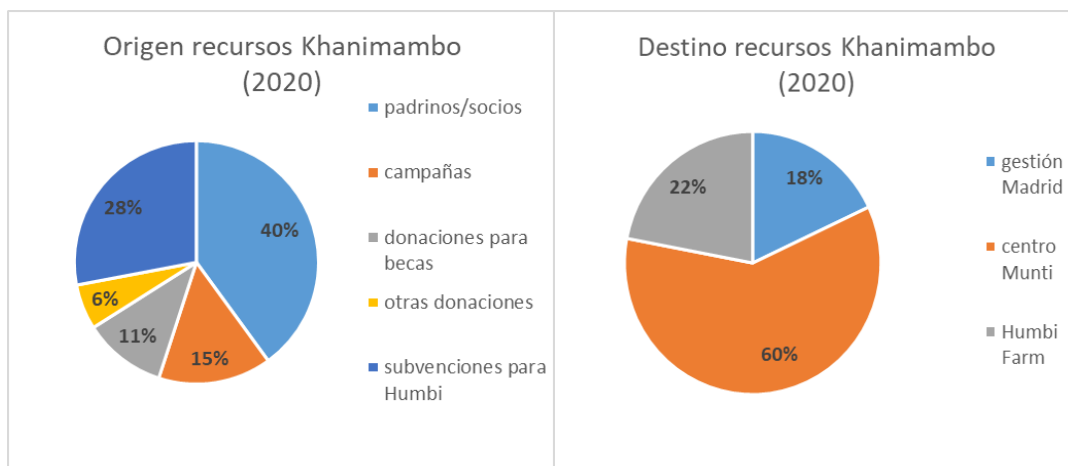


Fig. 29: Origen y destino recursos de Khanimambo, según datos de Memoria 2020

59. En relación a las **autoridades locales, no es realista a corto y medio plazo, el pensar en aportes financieros en metálico** para financiar alguna de las actividades de Khanimambo (en especial Humbi Farm) más allá de la (importante) cesión de los terrenos ya realizada, la cual podría ampliarse si fuera necesario en un futuro a medio plazo. Tampoco parece altamente viable (ni prioritario o necesario de momento) **el recurrir a inversión privada local y/o a créditos locales** por parte de Khanimambo para financiar su actividad y nuevas iniciativas. No obstante, como ya es bien conocido y explorado por Khanimambo, existen importantes posibilidades de aportes financieros en forma de donación a la labor de la organización por parte de **empresas y empresarios tanto portugueses como mozambiqueños** que realicen intercambios entre ambos países, para lo cual las cámaras de comercio de ambos países podrían jugar un papel importante.

¿Es el proyecto técnica e institucionalmente sostenible?

60. El **apoyo institucional y político al trabajo de Khanimambo**, y en concreto a la iniciativa de Humbi Farm, **es muy alto, tanto a corto plazo como a futuro**. Como ya se ha comentado, Xai-Xai está creciendo rápidamente, sobre todo a nivel turístico, y cualquier iniciativa que mejore la educación y formación profesional de sus niños/as y jóvenes, o la generación de ingresos de sus familias, es totalmente apoyada por las autoridades. La prueba más clara de ello es que se ha concedido a Khanimambo mucho más terreno del inicialmente previsto para Humbi Farm, incluso con ofrecimiento de más extensión si fuera necesario. Igualmente, han existido propuestas por parte del gobierno a Khanimambo para replicar su centro Munti e incluso para integrarlo dentro del sistema educativo oficial (opción que por el momento no parece la más adecuada ni coherente con la misión y visión de Khanimambo).

61. Sin embargo, más allá de ese importante apoyo a nivel político/institucional, a un nivel más técnico parece **poco realista** el contar, al menos a corto plazo, con la colaboración y apoyo de **servicios de extensión agrícola y ganadera del gobierno de Mozambique**, puesto que estos apenas existen en la zona ni son efectivos. Sin embargo, existen importantes lecciones aprendidas, **personas y organizaciones con experiencia específica en permacultura y/o bioconstrucción en Mozambique** y resto de África, las cuales pueden prestar apoyo (y de hecho lo están haciendo) a Khanimambo a nivel técnico para solucionar las dudas y dificultades que pudieran surgir durante el desarrollo y mantenimiento de Humbi Farm. Adicionalmente, **no parecen existir limitaciones o dificultades serias para conseguir los insumos y materiales necesarios** para las actividades en Humbi Farm en Mozambique, dado que se trata habitualmente de productos sencillos y sin un alto grado de complejidad (semillas, insumos agrícolas, sistemas de riego por goteo, materiales de construcción, placas solares y bombas sumergibles, etc.). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la disponibilidad de muchos de ellos en el **mercado local de Xai-Xai es limitada**, por lo que habitualmente deben traerse de Maputo, a unas 4 horas en coche, lo que complica un poco la logística).

62. La creación y registro formal de una **empresa legalmente registrada en Mozambique para toda la gestión de Humbi Farm** es una excelente idea de cara a la sostenibilidad legal/institucional del proyecto, al dotarse así de una estructura diferenciada de la del centro Munti, dado que adoptará un enfoque, misión, visión y herramientas propias (aunque siempre al servicio del fin último de educación y reducción de la pobreza de Khanimambo). Incluso puede abrir la puerta a otros **mecanismos innovadores de financiación** por parte del sector privado (i.e. **inversiones de impacto social**). Sin embargo, **también plantea algunos retos que deben ser tenidos en cuenta**: 1) en primer lugar, al tratarse de una nueva entidad jurídica mercantil (adopta la forma de empresa de responsabilidad limitada) ello supone la necesidad de **gestionar y mantener una serie de requisitos formales, legales y administrativos** (contabilidad, impuestos, declaraciones, memorias, cuentas anuales, permisos y licencias de actuación, etc.) para los cuales se necesitará un personal (contratado o externo) y herramientas especializadas para ello, las cuales aún no están consolidadas en el equipo actual de Khanimambo; 2) por otro lado, el hecho de que **su forma jurídica sea la de entidad mercantil**, y no la de una organización sin ánimo de lucro, hará complejo el que pueda solicitar directamente subvenciones a muchos de los donantes actuales de Khanimambo (en especial a los donantes públicos). Además el hecho de que la empresa genere ingresos (aunque estos se vayan a reinvertir o dedicar al fin social último de Khanimambo) podría plantear ciertos retos a la hora de recibir directamente donaciones de terceros destinadas a su actividad. La opción de que sea **Khanimambo quien solicite directamente las ayudas / subvenciones** (como hace hasta ahora) y ostente la titularidad de todos los activos (equipos construcciones, etc.), siendo el accionista/socio principal de la empresa, y quedando esta "vacía" de activos y dedicada exclusivamente a la gestión de los mismos, parece la **opción más viable, acertada y sostenible desde un punto de vista legal / institucional**.



Fig. 29: Posible estructura y relaciones entre donantes, Khanimambo y empresa Humbi Farm

63. Aún **no se ha tramitado ningún permiso o licencia, ni sanitario ni comercial, para la venta de los productos de Humbi Farm**, dado que como se ha comentado más arriba aún no se ha comenzado a vender ningún producto, sino que toda la producción se destina directamente a consumo de Munti. Una vez se incrementa la producción y se plantea dar el salto a la comercialización de algunos excedentes (mermeladas, verduras, etc.) al público y familias de la zona (lo cual no parece demasiado realista a corto plazo) será necesario tramitar y obtener todos esos permisos, lo cual en ocasiones podría dar lugar a la necesidad de acometer pequeñas obras de adaptación adicionales y/o adquirir insumos, todo ello para garantizar las condiciones de sanidad e higiene exigidas por la legislación local.

64. En relación a la importante **cuestión legal de la titularidad de las 15 Ha. de terreno cedidas por el Estado a Khanimambo**, la sostenibilidad parece asegurada y no plantea retos ni riesgos importantes. De hecho Khanimambo ya ha tramitado el DUAT (desde hace 1 año) y cuando transcurran 5 años desde la solicitud (i.e. en 2025) se procederá de forma casi **automática a concederle el uso indefinido y en firme** de dichos terrenos, el cual equivale en términos prácticos a la propiedad de los mismos (excepto para su venta o enajenación). El único requisito (además del pago de algunas tasas y cumplimentación de algunos requisitos administrativos, para las que Khanimambo no debería tener ningún problema) es el **demostrar que los terrenos cedidos se hallan en uso o explotación** de alguna forma. En el caso de Khanimambo esto no plantea problemas, ya que se espera llevar a cabo actividades, a lo largo de los próximos años, en cada uno de los 3 lotes de 5 Ha. que le fueron cedidos.

65. Hasta ahora **Khanimambo no ha establecido contactos con cooperativas agropecuarias y/o empresas sociales locales**, en parte porque no existen demasiadas en el área de Xai-Xai. No obstante, podría ser interesante el tratar de identificar las más relevantes, aun en otros distritos, a fin de: 1) compartir experiencias sobre producción, procesamiento y sobre todo comercialización de productos agropecuarios y servicios similares a los que se plantean para Humbi Farm; 2) intercambiar retos, herramientas, dificultades, etc. en cuanto a la gestión y explotación de una entidad bajo criterios de rentabilidad, pero sin descuidar el objeto social último de la misma.

¿Es el proyecto social / culturalmente sostenible?

66. El grado de **aceptación y apoyo de Khanimambo y su trabajo por parte de la comunidad y las familias de Xai-Xai es excelente** (un 67%) garantizando así la sostenibilidad social y cultural de todo el proyecto. Además, la mayoría de las familias mantienen un **compromiso y colaboración a largo plazo** con Khanimambo (más de 5 años). Aunque puedan existir ciertos conflictos menores, en muchas ocasiones por el uso de la tierra, en general el grado de cohesión y estabilidad social de la comunidad en la zona de Xai-Xai es alto. Pasados los lógicos momentos de desconfianza inicial cuando Khanimambo comenzó sus actividades, hace ya 14 años, Khanimambo se ha ganado la confianza, el respeto e incluso el apoyo social, tanto a nivel de familias como de autoridades y líderes comunitarios, como se tuvo ocasión de comprobar durante la visita de evaluación y las conversaciones y talleres con los mismos.

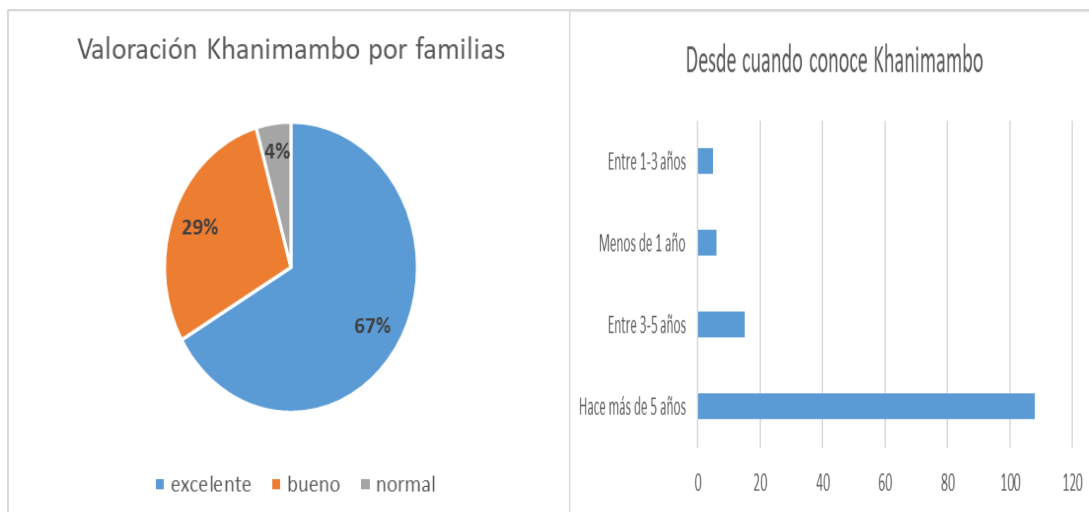


Fig. 30: Valoración trabajo Khanimambo y permanencia, según encuesta masiva a familias

67. El tejido social y comunitario de la zona es rico, y más de la mitad de las familias (53%) participan en algún grupo de base. Las más repetidas fueron la **Organización de Mujeres de Mozambique (OMM)**, la **Organización de Jóvenes de Mozambique (OJM)**, y los **Grupos de Ahorro (Poupança)**. Aunque Khanimambo conoce y se relaciona con todos estos grupos, existe la posibilidad de reforzar a futuro los lazos e implicación de los mismos, en especial para determinados componentes que vayan dirigidos concretamente a jóvenes y mujeres, o para apoyar pequeños emprendimientos locales para estudiantes y/o sus familias.



Fig. 31: Participación en grupos comunitarios de base, según encuesta masiva a familias

68. La réplica de las actividades de permacultura y, sobre todo, de bioconstrucción, por parte de las familias pueden afrontar algunas **reticencias sociales y culturales**. Así, al ser preguntadas aquellas (pocas) familias que las conocían por si serían capaces de replicar las mismas, **la mayoría afirmaban que sí pero planteaban limitaciones y retos** para ello, a veces por razones objetivas (i.e. distancia a la machamba; falta de agua suficiente; falta de materiales adecuados) y otras veces más producto de la dificultad de cambiar actitudes, creencias y comportamientos (i.e. creencia de que la bioconstrucción es cara, a pesar de disponer de tierra al lado de sus casas; no les gusta el diseño circular seguido para los domos, etc.).

69. Un reto estratégico importante, de cara a la sostenibilidad socio-cultural de algunas de las actividades promovidas por el proyecto (sobre todo la permacultura) es que **la mayoría de los jóvenes no se plantean como futuro el trabajar la tierra como sus padres**, en especial hacerlo con fines de autoconsumo y subsistencia, idea que es compartida por sus propios padres/madres cuando se les pregunta por el futuro deseado para sus hijos/as. El rápido desarrollo de la zona de Xai-Xai, dejando poco a poco atrás la agricultura de subsistencia y aprovechando cada vez más todo el potencial turístico ya mencionado, hace más viable y atractivo el que muchos de los **chicos/as apoyados por Khanimambo se dediquen a trabajos relacionados con la hostelería**, cuidado de casas, personas mayores, limpieza, cocina, etc. y no tanto a actividades de permacultura como las promovidas por el proyecto.



Fig. 32: Playa de Xai-Xai con incipientes negocios de hostelería y turismo

5 CONCLUSIONES / LECCIONES APRENDIDAS

- El proyecto es **totalmente pertinente para las prioridades y necesidades** sentidas por las familias de Xai-Xai, tanto en su objetivo final de fortalecer la educación de niños/as y jóvenes, como en su deseo de mejorar la productividad y sostenibilidad de las prácticas agrícolas (actualmente de subsistencia, en su mayoría) y constructivas que se emplean en la zona.
- El **contacto diario y estrecho de Khanimambo con las familias** con las que trabaja y su presencia (y pertenencia) a la misma comunidad le permite identificar y diseñar sus iniciativas y proyectos de forma natural y espontánea, **con visión de conjunto y estratégica a largo plazo**, lo cual es una clara fortaleza frente al trabajo más basado en “proyectos” a corto plazo que realizan muchas ONGD.
- La cesión de 15 Ha de terreno a Khanimambo por parte del estado para desarrollar Humbi Farm es una prueba evidente del **alineamiento del proyecto con las prioridades y políticas locales**, sobre todo encaminadas a promover actividades de generación de ingresos para la población más vulnerable, en el marco de un distrito con un claro potencial turístico.
- Khanimambo ha llevado a cabo una intensa labor de **coordinación con otras organizaciones y aprendizaje de experiencias** similares a las realizadas en Humbi Farm (permacultura y bioconstrucción) tanto en Mozambique como en otros países, siendo esta colaboración uno de los rasgos propios característicos de la ONGD.
- La decisión de Khanimambo de crear Humbi Farm es totalmente **coherente con el trabajo que viene realizando anteriormente en el centro Munti**, genera claras sinergias con el mismo, y es del todo oportuna, tanto para garantizar la autosostenibilidad financiera de dicho centro Munti, como para comenzar a ensayar iniciativas de generación de ingresos que sean replicables por las familias locales.
- Los **logros (objetivos, resultados)** manejados hasta ahora por Khanimambo **muestran algunas debilidades en su diseño** (solapamiento, ausencia línea de base, indicadores demasiado genéricos, etc.) las cuales plantean limitaciones a la hora de medir con más precisión el impacto de su trabajo.
- El **equipo de Khanimambo implicado en la gestión de Humbi Farm** es nuevo y muestra, como es lógico, un nivel de formación, capacidad y autonomía menor que el del centro Munti. La decisión de **contratar a personal local** para dicho equipo es totalmente acertada, a pesar de las limitaciones que puede plantear, a fin de potenciar la empleabilidad de las familias de la zona.
- Las **herramientas y procesos de gestión a utilizar en Humbi Farm están aún en proceso de consolidación**. En este sentido, la decisión de crear una empresa social separada y autónoma para gestionar Humbi Farm es una decisión totalmente acertada, ya que el enfoque, capacidades y herramientas de gestión de la misma (orientadas a la generación de ingresos) son sensiblemente diferentes de las del centro Munti (orientadas a la gratuidad de los servicios).
- La **comunicación y relaciones institucionales entre Khanimambo y la Fundación ADEY** son adecuadas, basadas en la confianza, la colaboración mutua, la flexibilidad y el enfoque en base a resultados a medio-largo plazo. Dada la filosofía de trabajo de Khanimambo, cualquier enfoque diferente (i.e. donante preocupado sobre todo por la justificación administrativo-financiera a corto plazo) no parece acertado ni viable a largo plazo.

- A pesar del carácter innovador (muchas veces basado en "ensayo y error") de los componentes agrícolas y constructivos de Humbi Farm, y de las dificultades inherentes a trabajar los mismos en un país como Mozambique, **no han existido grandes variaciones hasta ahora respecto al presupuesto, actividades y plazos iniciales** (excepto ligeros retrasos y cambios de diseño en el componente de bioconstrucción, los cuáles entran dentro de la lógica habitual en estos proyectos).
- Las **técnicas de bioconstrucción empleadas son claramente sostenibles** y respetuosas a nivel medioambiental, permitiendo emplear y reciclar materiales locales para ello, con un resultado sólido y duradero. Sin embargo, **el coste para realizarlas no parece ser significativamente más económico** que la construcción tradicional, y su plazo de ejecución es también más largo, lo que puede **limitar su replicabilidad** por parte de las familias de la zona.
- El perfil medio de las **familias apoyadas por Khanimambo refleja una alta vulnerabilidad**, en especial en lo referente a la falta de acceso a vivienda adecuada y saneamiento saludables (incluida titularidad legal sobre el uso de la tierra), una agricultura de subsistencia y, sobre todo, un nivel de ingresos muy bajo casi rozando la pobreza extrema (2 USD/día).
- Aún es **muy pronto para valorar los logros e impactos del proyecto** en términos de producción agrícola de Humbi Farm y su **contribución a la autosostenibilidad** del centro Munti y a la **mejora de las condiciones nutricionales** de sus alumnos/as, siendo hasta ahora dichos efectos limitados, en especial respecto de los productos que más peso económico y nutricional tienen en la cesta de la compra del centro Munti.
- Por la misma razón, **tampoco es posible valorar aun plenamente el grado de réplica de las técnicas de permacultura y bioconstrucción ensayadas en Humbi Farm por parte de las familias** de la zona. En cualquier caso, existen ciertos factores externos (i.e. inercia cultural, lejanía de la machamba, falta de agua, coste y plazos elevados de la bioconstrucción) que plantean ciertas dudas sobre el alcance de dicha replicabilidad, faltando además una estrategia más clara y proactiva para dicho objetivo.
- Sí son ya apreciables desde este mismo momento los **logros referidos a la generación de empleo en la comunidad**, por medio de la contratación directa de familias vulnerables para las tareas agrícolas, o bien para tareas de construcción en Humbi Farm.
- En términos generales, el **nivel de satisfacción de las familias** de Xai-Xai con aquellos **aspectos más relacionados con el trabajo de Khanimambo** (i.e. educación, ambiente familiar, cohesión y solidaridad en la comunidad, respeto a la mujer) **es alto y por encima de la media de otros aspectos**, lo cual es un indicio claro del impacto último y a largo plazo que está teniendo la labor de la organización.
- El **bajo nivel de ingresos** es claramente el aspecto con el que las familias se sienten menos satisfechas, habiendo incluso experimentado un **ligero empeoramiento** en los últimos dos años, como consecuencia de las crisis recientes y el consiguiente encarecimiento de las necesidades básicas.
- El **proyecto global Humbi** iniciado en este proyecto (que incluye Humbi Farm, Humbi Home y Humbi Arts) es una **excelente iniciativa para generar ingresos** y potenciar la autosostenibilidad financiera del trabajo de Khanimambo. Sin embargo, falta aún **desarrollar una estrategia y un plan de viabilidad más detallado y sistemático**, que permita calcular retorno de costes y priorizar / dimensionar cada una de las diferentes alternativas potenciales.

- En términos generales **Khanimambo goza de una buena salud financiera**, con fuentes de ingresos estables y diversificadas y perspectivas positivas de financiación a futuro para acometer las inversiones necesarias para completar el proyecto global Humbi en un plazo de 3-5 años.
- El trabajo de Khanimambo, tanto en Munti como en Humbi, cuenta con el suficiente **respaldo tanto a nivel institucional** por parte de las autoridades **como comunitario** por parte de las familias, lo cual aumenta la viabilidad a medio-largo plazo y minimiza los posibles retos y/o dificultades que se puedan ir encontrando por el camino. Otros apoyos de tipo técnico y/o financiero por parte de autoridades y comunidad son menos realistas.
- La titularidad legal del **derecho de uso con carácter permanente (DUAT)** de las 15 Ha cedidas a Khanimambo para Humbi **no plantea ningún problema** y se formalizará definitivamente al de 5 años de la cesión (i.e. en 2025) tal y como estipula la legislación de Mozambique.
- La decisión de crear una **empresa social de carácter mercantil** para gestionar todo el complejo Humbi a futuro es **acertada y refuerza la sostenibilidad técnico-institucional**, aunque también plantea algunos retos, requisitos y carga de trabajo adicional de tipo legal, administrativo, financiero, así como relativos a las relaciones con donantes.
- El **creciente y rápido desarrollo, en especial turístico y residencial, del distrito de Xai-Xai** ofrece múltiples posibilidades para generar empleo y emprendimiento local a corto/medio plazo, abordando así la necesidad prioritaria de ingresos para las familias. Sin embargo, también plantea dificultades a más largo plazo para que los niño/as y jóvenes quieran dedicarse a futuro a actividades de permacultura como las promovidas por el proyecto.

6 RECOMENDACIONES

6.1 Para Khanimambo

- Valorar el potenciar, a futuro, las **iniciativas y actividades relacionadas con educación preescolar**, al existir un vacío al respecto no cubierto por el sistema educativo de Mozambique, siendo además esta etapa clave para el posterior desarrollo cognitivo, nutricional y de personalidad de los niños/as.
- Valorar, igualmente a futuro, el **reforzar los componentes de apoyo al acceso a la universidad** (becas, etc.) al ser esta una prioridad clara para los estudiantes y sus familias de cara a su futuro profesional, económico y social, y donde en cambio encuentran más dificultades, sobre todo de tipo económico.
- Explorar, de forma gradual y a medio plazo, **iniciativas de formación profesional para los jóvenes de la zona**, a fin de aumentar sus posibilidades de acceso a empleo/emprendimiento. Realizar para ello un estudio de mercado previo para valorar las **profesiones/oficios más demandados en Xai-Xai** (por ejemplo, los relacionados con hostelería, turismo, y otros) y aprovechar a la vez los oficios en los que Khanimambo pueda tener ventajas comparativas (permacultura, bioconstrucción, artesanía, cocina, energías renovables, etc.).
- Utilizar el mismo **cuadro de logros e indicadores propuestos** por esta evaluación y la línea de base levantada sobre los mismos, para realizar un seguimiento e ir valorando de forma sistemática y medible los posibles **cambios y/o progreso en el impacto** de la labor de Khanimambo durante los próximos años.
- Continuar con el proceso de **fortalecimiento de los equipos locales de trabajo de Khanimambo**, delegando de forma gradual y progresiva la toma de decisiones y asunción de responsabilidades por parte del equipo local del Centro Munti, a fin de que el actual equipo directivo (i.e. Alexia y Eric) pueda dedicar más tiempo al diseño / desarrollo estratégico y obtención de recursos para Humbi Farm.
- Terminar de formar y consolidar un **equipo suficiente, adecuado y capaz para la gestión de Humbi Farm**, considerando especialmente la contratación de un **gerente de la nueva empresa** social creada, como puesto clave para asumir las responsabilidades de gestión interna, administración, comercialización y análisis de mercados.
- Profundizar en la **estrategia de voluntariado cualificado** ya iniciada por Khanimambo, definiendo **perfiles relacionados con las nuevas actividades de Humbi Farm** (i.e. permacultura, bioconstrucción, etc.) y valorando emplear estrategias proactivas para ello (i.e. acuerdos de colaboración con universidades, centros de investigación, etc.).
- Desarrollar, en conjunción con el nuevo gerente a contratar para Humbi Farm ya mencionado, todos **los procedimientos administrativos, contables y de gestión necesarios para un adecuado control y toma de decisiones de la nueva empresa social**, incluyendo estudios de viabilidad, análisis de costes por producto, cálculo de amortizaciones del activo, control de inventarios, ratios financieras, auditorías internas/externas, sistemas de prevención de fraude por parte de trabajadores/as, licencias y registros, calendario de impuestos y obligaciones legales, etc.

- Reflexionar con más profundidad (en base a los estudios preliminares realizados en esta evaluación) sobre los **productos a potenciar a futuro en Humbi Farm**, teniendo siempre en cuenta su coste marginal, rentabilidad e impacto económico en la cesta de la compra del centro Munti, no olvidando que el objetivo principal es el de **contribuir a la autosostenibilidad** de este último. En este sentido, la **actividad pecuaria** (para obtener carne, leche huevos, yogur), **el cultivo de tomate y la fruta** parecen **productos a priorizar / potenciar** claramente a corto-medio plazo.
- En relación a lo anterior, tratar de lograr un **balance / equilibrio adecuado entre el respeto a los principios de permacultura** y producción sostenible (en muchas ocasiones pensados para actividades a pequeña escala, de tipo familiar) y las **técnicas necesarias para garantizar una producción a mayor escala** (i.e. invernaderos, procesamiento de productos perecederos, etc.) que garanticen la rentabilidad e impacto económico para el centro Munti.
- Considerar **requisitos de accesibilidad física para personas con discapacidad** (i.e. anchura puertas, rampas, espacio y apoyos en baños, etc.) en las construcciones que se realicen en Humbi Home (y a futuro en Humbi Arts). Se puede solicitar asesoramiento a la ONGD Handicap International (presente en Mozambique) para que realicen una sencilla verificación de dichos requisitos.
- Valorar el **desarrollar actividades piloto de producción de bio-gas** en Humbi Farm, como complemento al resto de iniciativas innovadoras y sostenibles, aprovechando los residuos de la granja (sobre todo pecuaria) y permitiendo además así economizar en la compra de gas para cocinar en Munti (y a futuro en Humbi).
- Reconsiderar (y rebajar), al menos a corto plazo, el **alcance de los objetivos relativos a la replicabilidad de los modelos y técnicas de permacultura y bioconstrucción** ensayadas en Humbi Farm por parte de las familias de Xai-Xai, dadas las importantes limitaciones y factores externos a Khanimambo que afectan a los mismos. Identificar preferiblemente **actores clave con alto potencial multiplicador** (i.e. escuelas de ingeniería y arquitectura, escuelas agrícolas, ONGD, líderes locales, autoridades, etc.) para la difusión y promoción de estos modelos a futuro, diseñando estrategias específicas y proactivas con cada uno de ellos, en lugar de dirigirse a toda la comunidad en su conjunto de forma genérica.
- Valorar el establecer **contactos con cooperativas agropecuarias locales** (preferiblemente de Xai-Xai, o de otros distritos vecinos) a fin de compartir experiencias sobre producción sostenible, procesamiento, comercialización, gestión, etc. que puedan ser utilizadas en Humbi Farm e incluso establecer alianzas estratégicas para ello.
- Considerar la posibilidad de **aprovechar, a medio plazo, las asociaciones de base ya consolidadas existentes en la zona** (sobre todo de mujeres, jóvenes y ahorro) para complementar, canalizar, potenciar y/o difundir algunas de las actividades de Khanimambo a través de las mismas (i.e. generación de ingresos, permacultura, bioconstrucción, formación, etc.).

6.2 Para Fundación ADEY

- Continuar con el **enfoque de colaboración con Khanimambo mantenido hasta ahora**, flexible, cercana, constructiva y orientada a resultados, desde luego sin descuidar la necesaria rendición de cuentas, pero **poniendo el foco sobre todo en el aprendizaje mutuo** y no tanto en la mera verificación económico-administrativa de los fondos donados para el proyecto.

- Ser **flexible con los plazos de implementación del proyecto**, siendo muy consciente de que el mismo se basa en un enfoque de “comenzar pequeño” e ir creciendo en base a “ensayo y error”, **evitando presionar a Khanimambo para que se aceleren las actividades** (especialmente en el momento actual de acumulación de nuevas iniciativas estratégicas en la organización) y **aprobando prórrogas** en caso de que fuera necesario.
- Trabajar, conjuntamente con Khanimambo, en el **análisis de alternativas** de iniciativas productivas potenciales para Humbi (ver punto 57 de este informe), decidiendo y **planificando estratégicamente entre ambas organizaciones** cuáles de ellas serían las más adecuadas para continuar recibiendo el apoyo de ADEY a corto y medio plazo.
- Adicionalmente, **coordinarse también con otros financiadores de Khanimambo** (en especial con la **Fundación Entrecanales**) para seleccionar los componentes y los apoyos en los que se centra cada financiador, detectando además posibles sinergias y complementariedades entre ambas entidades (por ejemplo, realización de evaluaciones como la presente de manera conjunta por ambas entidades).
- Clarificar con Khanimambo el **rol de la nueva empresa social “Humbi Farm” de cara a las posibles subvenciones futuras**, en especial en relación a si actuará o no como entidad solicitante (es recomendable que lo siga haciendo Khanimambo como entidad no lucrativa) y en relación a la propiedad de los activos adquiridos con dichas subvenciones (es recomendable que sean de Khanimambo, y la empresa simplemente los gestione). A medio-largo plazo, una vez que la empresa social “Humbi Farm” se haya consolidado, ADEY podría valorar el priorizar el apoyo financiero a la misma por vías más innovadoras y/o de corte empresarial, como las **inversiones de impacto**
- Enfatizar, aún más si cabe a futuro, el **carácter constructivo y de apoyo de los ejercicios evaluativos como el presente**, explicando claramente y poniendo el acento en los objetivos de mejora y fortalecimiento de capacidades de la organización apoyada, evitando dar la sensación de que se trata de un ejercicio de fiscalización y control más propio de una auditoría.

7 ANEXOS

7.1 Cuadro alternativo de logros, indicadores y fuentes del proyecto

A) LOGROS ÚLTIMOS A MEDIO PLAZO (IMPACTOS)

LOGRO	INDICADOR	FUENTE
Contribuir a la autosostenibilidad económica del centro Munti	-Ingresos por la venta de productos de HumbiFarm y % de gastos de Munti que se cubren con ellos -Ahorro en suministro de fruta y verdura generado tras la puesta en marcha de HumbiFarm (i.e. coste de compra externa vs. coste de producción propia)	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres
Mejorar las condiciones nutricionales de los alumnos/as del centro Munti	-Nº de raciones diarias de fruta y verdura consumidas por alumno/a antes y después de HumbiFarm -% de alumnos/as que consideran que la calidad de la dieta en el centro ha mejorado tras HumbiFarm -Nº de casos de desnutrición (desagregados por sexo) detectados entre los alumnos/as de Munti antes y después de HumbiFarm	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres
Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de Xai-Xai	-Nº y % de familias que declaran haber incrementado sus ingresos en los últimos 2 años (desagregando los provenientes de venta de productos agrícolas) -Nº y % de familias que declaran haber mejorado la calidad y cantidad de su dieta en los últimos 2 años -Nº y % de familias que declaran haber mejorado su salud en los últimos 2 años -Nº y % de familias que consideran que ha mejorado la educación de sus hijos/as en los últimos 2 años -Nº y % de chicos/as que han mejorado su rendimiento académico -Nº y % de familias que consideran que ha mejorado la relación con sus hijos/as en los últimos 2 años -Nº y % de familias que consideran que ha mejorado su nivel de bienestar y satisfacción con la vida, en general, en los últimos 2 años	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres -Cuestionario masivo -Registros académicos de los centros escolares
Fortalecer cohesión social y sentimiento de pertenencia de las familias de Xai-Xai	-Nº y tipo de organizaciones de base creadas y/o fortalecidas directa o indirectamente por Khanimambo -Nº y tipo de organizaciones de base que han iniciado diálogo con autoridades locales tomadoras de decisión -Nº y % de familias que consideran que existe un mayor grado de cohesión y solidaridad en la comunidad	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres -Cuestionario masivo
Generar modelos piloto de permacultura replicables por gobierno y otras entidades	-Nº y tipo de entidades (públicas y privadas) a las que se le difundió el modelo de HumbiFarm -Nº y tipo de entidades que se han interesado por replicar (total o parcialmente) el modelo de HumbiFarm -Nº y tipo de entidades que han replicado el modelo de HumbiFarm y extensión dedicada a ello	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres

B) LOGROS DIRECTOS A CORTO PLAZO (RESULTADOS)

LOGRO	INDICADOR	FUENTE
Lograr la autosuficiencia alimentaria del centro Munti	-Volumen total de frutas y verduras (desagregado por cada producto) producido en HumbiFarm y dedicado a consumo de los alumnos/as (media por cada alumno/a)	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres
Fortalecer recursos, capacidades y habilidades en permacultura del equipo local de Khanimambo	-Una empresa social formalmente constituida y registrada para la gestión de HumbiFarm -Nº y % de personas del equipo (desagregado por sexo y edad) que consideran que sus capacidades y habilidades para permacultura y su comercialización han mejorado	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres
Ofrecer alternativas de formación en permacultura a estudiantes de la zona	-Nº, tipo y duración de cursos en permacultura iniciados en Munti -Nº de alumnos (desagregado por sexo) solicitantes y admitidos en dichos cursos -Nº de alumnos (desagregado por sexo) que terminan los estudios en dichos cursos -Nº de alumnos (desagregado por sexo) de dichos cursos que encuentran trabajo o inician su propio negocio	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres
Impulsar modelos de permacultura y/o construcción ecológica entre las familias de Xai-Xai	-Nº y % de familias vinculadas a Khanimambo que declaran haber puesto en marcha, incrementado y/o mejorado actividades de permacultura / construcción ecológica similares a las impulsadas por HumbiFarm -Nº de personas (desagregado por sexo) que se benefician de la aplicación de las nuevas técnicas -Incremento en la extensión (total y media) dedicada a permacultura por parte de las familias -Incremento en el volumen de producción (total y medio) de frutas y verduras generado por las familias	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres -Cuestionario masivo
Generar empleo directo entre la comunidad por parte de Khanimambo	-Nº de personas (desagregadas por sexo y edad) directamente empleadas en HumbiFarm y salario medio -Nº de personas (desagregadas por sexo y edad) directamente empleadas en construcción y salario medio	-Registros Khanimambo -Entrevistas y talleres

7.2 Listado de informantes y actividades

GRUPO/ENTIDAD	ACTIVIDAD REALIZADA
Responsables de Fundación ADEY	-Cuestionario anónimo individual -Discusión conjunta semiestructurada sobre aspectos clave del proyecto
Responsables Khanimambo	-Cuestionario anónimo individual -Discusión conjunta semiestructurada sobre aspectos clave del proyecto
Equipo técnico de Khanimambo en Xai-Xai	-Cuestionario anónimo individual -Entrevista individual y taller/es conjunto(s) con personas directamente relacionadas con el proyecto (Ingeniera agrícola, Permacultor, Experto bioconstrucción, Arquitecto/a, Responsable comunicación, Gerente centro Munti, Coordinadora Nutrición, Directora Pedagógica, Responsable financiero/administrativo)
Voluntarios/as de Khanimambo	-Entrevista con aquellos presentes en Xai-Xai durante la visita de evaluación
Gerente y trabajadoras/es de Humbi Farm	-Entrevista con Gerente y personal de Humbi Farm -Taller conjunto con personas que trabajan en Humbi Farm
Trabajadoras/es de Humbi Home	-Taller conjunto con personas que han participado en técnicas de bioconstrucción de Humbi Home
Familias que residen en la zona	-Encuesta masiva (administrada por personal de Khanimambo a través de app online en móvil) a un mínimo de 150 familias seleccionadas aleatoriamente de entre las 360 vinculadas a la actividad de Khanimambo-Humbi -Taller conjunto con una muestra de familias (15) que hayan replicado técnicas empleadas en Humbi Farm y/o Humbi Home
Autoridades locales Xai-Xai	-Entrevista semiestructurada con autoridades locales

7.3 Listado de documentación analizada

A. Facilitada por ADEY y Khanimambo:

- Bases y formularios de la convocatoria de ayudas de la Fundación ADEY
- Propuesta presentada por Khanimambo y aprobada por ADEY
- Convenio colaboración formado entre ADEY y Khanimambo
- Informes de seguimiento (narrativos y financieros) del proyecto
- Memoria Khanimambo 2020

B. Recopilada por el evaluador:

- La tierra agraria en Mozambique: régimen jurídico de los DUAT (M.J. Cazorla y E. A. Chiziane, Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia)
- Evaluación externa del proyecto UE de apoyo al trabajo de jóvenes en el barrio de Chamanculo, Maputo
- Evaluación de los proyectos financiados por la Cooperación Galega en Mozambique (2010-2017)
- Evaluación proyecto AECID de fortalecimiento institucional del Gobierno Provincial en Cabo Delgado
- Evaluación proyecto CESAL de nutrición y empoderamiento económico de las familias de Matutuine, Mozambique
- La gobernanza participativa en Xai-Xai, Albino Alves y Iván Beck
- Guía para la Permacultura (<https://grocycle.com/permaculture-farming/>)
- Hábitat en Mozambique (Julián Salas y Belén Gesto)
- Marco Asociación País (MAP) España – Mozambique de la Cooperación Española
- Informe de evaluación AECID de actuaciones de ONGD en salud en Mozambique (2006-2012)

7.4 Matriz de evaluación

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN/ ASPECTO	Nº	INDICADOR / PREGUNTA OPERATIVA	FUENTE / HERRAMIENTA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
1	PERTINENCIA / COHERENCIA			
1.1	Es el proyecto pertinente para las necesidades reales de las familias de Xai-Xai?	1.1.1	Se tuvo en cuenta la opinión de las comunidades y mujeres de Xai-Xai (y sus OSC/OCB) y estas participaron directamente a la hora de identificar y diseñar el proyecto de Humbi Farm y Humbi Home	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Taller alumnos/as Munti
				Análisis documentación proyecto
		1.1.2	Las familias y mujeres de Xai-Xai consideran que la permacultura y la construcción sostenible son iniciativas interesantes y adecuadas para el contexto local, habiéndose tenido en cuenta experiencias locales ya existentes en las comunidades	Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Taller alumnos/as Munti
				Entrevista cooperativas locales
1.1.3	Cuáles son actualmente las principales necesidades / prioridades sentidas de forma espontánea por parte de las familias y mujeres de Xai-Xai?	Análisis documentación proyecto		
		Taller familias		
		Taller alumnos/as Munti		
		Cuestionario masivo familias		
1.2	Está el proyecto en línea con las estrategias y planes de desarrollo locales?	1.2.1	Se tuvo en cuenta la opinión de las autoridades locales y estas participaron de alguna forma a la hora de identificar y diseñar Humbi Farm y Humbi Home	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista autoridades
				Análisis documentación proyecto
		1.2.2	Se impulsa la permacultura y/o la construcción sostenible por parte del gobierno (local, regional, nacional), existen estrategias / planes locales al respecto y Humbi Farm/Humbi Home son consistentes y complementarias con ellos	Entrevista autoridades
Análisis documentación externa				
1.3	Existen sinergias con estrategias o programas de ONG, agencias y donantes en la zona?	1.3.1	Se han tenido en cuenta modelos exitosos de otras ONG, agencias y/o donantes en materia de permacultura / construcción sostenible y enfoque de género a la hora de diseñar Humbi Farm/Humbi Home	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista Entrecanales
				Análisis documentación externa
				Entrevistas y talleres Khanimambo
		1.3.2	Khanimambo se ha coordinado adecuadamente con otras ONG, agencias y donantes para generar sinergias con otras intervenciones en la misma zona	Entrevista autoridades
				Entrevista Entrecanales
				Análisis documentación proyecto
				Entrevistas y talleres Khanimambo
1.4	Es el diseño del proyecto claro, coherente y apropiado a nivel interno?	1.4.1	Se ha seguido un proceso de identificación adecuado (incluyendo análisis de problemas, alternativas, enfoque de género, grupos de interés, grupo meta, línea de base, factores externos, cronogramas, etc.)	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevistas ADEY
				Análisis documentación proyecto
		1.4.2	Se han tenido en cuenta las ventajas comparativas/valor añadido de	Entrevistas y talleres Khanimambo

			Khanimambo a la hora de diseñar Humbi Farm / Humbi Home y son coherentes con la estrategia global de la organización	Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
		1.4.3	Se han definido componentes, logros (resultados, impactos) e indicadores claros, relevantes y coherentes, desagregados por sexo/género a diferentes niveles y sin solaparse entre sí	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
2	EFICIENCIA				
2.1	Tiene Khanimambo recursos humanos suficientes y adecuados para el proyecto?	2.1.1	La formación, balance de género y experiencia del personal de Khanimambo es adecuada para las tareas previstas en el proyecto, en especial permacultura, género, comercialización, construcción, etc.	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Análisis documentación proyecto	
		2.1.2	El organigrama de Khanimambo es adecuado y coherente, las relaciones/comunicación entre puestos adecuadas, y el número de personas implicadas suficiente y sin rotaciones excesivas en puestos clave	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Análisis documentación proyecto	
		2.1.3	Ha existido aporte de personal voluntario y este ha contribuido a la eficiencia global del proyecto	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Análisis documentación proyecto	
2.2	Han resultado eficientes y adecuados los procedimientos, herramientas y comunicación interna durante la ejecución del proyecto?	2.2.1	La comunicación entre ADEY y Khanimambo ha sido fluida y adecuada	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
					Análisis documentación proyecto
		2.2.2	Los procedimientos de gestión, comunicación, formularios y requisitos de justificación de ADEY han sido claros y adecuados para el contexto y el proyecto	Entrevistas y talleres Khanimambo	
			Entrevistas ADEY		
			Análisis documentación proyecto		
			Análisis bases y formularios ADEY		
2.3	Han sido los recursos efectivamente empleados para el proyecto consistentes con los inicialmente previstos?	2.3.1	No existen variaciones relevantes entre los gastos inicialmente presupuestados para el proyecto (y su distribución en partidas) con los efectivamente incurridos	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
		2.3.2	No existen variaciones relevantes entre la duración efectiva de las diferentes actividades del proyecto y el cronograma inicialmente planificado	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
2.3.3	Se han desarrollado actividades no previstas inicialmente y ha estado justificada su inclusión en el proyecto?	Entrevistas y talleres Khanimambo			
		Entrevistas ADEY			
			Análisis documentación proyecto		
2.4	Es el diseño del proyecto globalmente eficiente?	2.4.1	El coste global y por partidas del proyecto es razonable y coherente, teniendo en cuenta el nº de participantes directos, los costes de mercado, y la importancia de cada componente	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
		2.4.2	El coste de construcción sostenible, con los métodos y materiales empleados en Humbi Home, es eficiente (a corto, medio y largo plazo) comparando con métodos tradicionales	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Análisis documentación proyecto	
				Entrevistas y talleres Khanimambo	
2.4.3	Han existido aportes locales relevantes (de la comunidad y/o de las autoridades; en metálico o en especie) que hayan	Entrevistas y talleres Khanimambo			
		Entrevista autoridades			

			reducido el peso de la financiación externa	Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto
3	EFICACIA			
3.1	Ha beneficiado realmente el proyecto al grupo pretendido?	3.1.1	Han existido criterios claros, relevantes, coherentes y conocidos por todos para la selección de participantes directos dentro del grupo meta	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
		3.1.2	Se han tenido en cuenta posibles diferencias/sesgos (de género, física, económica, social, cultural, religiosa, etc.) entre los miembros del grupo meta y, en caso positivo, incorporado medidas específicas para ello	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
3.2	Esta el proyecto alcanzando sus logros directos a corto plazo (resultados)?	3.2.1	Se está logrando la autosuficiencia alimentaria del centro Munti	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Análisis documentación proyecto
		3.2.2	Se están fortaleciendo recursos, capacidades y habilidades (en permacultura, construcción ecológica, gestión, etc.) del equipo local de Khanimambo	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Análisis documentación proyecto
		3.2.3	Se están ofreciendo alternativas de formación en permacultura a los jóvenes de la zona	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller alumnos/as Munti
		3.2.4	Se están impulsando modelos de permacultura y/o construcción ecológica entre las familias de Xai-Xai	Análisis documentación proyecto
				Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
		3.2.5	Se está generando empleo directo entre la comunidad por parte de Khanimambo	Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto
		3.2.6	Han existido otros logros significativos no previstos inicialmente?	Entrevistas y talleres Khanimambo
Taller familias				
Cuestionario masivo familias				
				Análisis documentación proyecto
4	IMPACTO			
4.1	Está contribuyendo el proyecto a mejorar la sostenibilidad y calidad de los servicios del centro Munti?	4.1.1	El proyecto está contribuyendo a la autosostenibilidad económica del centro Munti	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Análisis documentación proyecto
		4.1.2	El proyecto está contribuyendo a mejorar las condiciones nutricionales de los alumnos/as del centro Munti	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller alumnos/as Munti
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto
4.2	Esta teniendo el proyecto otros impactos positivos sobre las familias y la comunidad de Xai-Xai?	4.2.1	El proyecto está contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias de Xai-Xai (ingresos, dieta, salud, educación, bienestar, satisfacción vital, autoestima, etc.)	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias

				Análisis documentación proyecto
		4.2.2	El proyecto está contribuyendo a fortalecer la cohesión social y sentimiento de pertenencia de las familias de Xai-Xai	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista autoridades
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto
		4.2.3	El proyecto está contribuyendo a generar modelos piloto de permacultura/ construcción sostenible replicables por gobierno y otras entidades	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista autoridades
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto
5	SOSTENIBILIDAD			
5.1	Es el proyecto sostenible desde un punto de vista financiero y de mercado?	5.1.1	Se han elaborado estudios de mercado/ estrategias de comercialización (incluidos acuerdos de venta con potenciales clientes) para los productos de Humbi Farm	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto
		5.1.2	Los registros contables de la actividad de Humbi Farm muestran ratios financieros (solventia, liquidez, rentabilidad, reservas, capitalización, etc.) razonables según estándares de mercado	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto
		5.1.3	Los costes de mantenimiento (incluida electricidad, agua, reparaciones, etc.) previstos para Humbi Home se mantienen en un nivel razonable y asumible por Khanimambo	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Análisis documentación proyecto
		5.1.4	Existen entidades de crédito en la zona y son accesibles (financiera, técnica e institucionalmente) para Khanimambo	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto
		5.1.5	Existen perspectivas de financiación externa futura a Khanimambo por parte de ADEY u otras ONG/donantes internacionales, sin una dependencia excesiva de alguna de ella/s	Entrevistas y talleres Khanimambo
Entrevistas ADEY				
Entrevista Entrecanales				
Análisis documentación proyecto				
5.1.6	Existen perspectivas de apoyo financiero futuro a Khanimambo/Humbi Farm por parte de las autoridades locales (subsidios, inversión local, etc.) y/o de las propias comunidades a las que se apoya	Entrevistas y talleres Khanimambo		
		Entrevista autoridades		
		Taller familias		
		Cuestionario masivo familias		
		Análisis documentación proyecto		
5.2	Es el proyecto técnica e institucionalmente sostenible?	5.2.1	Existen perspectivas de apoyo técnico e institucional (e.g. servicios de extensión, formación, etc.) por parte de las autoridades locales para las actividades de Khanimambo/Humbi Farm, sin que puedan afectar seriamente los cambios políticos	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista autoridades
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto

		5.2.2	Khanimambo tiene otros programas (e.g. Humbi Shop) que apoyarán la labor de Humbi Farm y la venta de sus productos	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Análisis documentación proyecto
		5.2.3	Es posible conseguir los equipos, suministros e insumos necesarios para las actividades de Humbi Farm y el mantenimiento de Humbi Home en mercados locales y a precios accesibles	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista cooperativas locales
				Análisis documentación proyecto
		5.2.4	La forma jurídica, la estructura y mecanismos de gestión de la nueva empresa creada para explotar Humbi Farm ("Humbi Farm Agrícola") están debidamente registrados, son los más adecuados para el contexto local, y existen las capacidades y experiencia suficiente para su gestión	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Entrevista autoridades
Entrevista cooperativas locales				
Análisis documentación proyecto				
5.2.5	Está suficientemente asegurado a largo plazo el derecho de uso por Khanimambo del terreno de titularidad pública sobre el que se asienta Humbi Farm?	Entrevistas y talleres Khanimambo		
		Entrevista autoridades		
		Análisis documentación proyecto		
5.2.6	Se han logrado todos los reconocimientos oficiales y/o licencias (incluidas sanitarias) necesarias para comercializar los productos de Humbi Farm	Entrevistas y talleres Khanimambo		
		Entrevista autoridades		
		Entrevista cooperativas locales		
		Análisis documentación proyecto		
5.2.7	Existen relaciones de colaboración y apoyo mutuo (no sólo para comercialización) entre Humbi Farm y otras entidades/cooperativas similares en la zona, con posibilidad de adherirse a futuro a redes/federaciones para reforzar su peso institucional	Entrevistas y talleres Khanimambo		
		Entrevista cooperativas locales		
		Análisis documentación proyecto		
5.3	Es el proyecto social / culturalmente sostenible?	5.3.1	No existen en la zona reticencias de tipo social, cultural, género, etc. frente a la permacultura, sus principios básicos y/o los productos de Humbi Farm, que puedan limitar la labor de esta	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Entrevista cooperativas locales
		5.3.2	En general las familias y mujeres de Xai-Xai tienen una buena imagen, confianza y fidelidad hacia Khanimambo/Munti y, a su vez, esta es suficientemente transparente y participativa con aquellas	Análisis documentación proyecto
				Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
		5.3.3	Existe presencia suficiente de personas jóvenes (hombres y mujeres) en la comunidad/familias que garanticen el relevo generacional y quieran continuar con las actividades de permacultura, trabajo comunitario de base, etc.	Análisis documentación proyecto
				Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
		5.3.4	No existen conflictos importantes (sociales, políticos, religiosos, étnicos, culturales, género, etc.) entre las familias y grupos de base de la comunidad en Xai-Xai, que puedan poner en riesgo la necesaria cohesión social	Taller alumnos/as Munti
				Análisis documentación proyecto
				Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto

		5.3.5	Khanimambo ha identificado, fortalecido e implicado directamente en sus actividades a las organizaciones sociales/comunitarias y/o líderes/as de base más relevantes, en especial organizaciones de mujeres, para que participen y se apropien gradual y progresivamente de los procesos emprendidos y logros obtenidos, evitando una excesiva dependencia de Khanimambo	Entrevistas y talleres Khanimambo
				Taller familias
				Cuestionario masivo familias
				Análisis documentación proyecto

7.5 Cuestionario de valoración a responsables

A. SEÑALA LOS PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DEL PROYECTO, SEGÚN TU OPINIÓN PERSONAL, EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

a. En relación a la identificación y diseño global de la intervención

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

b. En relación al aporte de valor añadido/ventajas comparativas de KHANIMAMBO para el proyecto

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

c. En relación a la composición, desempeño y gestión del equipo técnico a cargo del proyecto

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

d. En relación a la participación e implicación en el proyecto de otras entidades en la zona (tanto autoridades públicas como Organizaciones de la Sociedad Civil, otras ONG, etc.)

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

e. En relación al cumplimiento de los objetivos/resultados inicialmente previstos

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

f. En relación al futuro del proyecto (expectativas, viabilidad, replicabilidad...)

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

g. En relación al rol, funcionamiento y relación con ADEY (comunicación, claridad de líneas/principios estratégicos, idoneidad de bases/formularios, aspectos administrativos, valor añadido, etc.)

Puntos fuertes	- - -
Puntos débiles	- - -

B. ¿QUÉ PREGUNTAS/DUDAS CONCRETAS RELATIVAS AL PROGRAMA TE INTERESARÍA MÁS QUE TRATASE DE RESPONDER O ACLARAR LA PRESENTE EVALUACIÓN?

a.

b.

c.

7.6 Cuestionario a familias

Evaluacion proyecto Humbi Farm de Kxanimambo en Mozambique

La persona cabeza de familia que responde es

- Hombre
- Mujer

Cuál es su edad?

- más de 65 años
- 50-65 años
- 40-50 años
- 30-40 años
- 20-30 años
- menos de 20 años

Con quien convive ?

- sola/o
- con mi esposa/o
- con otra pareja distinta a mi esposa/o
- otros

Si respondió "otros" por favor explique brevemente

Cuántas personas en total conviven en casa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- más de 5
- más de 10

Cuántos hijos/as hay en edad escolar?

- ninguno
- 1
- 2
- 3
- más de 3

Cuantos de sus hijos/as en edad escolar van regularmente a la escuela?

- todos/as
- algunos, sobre todo los chicos
- algunas, sobre todo las chicas
- ninguno/a

Si no van todos/as explique brevemente porqué?

En que zona reside ?

- Praia
- Macawulene
- Chinunguine
- USTM
- Inhamissa
- otro distrito diferente a Xai-Xai

Si indicó "otro distrito" por favor identifique cuál

Cuantos años lleva residiendo en la zona?

- menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- más de 5 años

Cual es su religión?

- evangélica
- cristianismo
- islam
- otra
- ninguno

Si respondió "otra" por favor indique cuál

Cual es su nivel de estudios?

- sin estudios
- curso alfabetización jóvenes y adultos
- educación primaria
- educación secundaria
- educación superior

Cómo es la vivienda/s dentro de su quintal (puede marcar varias respuestas) ?

- de cañizo
- semi-cañizo con suelo cementado
- casa de ladrillo en construcción
- casa de ladrillo terminada
- otra

Si indicó "otra" por favor explique cual

Hace cuánto que empezó a construir la/s vivienda/s de su quintal?

- menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- más de 5 años

El quintal donde se asienta su/s vivienda/s

- cuenta con derecho de uso en firme y documentado
- no cuenta aún con derecho de uso en firme

Considera Ud. un problema no contar con derecho de uso en firme de su quintal?

- sí, es un problema muy importante
- es un problema, pero no grave
- no es un problema en absoluto

Cultiva Ud. una huerta ?

- si, dentro de mi quintal
- si, más amplia que mi quintal (machamba)
- no

Desde cuándo cultiva su huerta?

- menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- más de 5 años

Cual es la extensión aproximada de su huerta (en m2)?

Qué producto/s cultiva principalmente en su huerta?

Es la huerta su única fuente de subsistencia?

- sí
- no, tengo otras actividades

Dispone de electricidad en casa?

- sí
- no

Dispone de agua corriente en casa?

- sí
- no

Dispone de saneamiento en casa?

- sí, cuarto de baño mejorado
- sólo letrina básica
- no

Dispone de vehículo?

- sí, automóvil
- sí, motocicleta
- sólo bicicleta
- no

De que fuente obtiene sus ingresos principales?

- pesca
- agricultura
- ganadería
- trabajador/a asalariado
- pequeño negocio / tienda
- profesional
- otros
- no tengo actividad / ingresos

Si respondió "Otros" por favor indique cuales

Cuál es su volumen aproximado de ingresos medios al mes?

- menos de 3.000 MZN
- 3.000-5.000 MZN
- 5.000-10.000 MZN
- 10.000-20.000 MZN
- 20.000-50.000 MZN
- más de 50.000 MZN

Cuál de los siguientes aspectos / necesidades considera más urgentes / prioritarios en su familia y/o comunidad?
(seleccione un máximo de 3)

- salud
- educación
- ingresos
- vivienda
- tierra
- agua
- saneamiento
- medioambiente / ecología
- alimentación / nutrición
- carreteras
- seguridad ciudadana
- otros

Si marcó "otros" por favor indique cuál/es?

Hace cuanto que conoce el trabajo de Khanimambo / Munti?

- no lo conozco
- menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- más de 5 años

Le ha consultado Khanimambo / Munti su opinión y sugerencias en relación a las ideas, planes y actividades que desarrolla en Xai-Xai?

- sí, a menudo
- alguna vez
- no, nunca

Conoce / ha oído hablar del proyecto Humbi Farm?

- sí
- no

Ha participado directamente de alguna forma en el proyecto Humbi Farm?

- sí
- no

Si dijo que sí, por favor indique brevemente cómo fue seleccionado/a y cuál ha sido su participación

Había tenido alguna experiencia anterior con permacultura (cultivos ecológicos, sostenibles y responsables)?

- sí
- no

Si respondió que sí, por favor describa muy brevemente cuando y como

Ha iniciado Ud. en el último año alguna actividad de permacultura en su propio terreno, tomando como modelo las de Humbi Farm?

- sí
- no

Describa brevemente qué técnica/s de permacultura emplea

Qué tipo de cultivos lleva a cabo con técnicas de permacultura

Ha comenzado a cultivar algún producto nuevo desde que utiliza técnicas de permacultura?

- sí
- no

¿Qué nuevo producto ha comenzado a cultivar con técnicas de permacultura?

Cuántas personas de su familia trabajan en dichas actividades propias de permacultura?

- sólo 1
- 2
- 3
- más de 3

Indique la extensión aproximada que cultiva con permacultura

La extensión (m²) de tierra que cultiva desde que emplea técnicas de permacultura...

- ha aumentado
- ha disminuido
- es la misma

En qué porcentaje (%) aproximado ha aumentado la extensión de tierra que cultiva?

La cantidad de productos (kilogramos) obtenidos desde que emplea técnicas de permacultura...

- ha aumentado
- ha disminuido
- es el mismo

En qué porcentaje (%) aproximado ha aumentado la cantidad de productos obtenidos?

Sus ingresos por venta de productos agrícolas...

- han aumentado
- han disminuido
- son los mismos

En qué porcentaje (%) aproximado han aumentado sus ingresos por venta de productos agrícolas?

¿Cree que le será fácil continuar los próximos años con las actividades de permacultura que ha iniciado?

- sí
- parcialmente
- no

Si respondió "no" o "parcialmente" indique cuáles son los obstáculos que puede haber (pueden elegirse varios)

- falta de financiamiento
- insuficiente tierra cultivable
- problemas con el derecho de uso de la tierra
- falta de conocimientos / habilidades
- falta de herramientas
- falta de semillas e insumos
- jóvenes no quieren trabajar la tierra
- falta de organización y apoyo entre familias
- dificultades para transporte
- poco rendimiento/beneficio
- poca demanda de productos
- otros

Si respondió otros describa cuáles

¿Quién cree que debería apoyar, principalmente, para solucionar esas posibles dificultades?

- otras familias de la comunidad
- las autoridades / gobierno
- Kxanimambo / Munti
- otras ONG de ayuda
- otros

Si respondió otros, indique cuáles

¿Había tenido alguna experiencia anterior con construcción sostenible (materiales reciclados, energía limpia, etc.)?

- sí
- no

Si respondió que sí, por favor describa muy brevemente cuándo y cómo

¿Ha iniciado Ud. en el último año alguna actividad propia de construcción sostenible, tomando como modelo las de Humbl Farm?

- sí
- no

Describa brevemente qué actividades de construcción sostenible ha llevado a cabo

Valore de 1 (muy malo) a 10 (muy bueno) su nivel de satisfacción actual con los siguientes aspectos de su familia y/o comunidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
educación de sus hijos/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relación con sus hijos/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
satisfacción general con la vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
confianza y respeto familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
papel y protagonismo de la mujer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
participación en la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
solidaridad en la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relación con autoridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En relación a los siguientes aspectos, su opinión es que actualmente la situación, en comparación a 2 años atrás...	es peor	es igual	es mejor
ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
educación de sus hijos/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relación con sus hijos/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
satisfacción general con la vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
confianza y respeto familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
papel y protagonismo de la mujer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
participación en la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
solidaridad en la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relación con autoridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explique si lo desea los principales cambios positivos o negativos en los aspectos anteriores en los últimos 2 años

Qué otros cambios positivos o negativos, además de los anteriores, cree que han existido en su familia / comunidad en los últimos 2 años?

Participa Ud. como miembro activo en alguna organización comunitaria de base?

- sí
 no

Si respondió que sí describa cuál y desde cuándo es miembro

Que opinión general le merece el trabajo que desarrolla Khanimambo / Munti en Xai-Xai?

- excelente
 buena
 normal
 mala

Si consideró que es mala, explique brevemente porqué

Por favor, comparta cualquier otra sugerencia y/o posibilidad de mejora a futuro del trabajo que realiza Khanimambo / Munti
