

**EVALUACIÓN EXTERNA DE SEGUIMIENTO DEL
PROYECTO HUMBI EN XAI-XAI, GAZA
(MOZAMBIQUE)**



INFORME FINAL

Diciembre 2025

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	8
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	20
4.4 IMPACTO.....	34
4.5 SOSTENIBILIDAD	39
5 CONCLUSIONES.....	44
6 LECCIONES APRENDIDAS / RECOMENDACIONES	48
7 ANEXOS	50
7.1 Planes de viabilidad detallados de Humbi.....	50
7.2 Listado de informantes y actividades	52
7.3 Listado de documentación analizada	53
7.4 Matriz de evaluación	54
7.5 Resultados cuestionarios masivos.....	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 Octubre-Diciembre de 2025 por **Pedro Surja**, consultor independiente, sin ninguna vinculación anterior ni participación en las actividades evaluadas.

El evaluador quiere agradecer especialmente a **Alexia Vieira**, 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 **Sandra Ybarra**, de la Fundación ADEY, por su acompañamiento y aportes durante toda la evaluación, incluida la visita a terreno en Mozambique. Finalmente, es preciso agradecer a todo el **equipo 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 conjunto del trabajo de Khanimambo, con especial foco en el Proyecto **"Humbi" 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 un **seguimiento y medición de los resultados parciales** ya obtenidos en la evaluación realizada por el mismo evaluador **en 2022**, partiendo de los mismos (a modo de Línea de Base) para comparar la evolución de los mismos hasta hoy
- Llevar a cabo un análisis más específico de la **viabilidad financiera de las actividades productivas recién comenzadas en Humbi** (en especial Humbi Home) a fin de valorar su contribución al objetivo de generar ingresos y reducir la dependencia económica externa de Khanimambo
- Aportar ideas, sugerencias y lecciones aprendidas que pudieran fortalecer la orientación estratégica a futuro 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.

Sin embargo, es **posible que existan ciertos sesgos potenciales** en las encuestas masivas realizadas para la evaluación (sobre todo en **relación con la Academia Xipfundo**), debidos a una interpretación equivocada de ciertas preguntas por parte de los/as jóvenes encuestados. En concreto, algunas de las conclusiones de dicha encuesta parecen **contradecirse parcialmente con la información y evidencia disponible en Khanimambo** por medio de la observación regular y el trabajo continuado con dichos jóvenes.

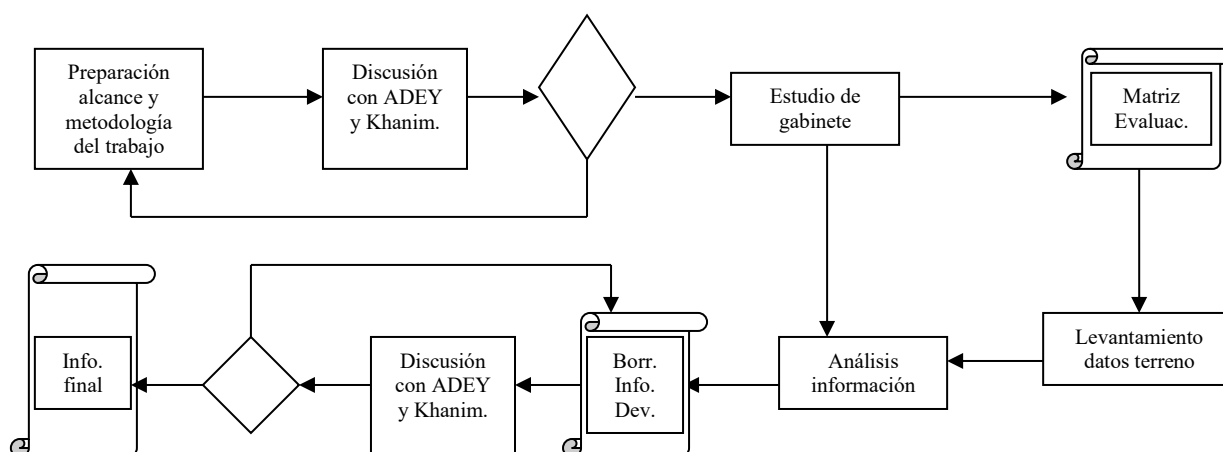
1.3 Descripción de los trabajos ejecutados

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

FASE	FECHAS	PRODUCTO ENTREGABLE
Preparatoria	1-7 Octubre 2025	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	8-31 Octubre 2025	Informe previo de gabinete, incluyendo la matriz de evaluación y agenda de terreno consensuadas con Khanimambo
Visita a terreno	2-8 Noviembre 2025	Informe de devolución sobre el terreno
Elaboración borrador informe final	15 Noviembre-15 Diciembre 2025	Borrador inicial de informe final
Discusión y revisión con ADEY y Khanimambo	15-31 Diciembre 2025	Sucesivos borradores de informe final
Elaboración informe final	31 Diciembre 2025	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

Humbi es una empresa social impulsada por Khanimambo que destina el 100% de su beneficio neto anual a los proyectos de la Fundación, de forma que esta sea cada vez más independiente en su financiación, ayudando a forjar un futuro sostenible y autosuficiente, que **no dependa exclusivamente de las donaciones externas**. El modelo de Humbi pretende ser pionero en Mozambique, e incluye varias iniciativas diferentes que tratan de demostrar cómo el ecoturismo (**Humbi Home**) y la agricultura sostenible (**Humbi Farm**) pueden ser una solución económica y social al mismo tiempo.

Humbi Farm se inspira en los principios de la permacultura, buscando restaurar y transformar la tierra a través de prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente. Iniciado en 2020, este proyecto persigue abastecer de alimentos frescos y sostenibles al Centro Munti, y también generar un impacto positivo en la comunidad local.

Con un enfoque en la biodiversidad, la autosuficiencia y la regeneración de los suelos, Humbi Farm pretende convertirse en un modelo de sostenibilidad y de respeto por el entorno natural. Desde entonces se han plantado más de 15.000 árboles, la mayoría de ellos autóctonos y frutales en una zona costera con un alto índice de deforestación.

La granja genera empleo y oportunidades de formación, creando un impacto directo en la vida de los habitantes de la zona. Además de producir hortalizas y fruta, cuenta también con un aviario para la producción de huevos y avícola para el consumo del Centro Munti.

Humbi Home es una experiencia de alojamiento inspirada en la naturaleza, con un estilo muy cuidado, detallista y auténtico. Levantado con técnicas de bioconstrucción, Humbi Home promueve la sostenibilidad y la integración con el entorno natural. Cada alojamiento (domo) y cada espacio común ha sido diseñado para ofrecer una experiencia en la que huésped pueda disfrutar de un ambiente natural, acogedor y de alto estándar. Los ocho domos suite ofrecen un espacio privado decorado de manera única y equipado con baño y terraza privada.

El edificio central, conocido como la Big Mama, alberga áreas comunes como el salón, la cocina abierta y una biblioteca. Todo en un diseño circular que favorece la interacción social. Todo el consumo energético del complejo proviene de fuentes renovables. Dispone de una instalación fotovoltaica y de sus propios puntos de abastecimiento de agua.

Humbi Home es un proyecto turístico con una finalidad social: el 100% de su beneficio neto revierte directamente en mejoras para la comunidad canalizadas a través de los proyectos de la Fundación Khanimambo

2.2 El proyecto Munti

Desde el **Centro Munti** se desarrollan simultáneamente programas enfocados en Educación, Nutrición y Salud. Y también trabaja con los adultos gracias al programa Masungulo. Se trata de un Centro Educativo de Transformación Social con un proyecto holístico definido desde 2007 con profesionales del sector, junto a las personas de la comunidad y en función de las necesidades marcadas por ésta. Incluye educación preescolar, primaria y secundaria (Ciclos K), formación a adolescentes (Klubes) y becas para estudios superiores (Xipfundo).

Munti es un espacio de aprendizaje innovador, de encuentro, donde los niños y niñas reciben un acompañamiento integral. Se alimentan en su sentido más amplio; comen, se duchan, se cuida de su salud, aprenden, descubren sus talentos, estudian, sueñan, comparten y se relacionan desde la base de un soporte emocional.

Las familias también están estrechamente vinculadas al proyecto ya que entendemos que solo así conseguiremos que cada niño y niña encuentre el verdadero significado de la palabra Munti en changana: "lugar que ocupamos en el mundo".

2.3 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, aunque con elementos de evaluación estratégica y organizativa.
- b. Desde un *ámbito temporal* se ha tratado formalmente de una evaluación intermedia de seguimiento.
- 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) aunque también se ha tratado de contribuir a la rendición de cuentas y reporte de resultados.
- 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. Una persona de Khanimambo acompañó al evaluador durante la visita a terreno. 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 las encuestas específicas a familias y otros grupos llevadas 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, con jóvenes implicados en los programas de la organización, con escuelas locales y con trabajadores/as de Humbi). 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 escuelas de Xai-Xai
3. **Celebración de talleres, reuniones y encuentros con grupos o equipos de personas** que hayan participado en la intervención que se valora (sobre todo jóvenes) 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. **Encuestas masivas.** Se preparó y llevó a cabo una encuesta masiva a **153 familias** (aproximadamente un 50% del total con las que trabaja Khanimambo) sobre aspectos clave del proyecto. Otra encuesta fue enviada y respondida por **126 jóvenes** participantes en actividades de Khanimambo a través del móvil. Finalmente, se envió por móvil una tercera encuesta a trabajadores/as de Khanimambo, la cual fue respondida por **77 trabajadores/as** (la práctica totalidad de la plantilla). En la encuesta a familias 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. Las encuestas fueron gestionadas y/o enviadas 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 resultados de los cuestionarios a familias, jóvenes y trabajadores/as en Anexos*)
5. **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. En general, en 2025 disminuye ligeramente el porcentaje de familias que conocen el trabajo de Khanimambo desde más de 5 años, en comparación con 2022. Sin embargo, aumenta claramente la proporción que conoce el trabajo desde 3-5 años y 1-3 años, lo que indica cierta rotación y entrada de **nuevos beneficiarios desde 2022.**

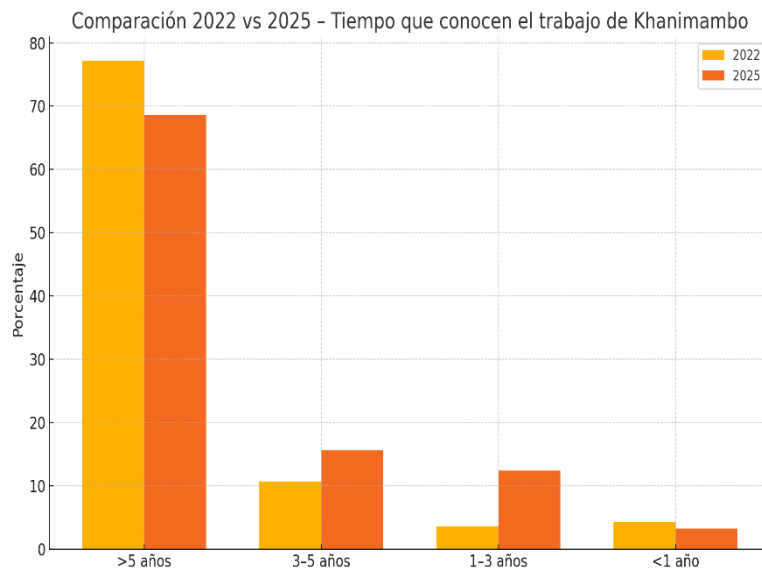


Fig. 1: Años vinculación familias con Khanimambo

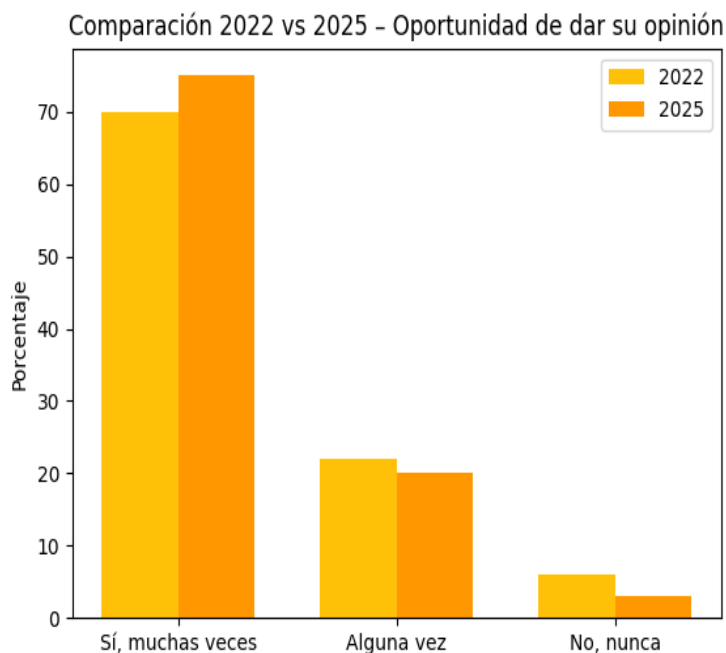


Fig. 2: Participación y consulta a familias en Khanimambo

2. El grado de **participación y consulta de las familias de Xai-Xai por parte de Khanimambo ha mejorado en 2025** respecto de la evaluación anterior en 2022. En concreto, ha aumentado la proporción de familias que sienten haber tenido oportunidades *frecuentes* de opinar, manteniéndose casi igual el porcentaje de quienes lo han hecho "alguna vez", y disminuyendo sensiblemente el grupo que *nunca* ha sido consultado.

3. Si analizamos la **evolución de las preocupaciones** sentidas por las familias de Xai-Xai desde 2022, observamos una clara tendencia a dar más importancia en 2025 a las cuestiones relacionadas con **educación, salud, alimentación, vivienda, y medioambiente**. Esto es altamente positivo, dado que se trata de las temáticas principales que trabaja Khanimambo, sugiriendo así que se ha contribuido a **aumentar la sensibilización e información de las familias** sobre ellas. Otro tema que ahora preocupa mucho más que en 2022 es el relativo a **la seguridad ciudadana**, lo que parece coherente con el contexto global de creciente inseguridad en todo el país y, en especial, en Xai-Xai como consecuencia del rápido crecimiento urbanístico, auge del turismo, bandas juveniles, etc. En cambio, las cuestiones relacionadas con el **salario/ingresos, agua y saneamiento parecen preocupar ligeramente menos en 2025**, lo que parece indicar que la situación de pobreza y vulnerabilidad de las familias va mejorando, y las infraestructuras básicas de la zona se van desarrollando poco a poco por parte de las autoridades locales.

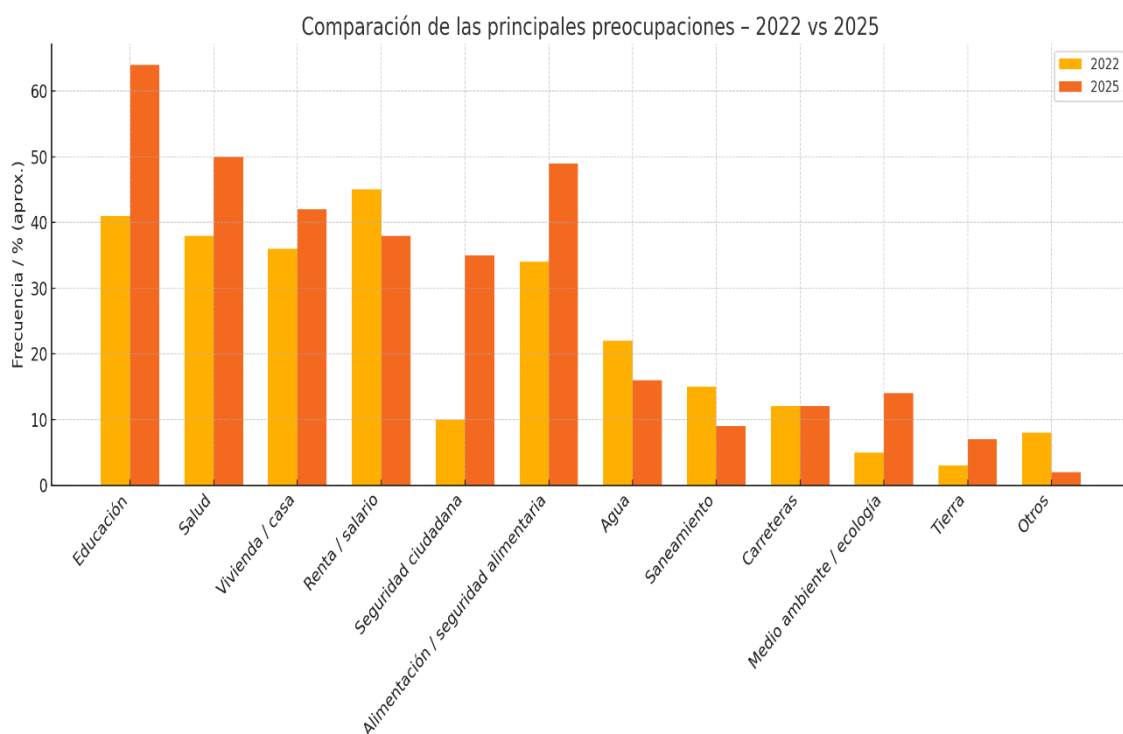


Fig. 3: Necesidades / preocupaciones prioritarias sentidas por familias

¿Está el proyecto en línea con las estrategias y planes de desarrollo locales y de otras agencias de desarrollo y ONGD en la zona?

4. Las políticas y prioridades de las autoridades locales no han variado de forma significativa desde 2022 hasta 2025. Xai-Xai sigue priorizando **agua, saneamiento, desarrollo rural y reducción de pobreza**, aunque cada vez hay un mayor enfoque en **cambio climático y prevención de desastres**, como aspectos clave, y no sólo transversales, como eran antes. Grandes donantes, como el Banco Mundial financian costosas infraestructuras (como el "[Urban Water Security Project](#)") que incluyen expresamente mejoras en Xai-Xai. Esto refuerza la pertinencia del trabajo de Khanimambo por varias razones: en primer lugar, la promoción de **cultivos sostenibles y la educación medioambiental**, que constituyen el eje de su trabajo, se alinean perfectamente con dichas prioridades de la agenda global; en segundo lugar, el trabajo de Khanimambo a nivel de **fortalecimiento de comunidades de base es altamente complementario** con las grandes inversiones en infraestructura del gobierno local y donantes internacionales, los cuales habitualmente no descienden a dicho nivel de detalle en el trabajo de fortalecimiento de capacidades y tejido social, como hace Khanimambo.

5. A **nivel educativo**, la intervención de Khanimambo con el centro Munti, esta alineada con las prioridades del gobierno a nivel local y nacional (i.e., acceso a educación básica universal; mejora de la calidad educativa; promover educación inclusiva y con equidad de género; retención educativa en especial en contextos vulnerables; formación profesional con enfoque práctico). De hecho, **el trabajo de Khanimambo es altamente complementario** con la educación formal en las escuelas, dado que Munti trata de dar **apoyo extraescolar** a los niños, niñas y adolescentes y a sus familias, para mejorar su rendimiento escolar y desarrollar sus **capacidades personales y afectivas**, aspectos muchas veces no abordados suficientemente como parte del currículo escolar.

6. Aunque Khanimambo mantiene una buena relación formal y colaboración fluida con las **escuelas públicas que dan cobertura a Xai-Xai** (3 escuelas primarias y 1 escuela secundaria) existen **posibilidades de aumentar las sinergias y complementariedades** con su trabajo: a) reforzando la colaboración con los equipos docentes de las mismas para la selección de estudiantes con dificultades que podrían ser considerados para su incorporación a los programas de apoyo de Munti, así como para el seguimiento del desempeño académico y personal de estudiantes de Munti en los centros escolares, fomentando la retroalimentación entre ambos espacios; b) visitas, intercambio de experiencias, talleres y/o jornadas de puertas abiertas en Munti para que las/os docentes de las escuelas puedan conocer las metodologías, herramientas y estrategias educativas y de desarrollo personal que Khanimambo desarrolla exitosamente; c) aunque las grandes obras de infraestructuras educativas corresponden al gobierno, existen pequeñas mejoras, ampliaciones, etc. en los centros escolares que podrían tener un alto impacto con un coste bajo, para las cuales Khanimambo podría hacer de facilitador / mediador con otros donantes, apoyando también en la gestión de las obras, aprovechando su experiencia con las construcciones del centro Humbi.

7. No existen demasiadas **ONGD, ni locales ni españolas**, en la misma zona donde trabaja Khanimambo. Como excepción, la ONGD española "[Madre Coraje](#)" apoya **proyectos educativos en Xai-Xai** (comunidad de Chilaulene), con fondos de la agencia andaluza de cooperación. Aunque Khanimambo conoce el trabajo de esta organización, no hay constancia de que se hayan realizado iniciativas de colaboración, complementariedades, aprendizajes mutuos e intercambios de experiencias entre ambas entidades.

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

8. Las **sugerencias realizadas durante la anterior evaluación de 2022** sobre el diseño de objetivos, resultados, e indicadores de la intervención de Humbi **han sido tomadas en cuenta por Khanimambo de manera sistemática** y adecuada. En concreto, se han revisado y adaptado los cuadros de logros e indicadores elaborados por el evaluador en 2022, usándose como herramienta de planificación y seguimiento a partir de entonces, lo que ha añadido claridad y una mayor orientación a resultados a su trabajo. En **Anexos** puede consultarse la tabla de **logros indicadores y fuentes del componente de Humbi** (revisada ligeramente en 2025, incluyendo Humbi Farm y Humbi Home) así como la misma **tabla para el componente educativo de Munti**, basada esencialmente en la definida por Khanimambo y revisada sólo ligeramente.

9. En términos generales, en relación con el diseño de los **grandes logros y objetivos de Khanimambo** y, en especial, con la coherencia y sinergias entre sus dos componentes de Munti y Humbi, es preciso tener en cuenta que el origen de la iniciativa Humbi es el de generar ingresos (y/o directamente alimentos) para el funcionamiento del centro Munti, a fin de **reducir su dependencia de fondos externos y garantizar su autosostenibilidad**. A pesar de que puedan existir otros objetivos indirectos también abordados por Humbi (como la promoción de la agricultura orgánica, ecológica y saludable; la construcción medioambientalmente sostenible; o la promoción del arte y cultura locales entre las comunidades de Xai-Xai con las que se trabaja) no puede perderse de vista el objetivo original de obtención de ingresos, como centro y guía de toda la actuación de Humbi. En términos prácticos, esto supone que los **objetivos, logros e**

indicadores de Humbi deben referirse siempre de forma clara y directa a su contribución real a la reducción de gastos de Munti, siendo medido el éxito de Humbi Farm y Humbi Home siempre en base a dicha meta esencial (aunque también se contemplen otras). Cualquier alternativa de actuación a futuro relacionada con Humbi debería contemplar un **plan de viabilidad financiera y previsión de generación de ingresos** a corto-medio plazo, como parte esencial de su identificación y diseño inicial, reconsiderando seriamente todas aquellas opciones que no garanticen ingresos claros (e incluso, con más razón, aquellas que pudieran suponer incluso un aumento de los gastos corrientes a futuro para Khanimambo), a pesar de que puedan tener otros beneficios/impactos indirectos en las comunidades con las que se trabaja.

10. Además del objetivo principal de Humbi de reducción de gastos de Munti, mencionado en el punto anterior, es preciso reforzar también el foco en la **generación de empleo para las comunidades con las que trabaja Khanimambo**. Este impacto debe medirse y visibilizarse de forma clara como uno de los **ejes fundamentales del proyecto Humbi**, incluyendo datos que reflejen que se trata de empleo digno (edad, género, nivel salarial, condiciones, plan de carrera, formación y promoción interna, inversión media por puesto de trabajo creado, etc.). Además, al reforzar este objetivo de generación de empleo directo a través de Humbi se aumenta la **coherencia con el resto del trabajo de Khanimambo en Munti**, cuyo objetivo último es garantizar unas condiciones de vida dignas para las familias de Xai-Xai, en especial para los jóvenes, favoreciendo su acceso al mundo laboral.

4.2 EFICIENCIA

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

11. El equipo humano de Khanimambo **se ha incrementado significativamente** en número, pasando **de 58** personas en total (19 en Humbi) en 2022 **a las 86 actuales** (32 en Humbi) en 2025, lo que refleja el crecimiento de la organización (sobre todo desde la puesta en marcha de Humbi). Este rápido crecimiento, que podría suponer retos para la gestión interna, no parece que sea un problema, habiéndose **adaptado la estructura y los procedimientos de gestión** de recursos humanos a esta nueva realidad, mostrando todos los trabajadores/as un alto grado de satisfacción laboral (para más datos sobre perfil, rotación y clima laboral del personal en Khanimambo puede consultarse el análisis en el criterio de "Eficacia").

12. En concreto, merece la pena destacar el impacto positivo de algunas **decisiones clave adoptadas desde 2022** en relación a la estructura de personal, organigrama y toma de decisiones en Khanimambo: a) el rol de la **fundadora y directora** (Alexia Vieira) y del responsable de comunicación (Eric Ferrer) se ha centrado mucho más últimamente en el diseño y puesta en marcha de Humbi (Farm y Home) **delegando en el equipo local buena parte de la toma de decisiones relativas a Munti**, lo cual no ha supuesto una merma en la calidad del trabajo, habiendo en cambio contribuido a reforzar la responsabilidad, autonomía y apropiación por parte del equipo local; b) se ha **estructurado mejor el equipo local de Munti**, creando puestos de responsables intermedios de área (administrativo, monitoreo y evaluación, coordinadores/monitores que guían al equipo de tutores/as); c) se ha integrado a una **nueva responsable expatriada** (María Rodríguez) basada de forma permanente en Xai-Xai, la cual descarga a la directora de tareas operativas, técnicas y de gestión diaria de Humbi, posibilitando que esta se dedique a tareas más estratégicas, de planificación y de representación institucional para las que tiene mucho más valor añadido; d) el rol de **dirección y coordinación técnica de Humbi Farm se ha interiorizado**, reforzado y consolidado en Khanimambo con la figura de su responsable / coordinadora (Lina), dejando de depender del apoyo de un consultor externo a tiempo parcial, como sucedía en 2022.

13. En cualquier caso, todavía **quedan pendientes algunos retos** para completar el equipo de Khanimambo de forma óptima, siendo el principal el incorporar a una **persona con experiencia, capacidad y valor añadido para gestionar Humbi Home**, así como para reforzar su **marketing y comercialización** (ya sea directa, o a través de plataformas turísticas y hoteleras) llevándolo al nivel de consolidación, excelencia y, sobre todo, de volumen de actividad deseado. En la actualidad esta tarea / rol viene llevándose a cabo por parte de la directora de Khanimambo, pero **sería deseable la incorporación de un perfil más específico y especializado**, liberando así a la directora para las tareas de más valor añadido (i.e., planificación y dirección estratégica, relaciones institucionales y búsqueda de financiación, etc.) como ya se ha mencionado anteriormente. Sin embargo, esta incorporación debe **analizarse cuidadosamente a la vista del plan de viabilidad financiera de Humbi Home**, garantizando siempre que existen recursos suficientes para ello, y vinculando su continuidad y nivel salarial al logro de resultados concretos, especialmente los relacionados con el incremento en la tasa de ocupación del alojamiento. Además, es necesario seguir avanzando en la formación y consolidación de los **equipos de trabajadores/as locales de Humbi Farm y Humbi Home**, estos últimos habiendo comenzado apenas hace unos meses. En este sentido las **limitaciones para conseguir personal altamente cualificado** en el entorno de Xai-Xai supone un reto, en especial dado el **nivel de excelencia** que se persigue en su gestión y trato al cliente (en especial para Humbi Home)

14. El aporte de **personal voluntario continúa siendo un elemento clave** en Khanimambo, como ya lo era en 2022. Es preciso continuar con el proceso de profesionalización y especialización de la labor de estos voluntarios/as, sobre todo para **necesidades estratégicas**

concretas de Humbi Farm y Humbi Home (p.ej., elaborar un plan de viabilidad, o una estrategia de comercialización, etc.) tratando de aprovechar siempre el valor añadido de voluntarios/as cualificados, aún con estancias cortas, en aspectos concretos directamente relacionados con dichas necesidades.

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

15. Los procedimientos, herramientas y mecanismos de gestión de Khanimambo se han continuado depurando y perfeccionando con el paso del tiempo y a medida que la organización iba creciendo en actividades, personal y complejidad de tareas abordadas. 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, merece la pena destacar el crecimiento y fortalecimiento experimentado por el **departamento de monitoreo y evaluación** interna, el cual cuenta ahora con un equipo suficiente, herramientas y procedimientos adecuados para fortalecer la medición de los logros y el aprendizaje interno por parte de Khanimambo.

16. En el **caso de Humbi Farm y Humbi Home**, se han seguido reforzando los **procedimientos y herramientas de gestión / administración**, los cuáles apenas estaban creándose en 2022. Sin embargo, es preciso destacar que tanto el objetivo central (generación de ingresos) como el enfoque de gestión (a través de una empresa social orientada a la rentabilidad) obligan a reforzar dichas herramientas y procedimientos de gestión, planificación y administración en Humbi. Es importante no perder de vista que **el enfoque y dinámicas de funcionamiento de Humbi y Munti son muy diferentes** (aunque ambas apunten al mismo objetivo final). En concreto, Humbi debe gestionarse con el mismo **rigor, herramientas empresariales y orientación a rentabilidad** que cualquier otra empresa privada. En ese sentido, a pesar de los indudables avances realizados desde 2022, siguen existiendo aún ciertas **carencias en planes y análisis financieros detallados y precisos**, incluyendo herramientas de **contabilidad analítica con uso de centros de coste** diferenciados, análisis de balances e indicadores financieros clave como retorno de inversión/activos, rentabilidad, liquidez, solvencia, productividad neta y bruta, tasas de ocupación, segmentación de precios, etc. Además, debe fortalecerse la planificación de caja/liquidez, los procedimientos de auditoría y control internos que prevengan el fraude y la mala gestión, etc. Además de para el control y la gestión diarias, el uso de estas herramientas, aún de forma sencilla y simple, **facilitará a Khanimambo la toma de decisiones estratégicas** sobre su diseño, dimensionamiento y estrategia futura. Durante esta evaluación se ha tratado de desarrollar tentativamente algunas de estas herramientas (sobre todo los **planes de viabilidad**, ver análisis detallado en el criterio de "Sostenibilidad") las cuales deberán necesariamente completarse y perfeccionarse por Khanimambo a la mayor brevedad.

17. En relación a los **procesos, al enfoque y a los instrumentos de apoyo** a Khanimambo por **la Fundación ADEY**, así como a la **comunicación entre esta y Khanimambo**, en términos generales siguen siendo altamente satisfactorios para ambas partes. El enfoque de colaboración en base a la confianza y a un **proceso flexible y a largo plazo**, ya apuntado en la anterior evaluación, **se ha reforzado aún más si cabe desde 2022**. En este sentido, el apoyo de ADEY, aunque tradicionalmente centrado en Humbi, se ha ampliado al componente educativo de Munti, con un **enfoque de fortalecimiento y apoyo global a Khanimambo** como organización, conscientes de que todas las áreas de la misma están interrelacionadas. Adicionalmente, el apoyo de ADEY no se ha limitado al aporte de fondos, sino al fortalecimiento técnico (del cual forma parte esta evaluación) y a la facilitación en general del trabajo de Khanimambo.

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

18. 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 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. Y ello a pesar de ciertos **contratiempos importantes e inesperados** (sobre todo el incumplimiento de contrato por parte de la empresa constructora Kingman a la que se encargó levantar el centro Humbi Home, la cual se encuentra demandada por Khanimambo en 2023 y condenada desde 2024 a devolver el pago de 127.000 € recibidos, estando actualmente la sentencia recurrida). Ello ha supuesto un aumento de costes y tiempos de ejecución, obligando a cambiar la forma de gestión de obras de Humbi Home, **pasando de una modalidad delegada / contratada, a otra de ejecución directa** por parte del equipo de Khanimambo, más compleja pero también más meritoria y eficiente.

¿Es el diseño del proyecto globalmente eficiente?

19. La distribución de **presupuesto y gastos de Khanimambo** muestra variaciones desde la última evaluación en 2022. Los gastos de **Munti** se mantienen más o menos estables, aunque con una tendencia creciente, suponiendo en 2024 cerca del 40% del total del presupuesto de Khanimambo. Los gastos de **Humbi** crecieron exponencialmente en 2022 y 2023, superando en ambos años el 50% del gasto total de la organización, lógico dado que en esos años se centró el grueso de la construcción y puesta en marcha tanto de Humbi Farm como de Humbi Home, descendiendo hasta casi la mitad una vez concluidos en 2024. Los gastos de la academia **Xipfundo** comienzan en 2022, cuando Khanimambo pone en marcha la iniciativa de becas para estudios superiores, experimentando un incremento notable desde entonces, y llegando a representar algo más de un tercio de los gastos del centro Munti. Finalmente, los **gastos de estructura** han aumentado de manera constante desde 2022, tanto en importe absoluto como en porcentaje del total, llegando hasta un 15% en 2024, el cual es razonable para la media del sector de las ONGD. Este crecimiento es comprensible, teniendo en cuenta la ampliación de programas de Khanimambo en los últimos años (Humbi, Xipfundo), lo cual conlleva también un aumento de los gastos de gestión y dirección. Sin embargo, debe mantenerse un control para evitar un crecimiento excesivo de estos gastos a futuro (por encima del 20% del total).

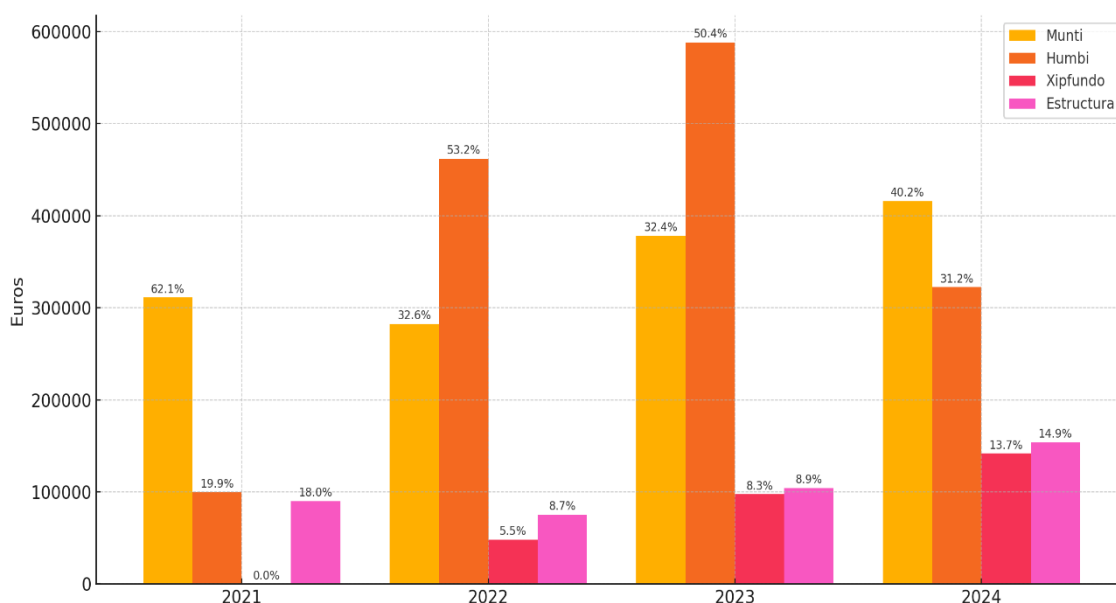


Fig. 4: Evolución y desglose de gastos Khanimambo por programa

20. En cuanto a la **evolución de ingresos de Khanimambo** desde 2022, muestran un patrón estable y regular, tanto en importe total como en su composición, de nuevo a excepción de **2023 cuando se llevaron a cabo las grandes obras de infraestructura** y puesta en marcha en Humbi (sobre todo Humbi Home) para las cuáles se obtuvo financiación extraordinaria en ese año por parte de **entidades e instituciones**, disparándose los ingresos por estas fuentes. El resto de años, las cuotas de **padrinos/socios** se mantienen regulares, suponiendo en torno a un tercio del total de ingresos de Khanimambo; **las donaciones** y las becas, en cambio, han experimentado un crecimiento importante en 2024, suponiendo entre ambas casi el 50% de los ingresos totales de Khanimambo. En cambio, el peso de las **campañas**, como estrategia de financiación, parece haber perdido peso desde 2021.

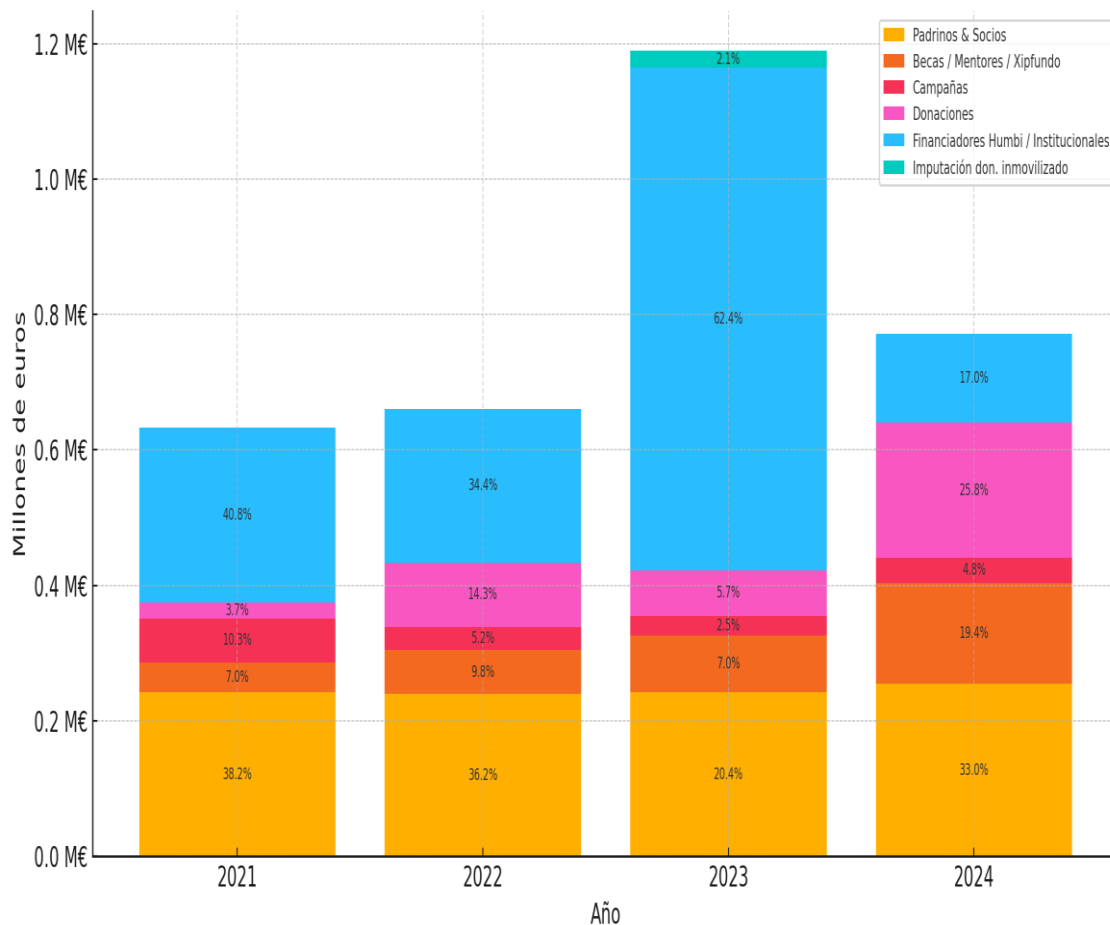
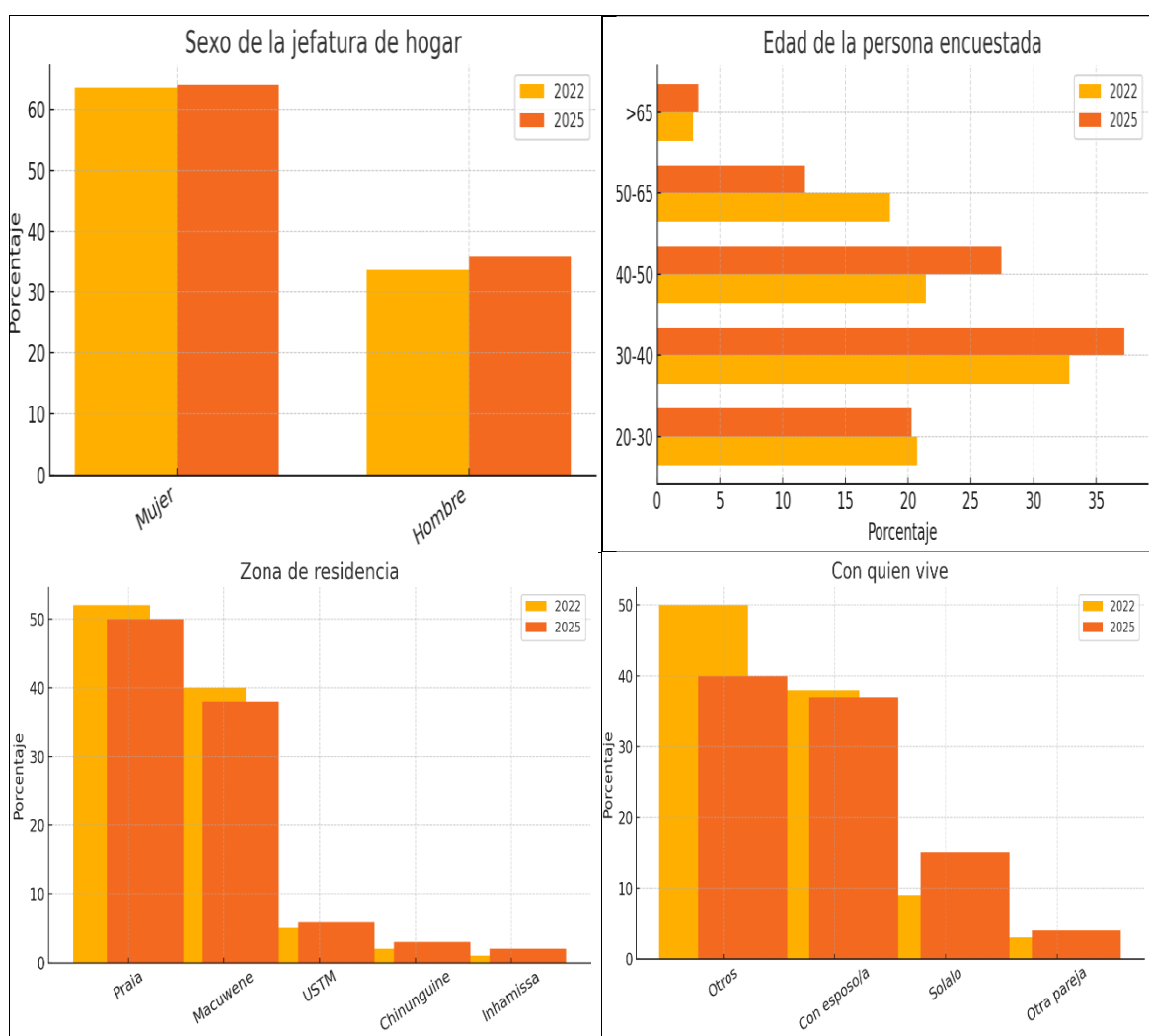


Fig. 5: Evolución ingresos Khanimambo por fuentes de financiación

4.3 EFICACIA

¿Ha beneficiado realmente el proyecto al grupo pretendido?

21. El **perfil demográfico y educativo de las familias** con las que trabaja Khanimambo no ha variado significativamente desde 2022 y la población encuestada **mantiene rasgos básicos muy similares** (sexo, zonas de residencia, tamaño de hogar), aunque con algunas pequeñas diferencias: a) la estructura demográfica muestra un **ligero rejuvenecimiento**, con más personas encuestadas en los tramos 20–40 años y un ligero aumento de las familias con 3 o más hijos/as; b) en convivencia, disminuye la proporción de personas que viven "con otros" y aumenta la de **quienes viven solos/as**, reflejando posibles cambios en la dinámica familiar; c) el **tamaño del hogar** aumenta, con más del 40% de familias con más de 5 personas, sugiriendo mayores cargas familiares en 2025; d) la **asistencia escolar** sigue siendo muy alta, continuando con cierta asistencia desigual por género; e) las familias presentan una **estabilidad residencial** muy elevada, con amplia mayoría residiendo más de cinco años en la misma zona, con mínimas variaciones en zonas de residencia, manteniéndose Praia y Macuwene, como los asentamientos principales; f) **en religión**, se mantiene la predominancia de la **Iglesia Evangélica**, la cual incluso crece respecto a 2022; g) el **nivel educativo** muestra alguna mejora con menos hogares sin estudios y ligera subida en secundaria y superior.



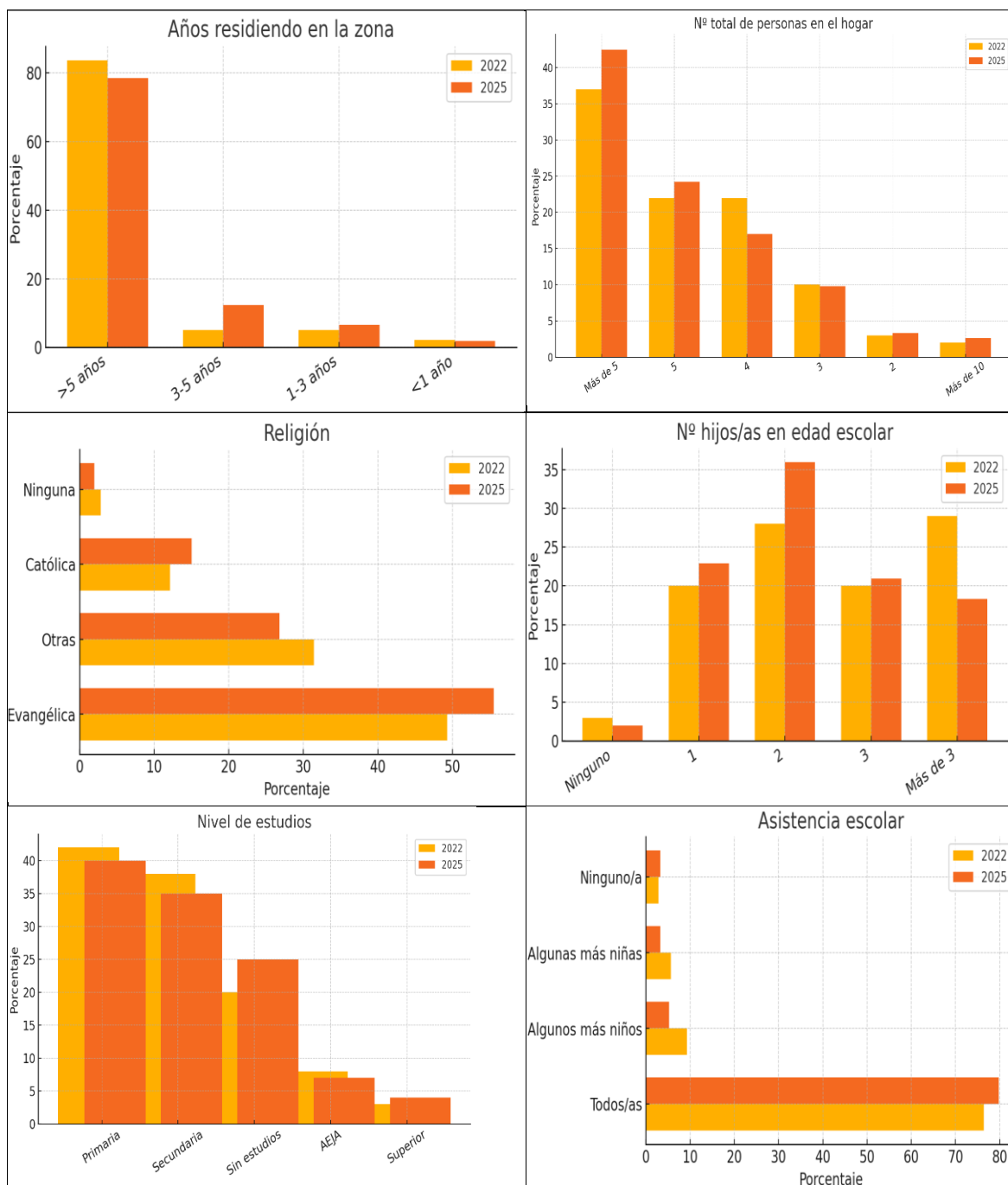


Fig. 6: Evolución del perfil general de familias apoyadas por Khanimambo desde 2022 a 2025

22. En cuanto a las **condiciones de habitabilidad y acceso a servicios básicos**, se perciben ciertas mejoras desde 2022, aunque persisten retos: a) en el **tipo de casa**, se observa una reducción de viviendas precarias y un leve aumento de casas de bloque, con más viviendas recientes en 2025; b) la **tenencia legal de la tierra** (con DUAT) también mejora ligeramente, aunque sigue habiendo un alto porcentaje sin documento, razón por la que la preocupación por el DUAT sigue siendo un motivo de preocupación entre las familias, pero en niveles algo menores que en 2022; c) el **acceso a energía y a agua en grifo** dentro de casas muestran ciertas mejoras en 2025, así como la disponibilidad de letrinas mejoradas en la casa/terreno; d) la **propiedad de vehículos** permanece muy baja, con pocos cambios relevantes.

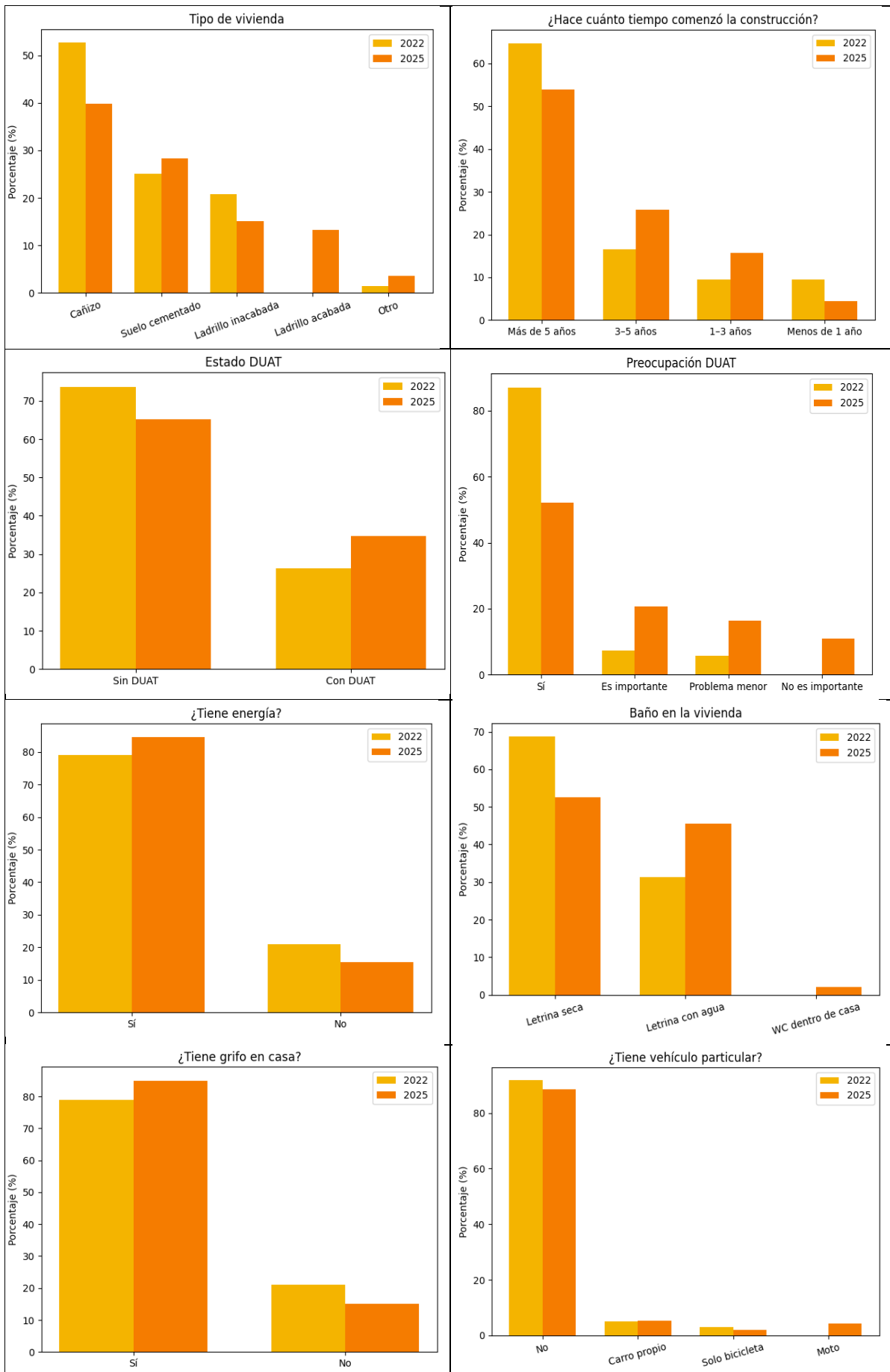


Fig. 7: Evolución de habitabilidad y servicios básicos familias apoyadas por Khanimambo desde 2022 a 2025

23. En cuanto a la **situación económica y de vulnerabilidad** de las familias, se percibe una ligera **mejora desde 2022**, aunque el contexto de pobreza aún es predominante. En concreto: a) la proporción de **hogares sin huerto ("machamba")** disminuye ligeramente entre 2022 y 2025, aumentando a la vez un poco las familias que cuentan con otros ingresos diferentes a la agricultura de subsistencia en las mismas; b) en la **ocupación principal**, se observa una reducción del desempleo en general y un ligero aumento en actividades autónomas y agricultura, lo cual sugiere diversificación laboral; c) hay cambios significativos en la **fuentes principal de ingresos**, disminuyendo los asalariados (normales peones agrícolas a destajo) y aquellos que se dedican a la agricultura, mientras que aumenta el trabajo autónomo y crecen los ingresos procedentes de pequeños negocios, reflejando una economía familiar más diversificada; d) finalmente, mejora el nivel de **ingresos mensuales**, aumentando la proporción de personas en los tramos superiores (5.000–10.000 MZN y 10.000–20.000 MZN), mientras que disminuye el grupo con ingresos menores a 5.000 MZN, lo que sugiere una ligera mejora del bienestar económico. En general, parece sugerirse un ligero cambio de patrón en el que cada vez existe una **mayor combinación entre agricultura, autónomos y pequeños negocios**, con menos familias dependiendo exclusivamente de su huerto de subsistencia.

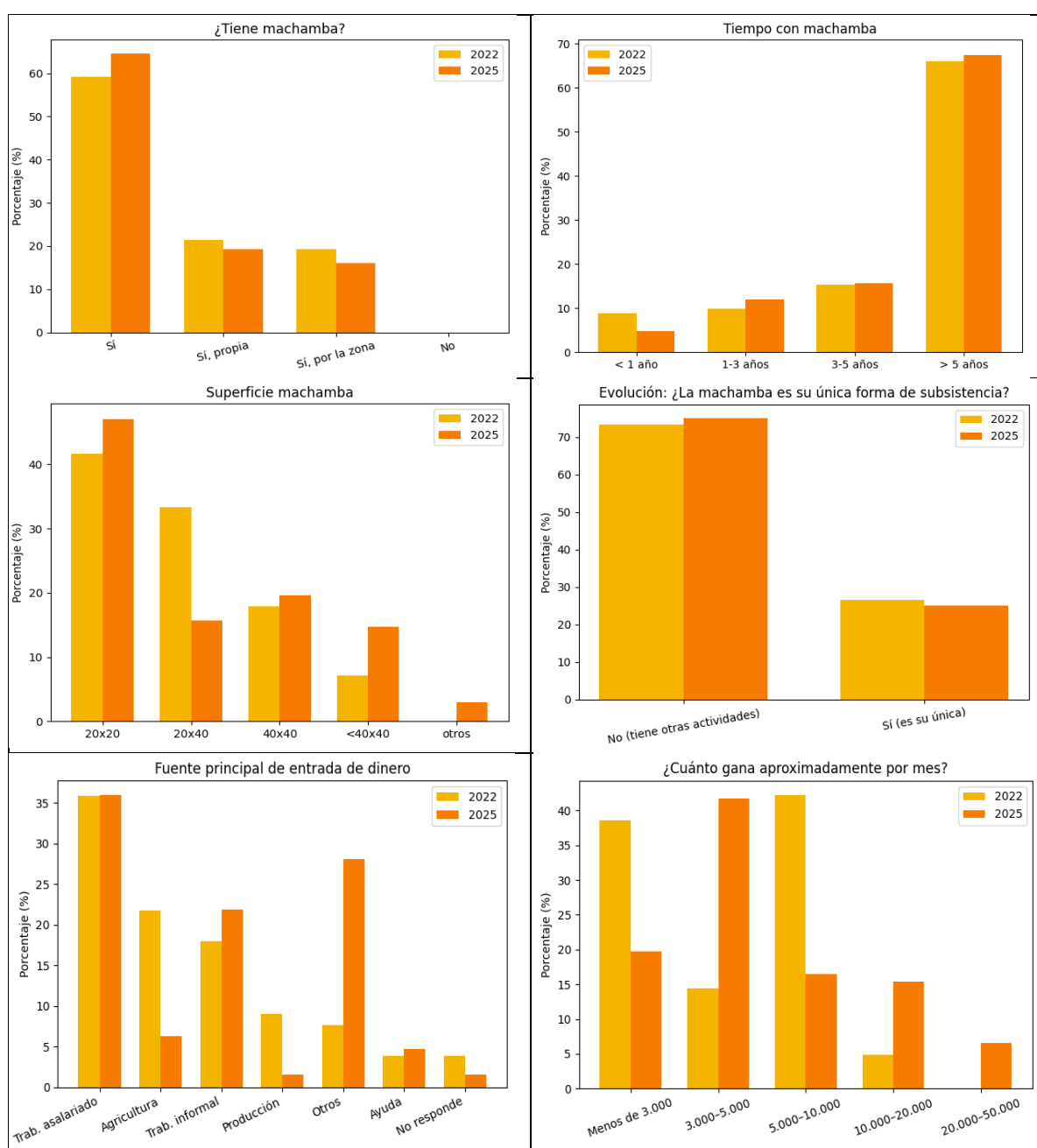


Fig. 8: Evolución perfil socioeconómico de familias apoyadas por Khanimambo desde 2022 a 2025

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

24. De las 15 Ha (3 lotes de 5 Ha cada uno) con las que cuenta actualmente Humbi, aproximadamente **están en explotación 2/3 partes** (unas 10,5 Ha). La **producción** de Humbi Farm muestra una evolución positiva, **habiéndose duplicado** desde la anterior evaluación en 2022, cuando apenas acababa de empezar. En especial, ha **crecido notablemente la producción de fruta**, la cual se ha triplicado desde 2022 (como es lógico ya que los árboles frutales tardan varios años en empezar a dar fruto), así como la de **tubérculos y raíces**, la cual se ha triplicado, mientras que la producción de **verdura se ha mantenido** más o menos similar. El **volumen total** de producción **en 2025** (sin contar los meses de noviembre y diciembre, pendientes a la fecha de esta evaluación) fue de **13.812 kg**, siendo el **boniato** (20%), la **banana** (15%) y la **papaya** (12%) los 3 productos que juntos suponen casi **la mitad** de la producción total de Humbi Farm

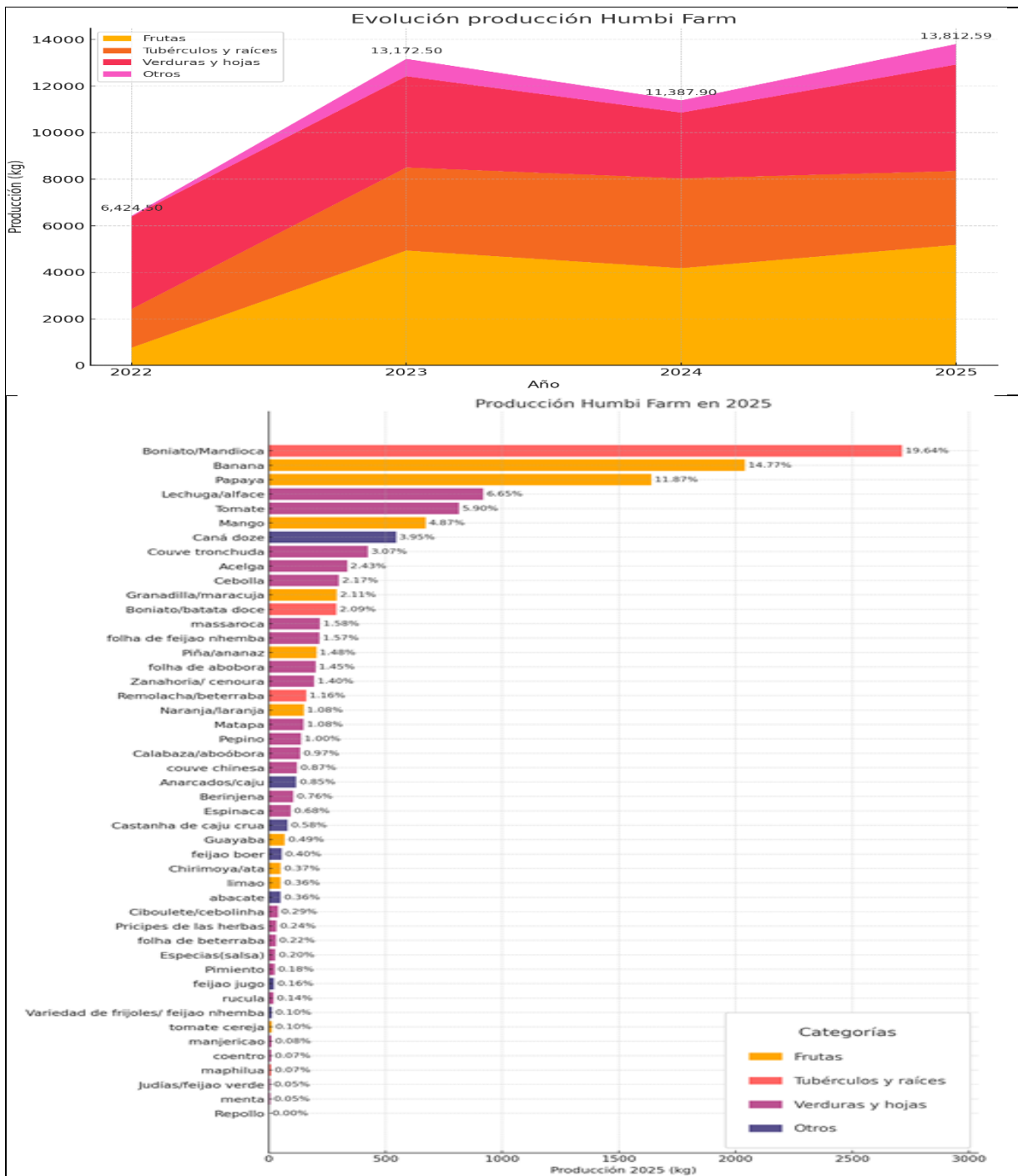
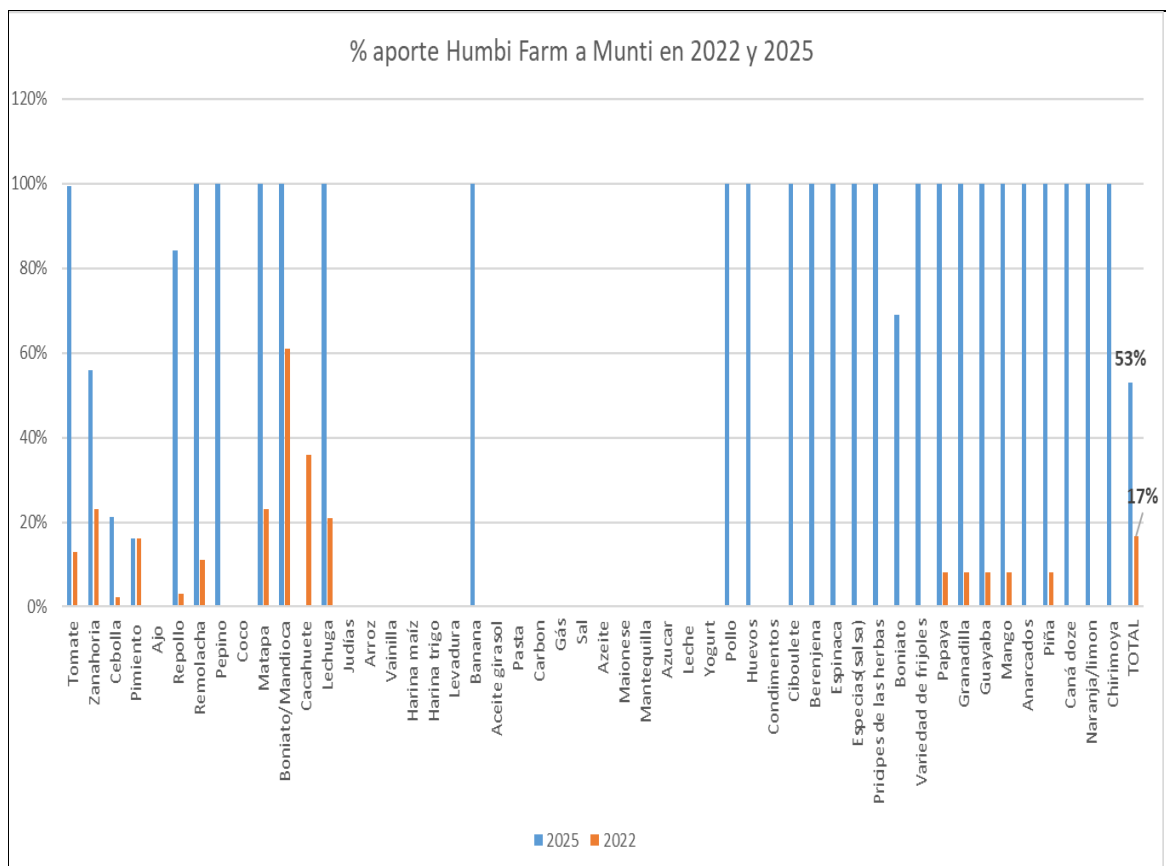


Fig. 9: Evolución y desglose producción Humbi Farm

25. En cuanto al aviaro, en 2025 se han criado y engordado **2.143 pollos para carne**, mientras que las gallinas ponedoras han puesto **20.849 huevos**, en ambos casos superando las cifras de años anteriores. Tanto los pollos como los huevos se han destinado a la venta y/o al abastecimiento del centro Munti, como se analiza más adelante.

26. Finalmente, en cuanto a **Humbi Home**, se ha logrado poner en marcha en 2025, con un grado de **calidad y excelencia** que supera con creces lo previsto y acerca las instalaciones a un modelo de "boutique hotel" de lujo. En concreto, existen **8 domos** (habitaciones) funcionando plenamente, junto a las instalaciones comunes (comedor, salas de lectura, piscina, etc.) habiéndose obtenido una **tasa de ocupación del 7%** durante los **5 meses** que ha estado funcionando (media de 17 reservas/mes), la cual puede parecer modesta, pero es normal teniendo en cuenta que la actividad **acaba de empezar** y darse a conocer. Actualmente Humbi Home está publicitado en [Booking.com](https://www.booking.com), donde puede apreciarse la alta calidad y cuidado por los detalles del establecimiento, lo que ha llevado a una **calificación media de 10 sobre 10** y comentarios totalmente positivos por parte de los huéspedes que se han alojado en sus instalaciones.

27. El aporte o contribución de **Humbi Farm a las necesidades alimenticias de Munti** ha experimentado un importante crecimiento desde 2022, pasando de un limitado 17% en total en dicho año, a un **significativo 53% actual** (en volumen de productos). Si analizamos los productos concretos, Humbi Farm está logrado cubrir un 87% de frutas, 66% de verduras, 96% de tubérculos y raíces y **100% de huevos y carne de pollo** consumidos en Munti. Tan sólo se compra mayoritariamente en el mercado el arroz, los productos procesados (pasta, harina, aceite, mayonesa, azúcar) así como los lácteos y derivados (leche, mantequilla y yogures) los cuales, a fecha de hoy, no podrían obtenerse en Humbi Farm.



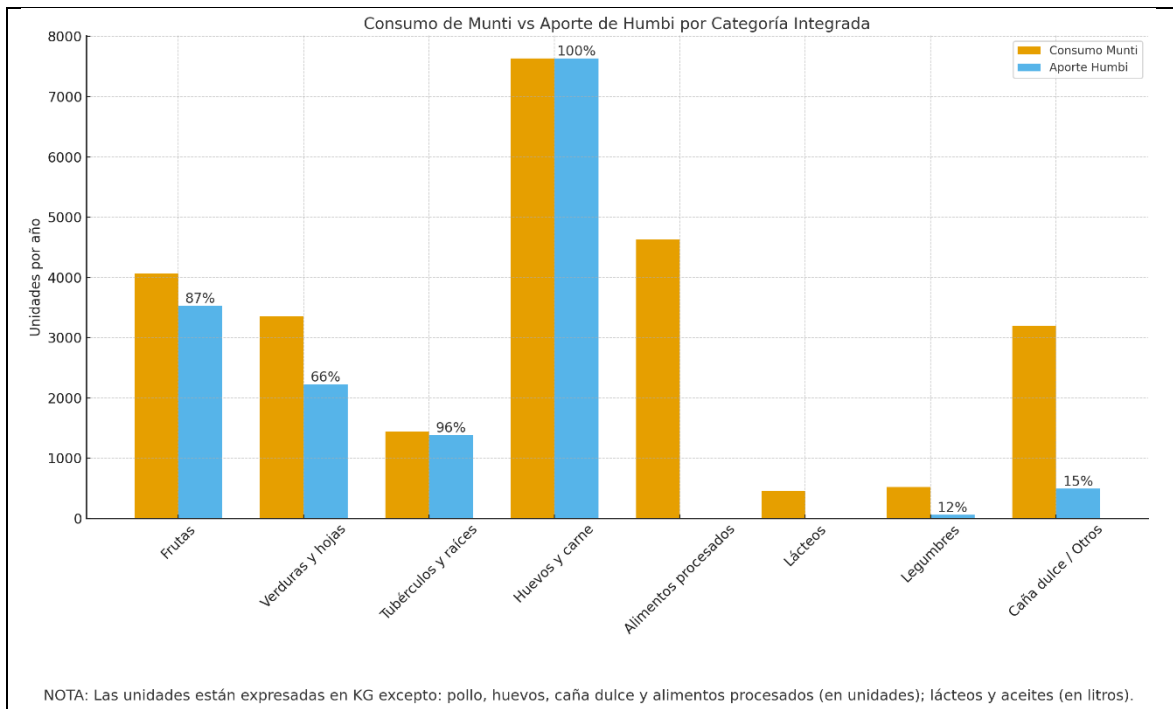
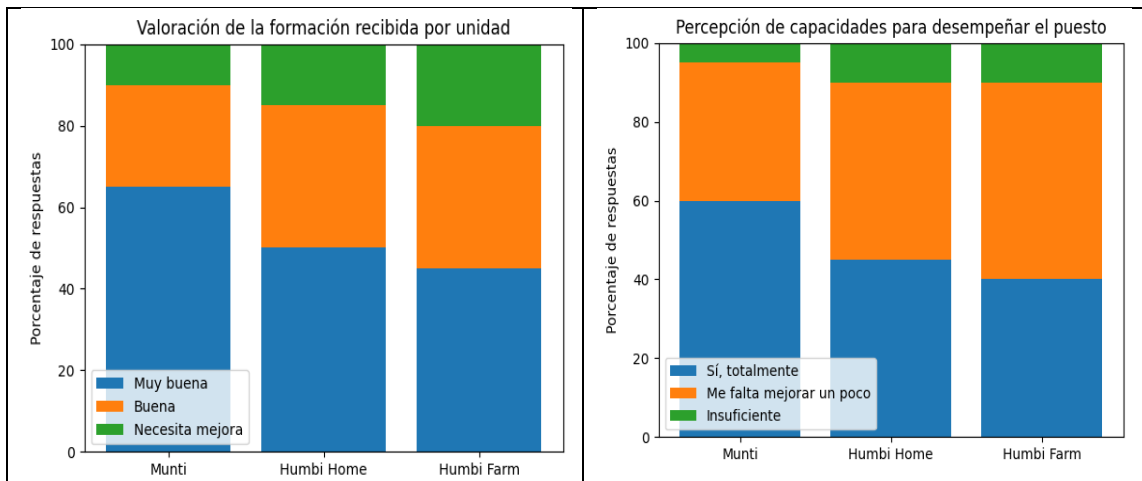


Fig. 10: Aporte de alimentos de Humbi a Munti

28. Se han fortalecido las **capacidades, formación y recursos del equipo local de Khanimambo** desde 2022, con un 55% considerando que sus capacidades son adecuadas, y sólo un 13% percibiendo graves carencias. Esto es especialmente positivo en las personas que trabajan en Munti, siendo las de Humbi (Farm y Home) aún algo más necesitadas de formación y mejora. El 73% del equipo valora las condiciones el ambiente laboral general en Khanimambo como bueno (40%) o muy bueno (33%), disminuyendo un poco la valoración en lo relativo al salario (sólo el 34% lo considera bueno, con el 57% calificándolo como normal). En términos generales, la **valoración que hacen de su trabajo** las personas empleadas en Khanimambo es muy alta (88% otorgando una nota superior a 8 sobre 10), mostrando una ligera satisfacción mayor en Munti (un 90%), en comparación con Humbi Home (un 85%) y Humbi Farm (80%).



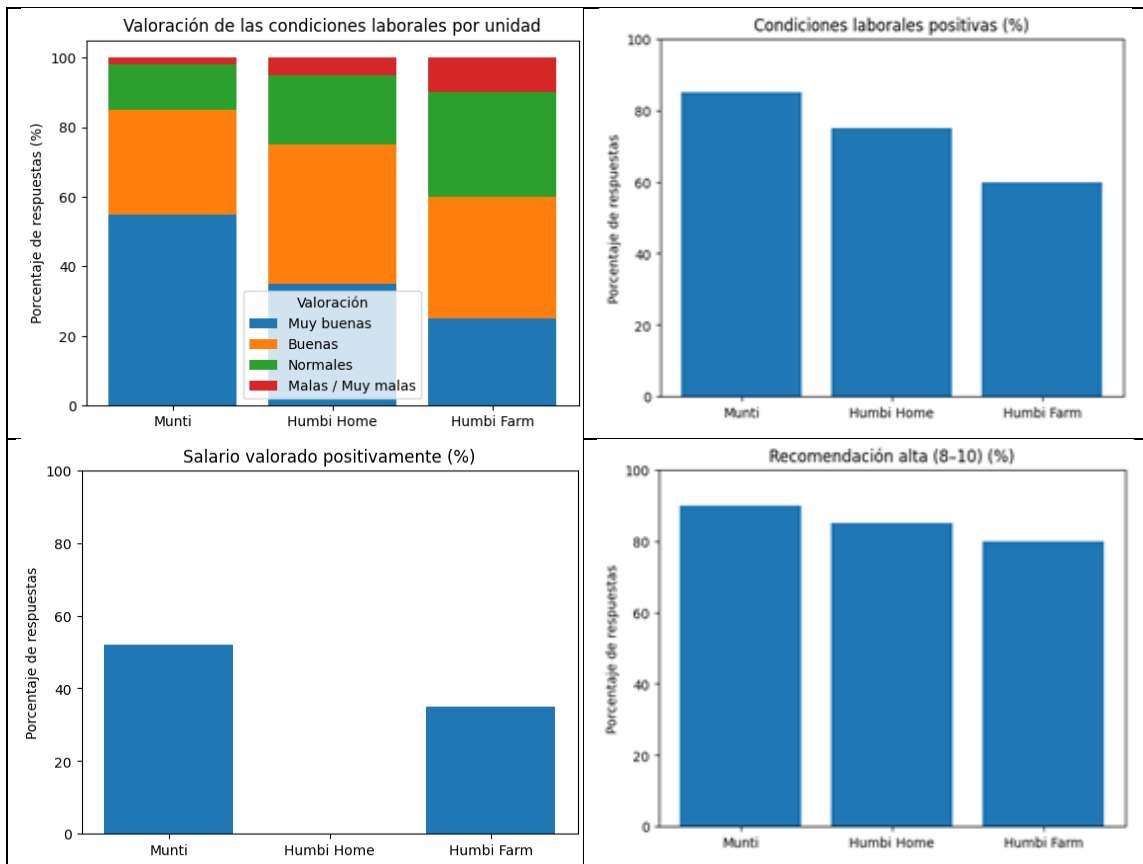
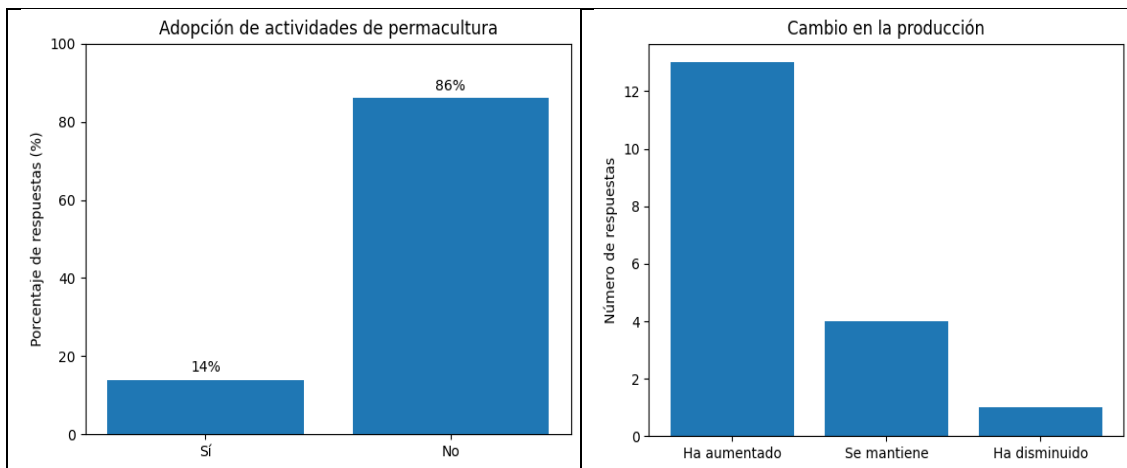


Fig. 11: Valoración condiciones trabajo en Khanimambo por trabajadores/as

29. Aunque la inmensa mayoría de las familias (86%) y los jóvenes (98%) afirman **conocer las experiencias innovadoras en permacultura** y construcción sostenible promovidas por Khanimambo, habiendo participado un 38% de los jóvenes en actividades prácticas de tipo formativo, la **adopción efectiva de estas experiencias y prácticas** en las familias **es muy escasa**, con sólo un 14% que afirman haber comenzado actividades similares por su cuenta (porcentaje muy similar al 13% en 2022). La mayoría de familias que han adoptado estas prácticas lo han hecho con un alcance limitado (1-3 personas implicadas), con una fuerte presencia de mujeres en edades relativamente jóvenes (30-50 años). Las pocas familias que han iniciado actividades de permacultura afirman haber aumentado y diversificado su producción, generando más ingresos (aunque sin haber aumentado la superficie cultivada). En general, estas familias no sienten que tendrán grandes dificultades para continuar con dichas actividades, aún sin el apoyo de Khanimambo.



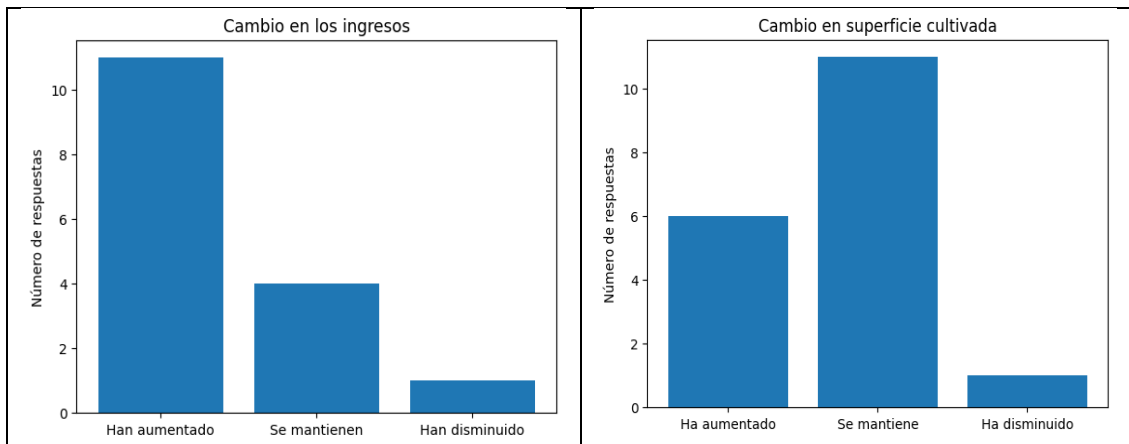
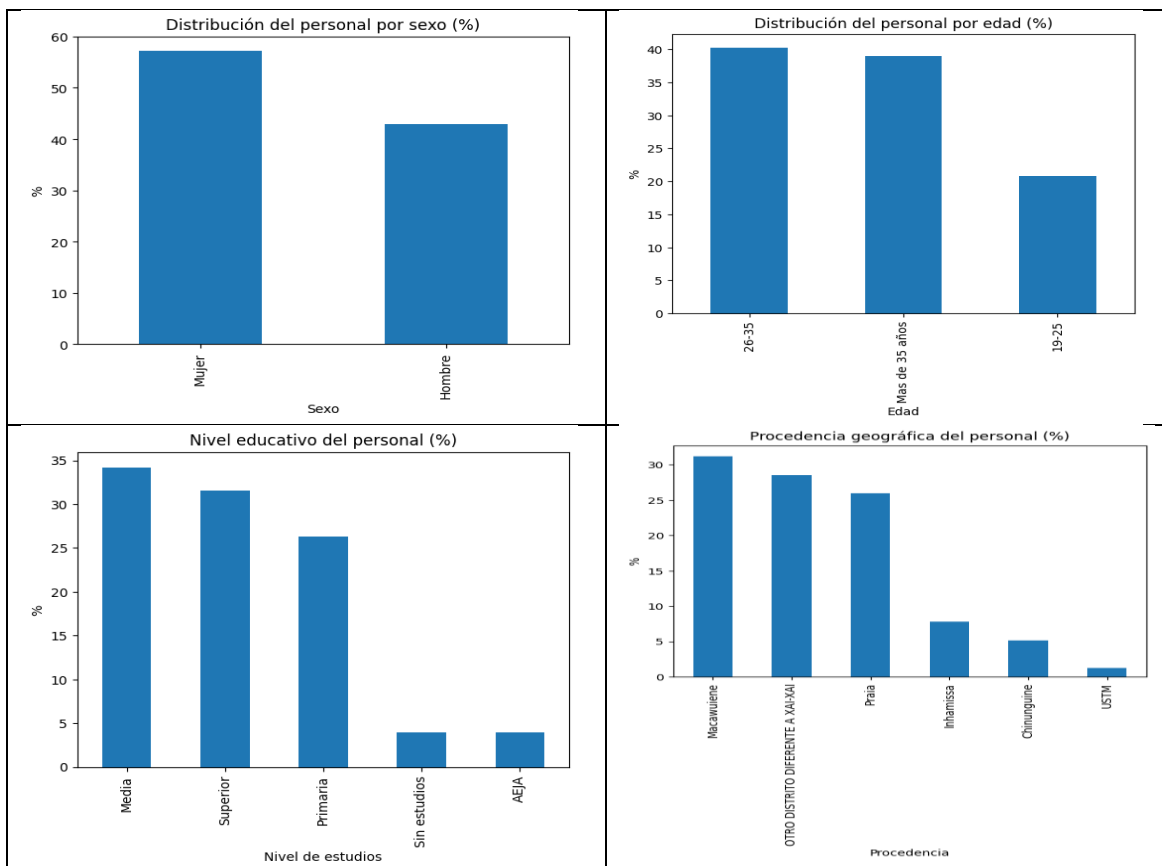


Fig. 12: Adopción prácticas permacultura por familias e impacto

30. El resultado directo del trabajo de Khanimambo en relación a la **creación de empleo** para las comunidades locales es muy importante, con **86 puestos de trabajo directos** contratados por la organización (47 en Munti, 7 en Xipfundo y 32 en Humbi), un 48% de incremento frente a 2022, con un 90% de ellos con contrato formal y a tiempo completo. En términos generales, el trabajador/a tipo de Khanimambo es una **persona joven** (26–35 años), con una ligera mayoría de mujeres, con nivel educativo básico o medio, procedente de comunidades locales o distritos cercanos, con **escasa experiencia laboral formal previa**, y con una fuerte vinculación comunitaria o educativa previa con la organización (**un tercio han participado en los programas educativos de Munti**). La vía predominante de acceso al empleo es el contacto directo por parte de la propia organización, lo que indica un modelo de **contratación basado en el conocimiento previo de las personas**, su trayectoria o su vinculación comunitaria. Este perfil es coherente con el enfoque de desarrollo local, inclusión social y fortalecimiento de capacidades que caracteriza a Khanimambo, confirmando además el **papel de la organización como generadora de oportunidades de empleo** e inclusión socioeconómica en su entorno de intervención.



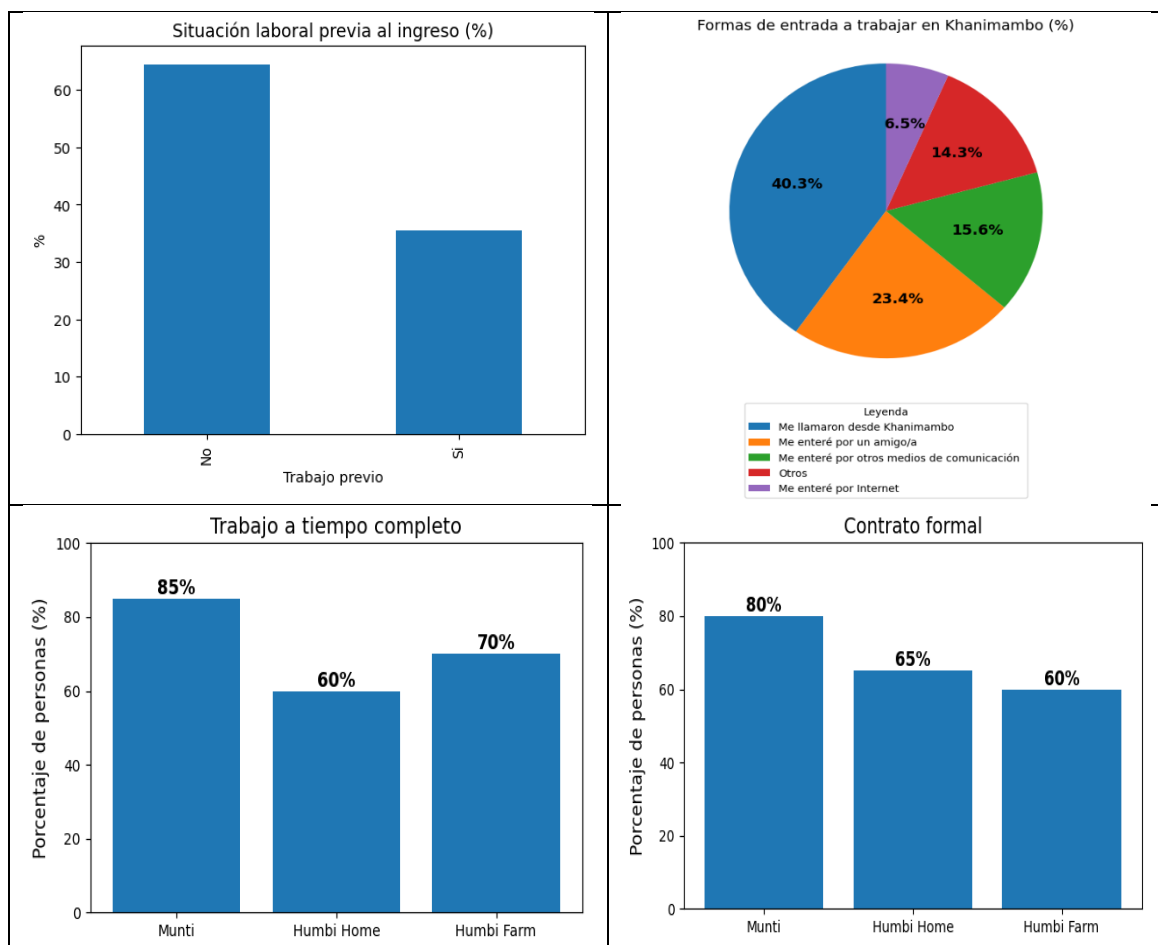


Fig. 13: Perfil y condiciones laborales de trabajadores/as de Khanimambo

31. La valoración del **programa de becas Xipfundo** por parte de los jóvenes participantes en el mismo es buena, con una **valoración media global de 6,5 sobre 10**. La preparación a las mismas (pre-Xipfundo) es uno de los aspectos mejor valorados (6,8 sobre 10) mientras que la cuantía de las ayudas y la duración del programa son los puntos con una valoración más baja (6,3 sobre 10). Aún más, el **impacto del programa es evidente** entre aquellos que han concluido sus estudios con becas Xipfundo, con 2/3 de los/as egresados/as habiendo encontrado un trabajo y/o iniciado un pequeño emprendimiento, lo cual para un 95% de ellos/as ha supuesto una **mejora en las condiciones económicas** de sus familias. El perfil de los/as jóvenes Xipfundo muestra una cierta **prevalencia de chicos (71%) sobre chicas** (lo cual remite a cuestiones de género que no han sido suficientemente visibilizadas en el programa) con un **rango de edad joven (70% entre 19 y 26)**, pero con una importante proporción de adultos jóvenes (28% con más de 26 años). La residencia es mayoritariamente en la zona de trabajo de Khanimambo (en concreto, casi la mitad provienen de Praia) aunque casi un tercio vienen de otros distritos fuera de Xai-Xai. Un porcentaje importante (41%) han estado vinculados anteriormente a programas formativos de Munti, pero la mayoría (59%) de las/os jóvenes que ingresan en Xipfundo **no han pasado previamente por dichos programas**, lo que plantea alguna duda sobre la coherencia, continuidad e impacto del trabajo de Khanimambo, sobre el que se debiera reflexionar. Aunque prácticamente el 100% de los jóvenes de Xipfundo afirman que el programa les ha permitido acceder a educación superior, **sólo 1 de cada 4 reconocen que no hubieran podido acceder a la misma sin las becas**, con una mayoría (70%) reconociendo que quizás podrían haberlo hecho sin la ayuda de Xipfundo, aunque con dificultades. La validez de esta conclusión, sin embargo, **ofrece ciertas dudas ya que no se corresponde con la información disponible en Khanimambo** por medio de la observación y el trabajo regular de los jóvenes implicados en el programa, los cuales son **seleccionados en gran medida en base a su alta vulnerabilidad**.

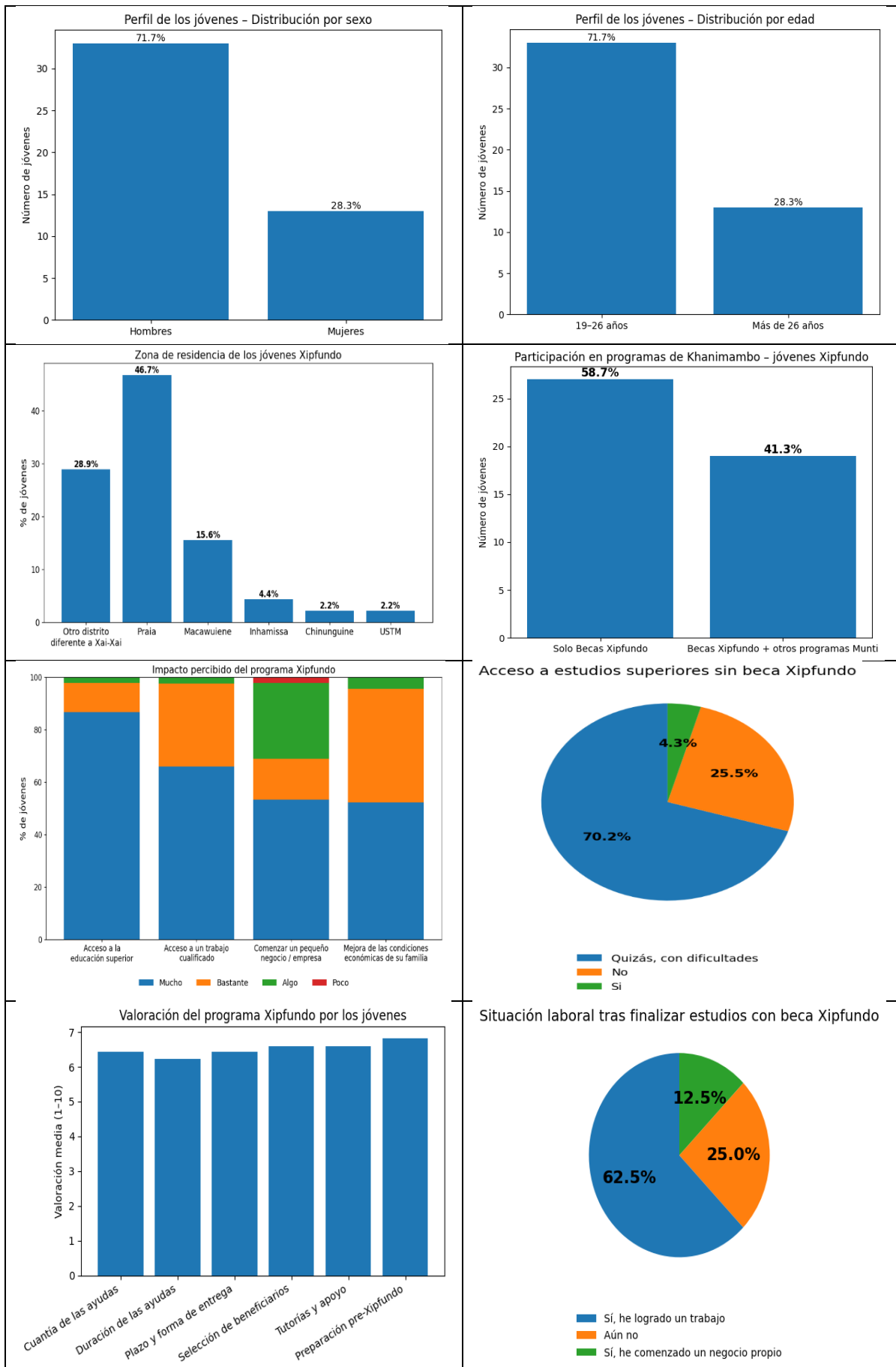


Fig. 14: Perfil estudiantes Xipfundo y valoración de la ayuda recibida

32. El programa Klubes, recientemente creado por Khanimambo en sustitución del original ciclo K para adolescentes, a fin de adaptarse mejor a las necesidades de los chicos/as en esta edad crítica, muestra una **valoración muy buena** por los/as mismos/as, con una valoración media global de **8,2 sobre 10**. En concreto los temas tratados y los tutores/facilitadores son los aspectos más valorados, por encima de los materiales y la duración/horarios. El impacto que perciben los participantes en los Klubes es también muy bueno, sobre todo en aspectos como la **autoestima, mejora de capacidades cognitivas, creatividad y liderazgo**, siendo algo menor en cuanto al desempeño escolar y el manejo de nuevas tecnologías. De las reuniones y talleres realizados durante la evaluación con los/as jóvenes de los Klubes se desprende que se trata de una franja de edad compleja pero crítica a la hora de orientar el futuro de estos chicos/as. Por ello Khanimambo ha potenciado en los Klubes la iniciativa de entregar un **incentivo a cada asistente**, lo cual pretende también fomentar la responsabilidad y la toma de decisión en los mismos. Dicho incentivo es una herramienta educativa ya integrada previamente en el Ciclo K, orientada a cubrir necesidades formativas concretas y gestionada bajo supervisión del equipo. En general, este sistema parece estar funcionando bien, empleándose el dinero en necesidades educativas (sobre todo matrícula y transporte) con sólo algunos casos excepcionales en los que el dinero entregado se gastaba en recargar móviles o era directamente entregado a los padres. Por parte de los participantes en Klubes, se demanda una **mayor duración** de las actividades (como en los ciclos) y una vinculación más fuerte con los **contenidos académicos** exigidos en secundaria, a fin de poder superar los exámenes.

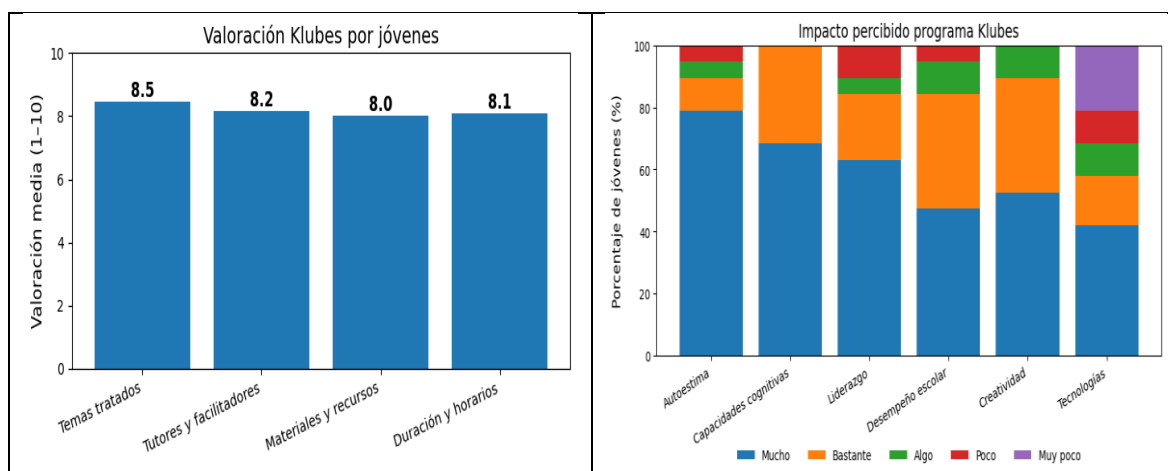


Fig. 15: Valoración programa Klubes por jóvenes participantes en el mismo

33. La valoración de los **programas de Ciclo K**, tanto de primaria como de secundaria, son muy buenas, en concreto con un **9 de media para primaria y un 8,9 de media para el de secundaria**, siendo los promedios más altos de todos los programas formativos de Khanimambo. En general, todos los aspectos reciben una valoración media cercana a 9, destacando la calidad de los tutores/facilitadores, y los materiales y recursos empleados. El impacto de ambos ciclos es también valorado como muy alto por la mayoría de participantes, en especial en cuanto a la **mejora del desempeño escolar** (en el ciclo K primaria) y a la **autoestima, desarrollo y comportamiento** (en el ciclo K de secundaria)

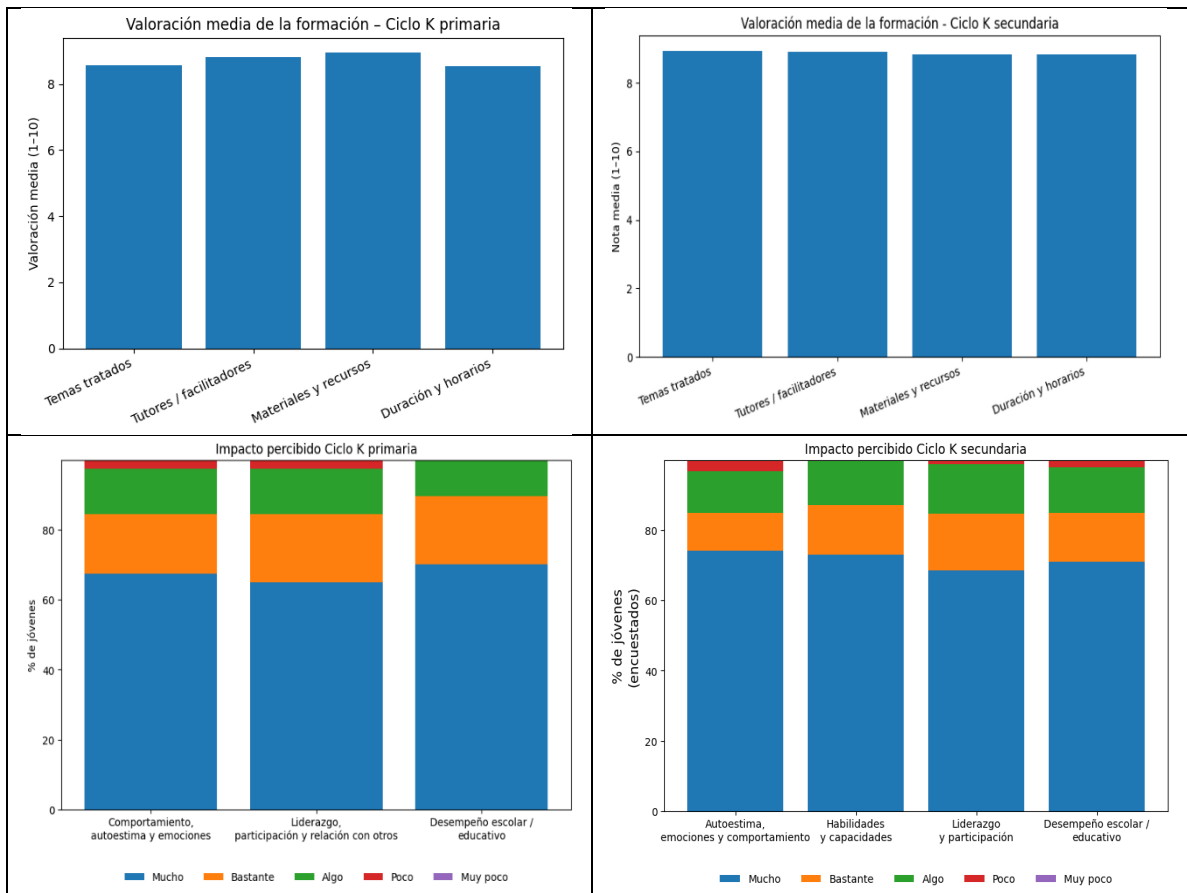
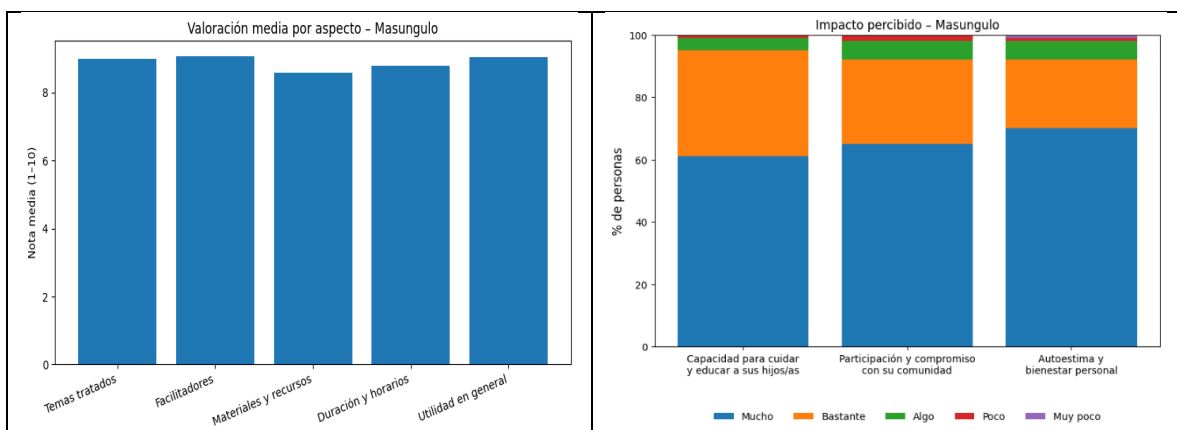


Fig. 16: Valoración Ciclos K por jóvenes participantes en el mismo

34. Finalmente, en relación al **programa de formación / sensibilización para adultos Masungulo**, recientemente iniciado por Khanimambo para tratar de reforzar la implicación y compromiso de las familias de los chicos/as que participan en Munti, la valoración media del mismo por parte de los padres/madres que asisten es muy alta, con una **valoración media global de 8,8** sobre 10. Se valoran especialmente los temas tratados, las personas facilitadoras y los horarios (adaptados a las necesidades y tareas de los participantes). El **impacto y utilidad** de las formaciones de Masungulo también se valoran de forma muy alta, con casi 9 de cada 10 participantes afirmando que les están ayudando a mejorar su **autoestima personal**, su **participación y compromiso comunitarios**, y las capacidades para una **mejor crianza** de sus hijos/as, lo que refuerza la idea de su eficacia, sin que sea considerado por las familias como una "imposición" de Khanimambo para que sus hijos/as puedan asistir a los programas de Munti. Sin embargo, existe una **discrepancia importante** entre la información que dan los propios padres/madres **sobre su asistencia a Masungulo** (el 87% afirman hacerlo regularmente) y la que dan sus hijos/as (según ellos, casi la mitad de sus familias no acuden regularmente a Masungulo), la cual debe investigarse con más profundidad por Khanimambo.



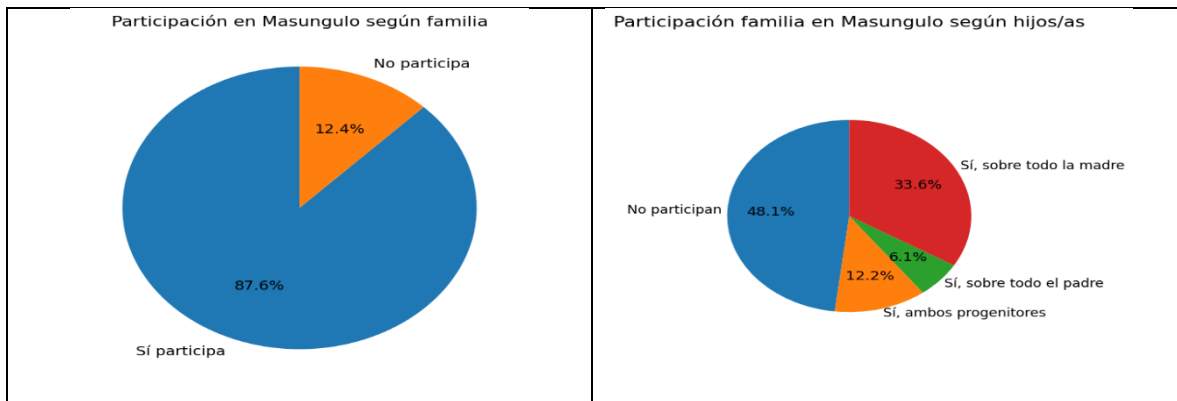


Fig. 17: Valoración y participación en programa Masungulo por familias

35. Finalmente, y a modo de resumen, el siguiente gráfico **compara la valoración media global** (sobre 10) por parte de los participantes en cada programa de Khanimambo y de sus familias. Como se aprecia, la **valoración más alta** por parte de los jóvenes corresponde a los programas en los que se lleva trabajando más tiempo y/o que trabajan con niños/as más jóvenes (**Ciclo K primaria y secundaria**). En cambio, los programas más recientemente iniciados y/o que trabajan con adolescentes en edades más críticas (Klubes y, sobre todo, **Xipfundo**) tienen una **valoración algo inferior**. El tratar con jóvenes de mayor edad, con una conciencia crítica más desarrollada, junto con el hecho de que una buena parte de los/as participantes en Xipfundo no han pasado por los programas formativos previos de Munti, podría hacer que se puedan sentir menos partícipes de los valores de la organización. La **valoración** de los diferentes programas **por parte de los jóvenes** tiende a ser, en general, **algo más alta que la de sus familias**, curiosamente **a excepción de las becas Xipfundo**, las cuales son las mejor valoradas por los padres/madres (posiblemente centrándose en lo positivo del aporte económico) mientras que reciben la valoración más baja por los jóvenes (quizás considerando otros aspectos de tipo más académico y/o educacional). En cualquier caso, estas diferencias y sus causas **deberían ser investigadas en mayor profundidad** por Khanimambo.

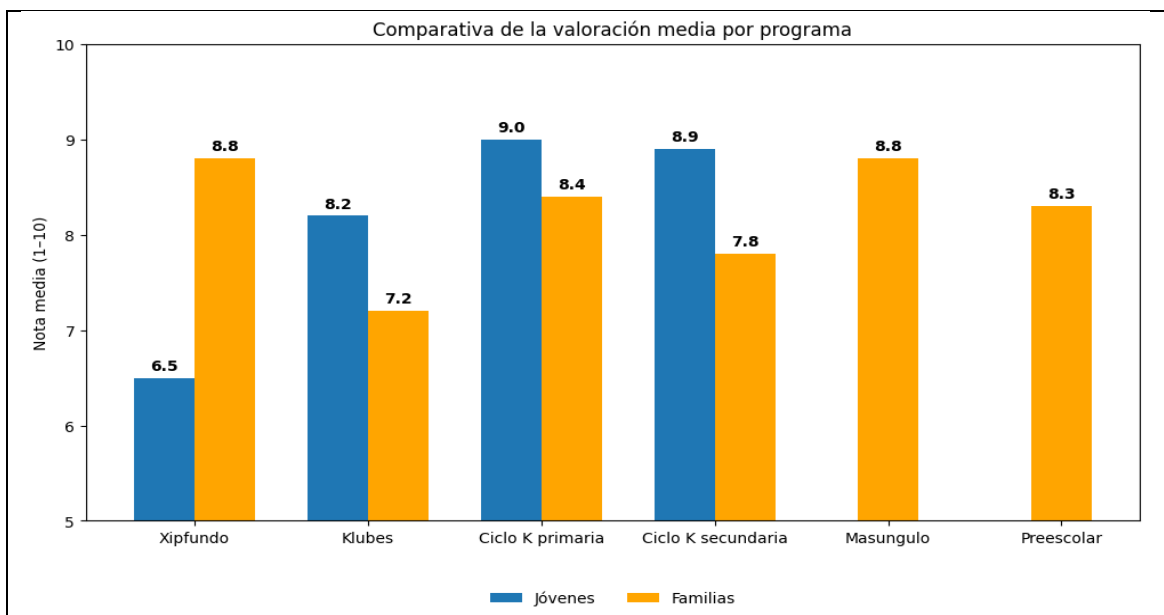


Fig. 18: Comparativa valoración global media por cada programa y grupo

4.4 IMPACTO

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

36. Si analizamos el peso que tiene cada producto consumido en Munti en el conjunto del gasto corriente del centro, observamos que un **número reducido de productos concentra la mayor parte del gasto** (arroz, banana, harinas, huevos, pollo, carbón) y, aproximadamente, los 10–12 primeros productos explican la mayor parte del coste total anual. A partir de aproximadamente la mitad del gráfico, los productos tienen un impacto presupuestario marginal. El modelo productivo de Humbi funciona muy eficazmente a la hora de reducir costes en frutas tropicales, hortalizas frescas, tubérculos, proteína animal básica (pollo y huevos). En cambio, la **dependencia económica externa se concentra en cereales, procesados, lácteos y energía de cocina**. En cualquier caso, el aporte de Humbi se valora a precio de mercado en 7.759 EUR, lo que **representa actualmente el 44%** de todo el coste para alimentos de Munti (17.499 EUR) habiéndose incrementado muy notablemente desde los 2.200 EUR en que se valoraba en 2022, lo que representaba tan solo el 14% del total.

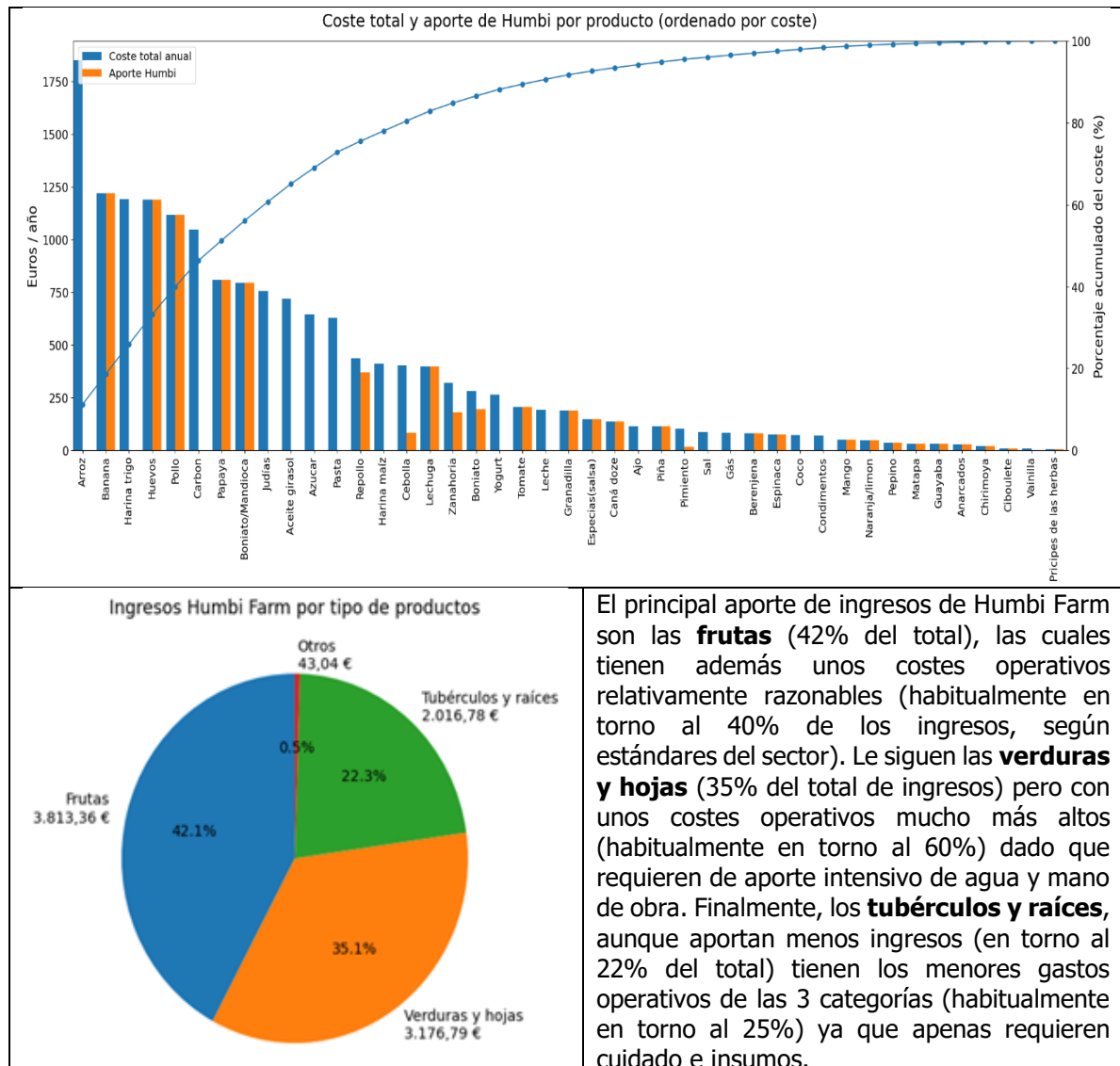


Fig. 19: Valoración económica aporte Humbi y ahorro generado en Munti

37. Sin embargo, al analizar el impacto económico que están teniendo las actividades de Humbi a la hora de contribuir a la **autosostenibilidad económica de Munti** (objetivo original de la puesta en marcha de Humbi) es fundamental considerar también los gastos de cada una de ellas.

En este sentido, en 2025 **tanto Home como Farm (agrícola) son deficitarias**, generándose rendimientos positivos netos solo por el aviaro. En total, Humbi ha supuesto **en 2025 incrementar la dependencia financiera de Khanimambo en unos 64.000 EUR**. De todas formas es preciso **matizar esta conclusión**: 1) se trata de los primeros años de puesta en marcha de Humbi, por lo que sus **beneficios aún no son tan visibles y los gastos son comparativamente mayores**; esto ocurre sobre todo en Home, donde a poco que se cumplan las previsiones más conservadoras (ver análisis del criterio *Sostenibilidad*) se empezarán a generar beneficios netos de un volumen importante a partir de los próximos años; más dudas se plantean, sin embargo, en Farm agrícola, cuyo déficit parece más estructural, sobre todo por la alta dependencia de mano de obra, escasa mecanización, y ausencia de sistemas procesado de productos para consumo y/o venta; 2) en segundo lugar, debe tenerse en cuenta que Humbi está proveyendo de alimentos altamente saludables a Munti, lo cual tiene un **impacto en la salud y nutrición de los niños/as**, y cuyo valor real podría ser superior al de mercado utilizado para este análisis; 3) finalmente, Humbi (sobre todo Farm) está generando un importante **impacto en cuanto a la generación de empleo, desarrollo y autoestima** de las personas contratadas (como se ha descrito en el criterio de Eficacia) el cual no se ha cuantificado a nivel financiero, pero debe ser tenido en cuenta.

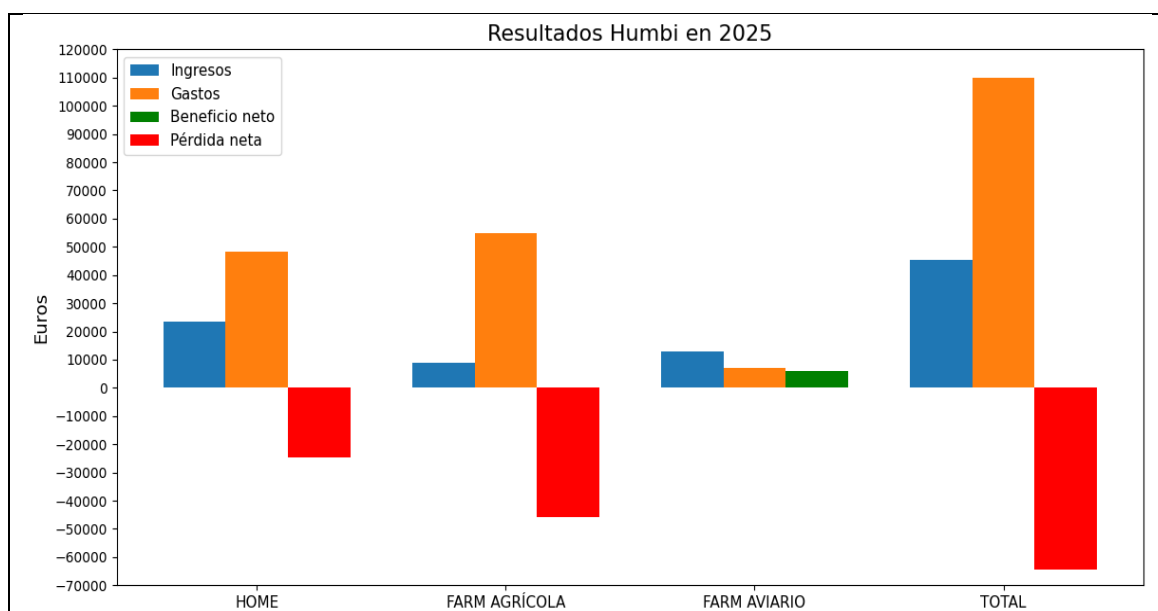


Fig. 20: Balance general ingresos y gastos Humbi

38. Aunque es muy probable que se hayan mejorado las **condiciones nutricionales y de salud de los niños/as que participan en Munti**, sobre todo con el aporte de alimentos orgánicos saludables y nutritivos de Humbi como ya se ha comentado más arriba, no es posible afirmarlo con exactitud porque no se ha podido acceder a registros objetivos y estadísticas nutricionales oficiales y precisas de los niños/as a lo largo del tiempo (aunque según el personal de Munti **no se ha detectado ningún caso de desnutrición** severa entre los niños/as que participan en sus actividades). La **valoración subjetiva de las familias sobre la alimentación de sus hijos/as es moderada**, con una valoración más baja entre las mujeres (5,6 sobre 10), normalmente a cargo de dicho rol en la familia, que entre los hombres (6,15 sobre 10). En ambos casos la valoración no muestra avances significativos con los resultados de 2022 (6,5 para hombres y 5,8 para mujeres) siendo incluso ligeramente inferior. La **valoración subjetiva que hacen las familias de su salud** es, en general, **más positiva**, de nuevo siendo más alta entre los hombres (7,8) que entre las mujeres (6,95) en este caso habiendo mejorado ligeramente desde 2022 (7,7 para hombres y 6,7 para mujeres).

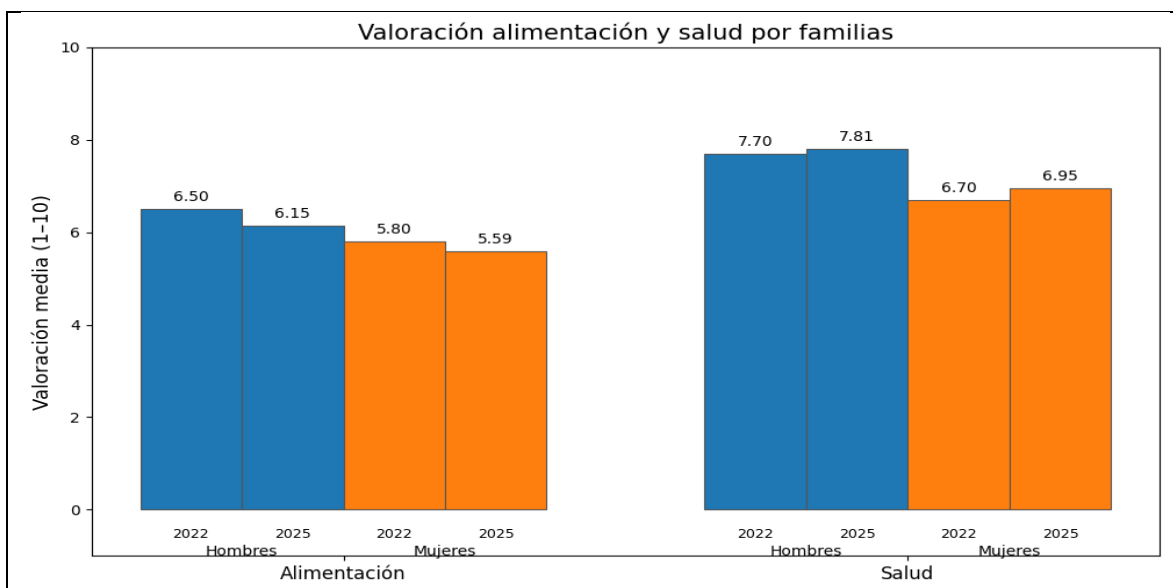


Fig. 21: Valoración alimentación y salud por familias y evolución desde 2022

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

39. Los **cambios percibidos por parte de las familias** en cuanto a la mejora de su calidad de vida y cobertura de necesidades básicas varían en función de cada aspecto y también muestran diferencias entre hombres y mujeres. En términos generales, los **hombres tienden a valorar de forma más positiva los cambios**, especialmente en salud, satisfacción general con la vida y confianza y respeto familiar. Las mujeres, por su parte, muestran una valoración más moderada, particularmente en ingresos, alimentación y satisfacción vital. En **educación y relación con los hijos e hijas**, tanto hombres como mujeres coinciden en una **valoración muy positiva**, con las mujeres destacando especialmente la mejora educativa. Esto es especialmente interesante porque son precisamente estos campos en los que Khanimambo (en especial con el programa Munti) ha incidido de forma más decisiva, pudiendo por ello concluir que **ha generado un impacto directo y atribuible relevante** en ellos. Finalmente, en el ámbito de ingresos, los hombres presentan una percepción más polarizada —con más respuestas tanto de mejora como de empeoramiento— mientras que las mujeres reflejan una mayor sensación de que la situación se mantiene como hace unos años.

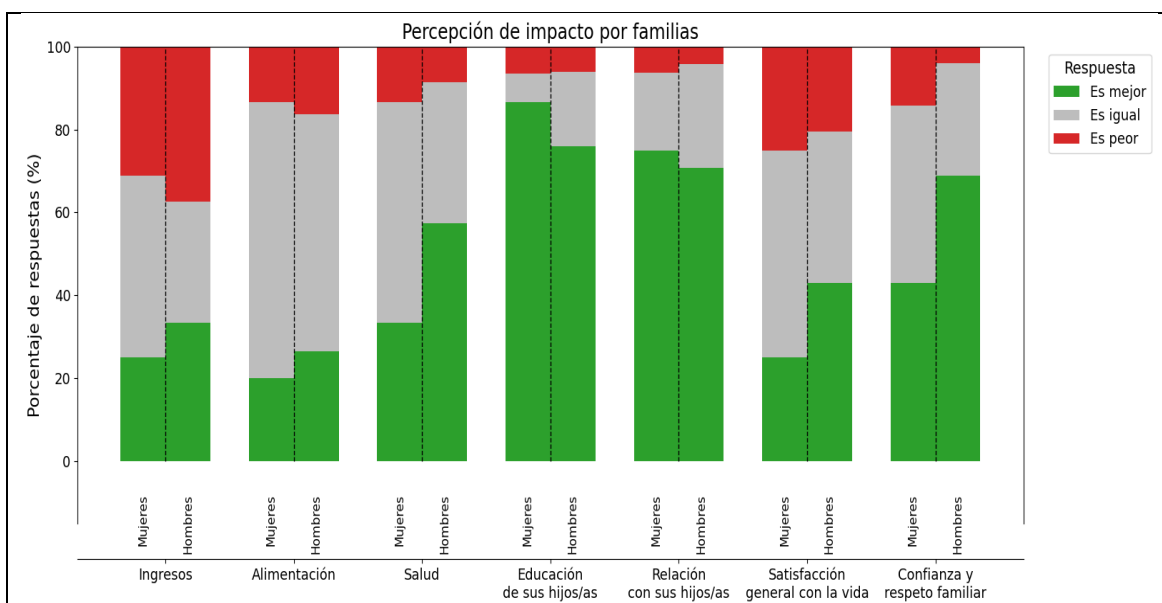


Fig. 22: Percepción cambios sobre aspectos clave en familias desde 2022

40. En relación a otros posibles **impactos indirectos del trabajo de Khanimambo**, relacionados con cambios de **género y/o cohesión social y participación comunitarias**, en general existe una clara percepción de mejora (en torno a dos tercios de las familias así lo consideran) tanto en relación a aspectos de género, participación en la comunidad, solidaridad y **relación con autoridades** (este último siendo el único aspecto donde la valoración de los hombres es menos positiva que la de las mujeres, lo que podría indicar un **interesante impacto de género**, al estar comenzando las mujeres a establecer relaciones directas con autoridades, antes restringidas sólo a los hombres). Sin embargo, si atendemos al porcentaje de **participación** de las familias **en organizaciones comunitarias de base**, esta parece haber **descendido de forma muy notable desde 2022**, casi a la mitad en el caso de los hombres y hasta 2/3 en el caso de las mujeres (siendo la mayoría de ellas miembros de las agrupaciones la Organización de Mujeres Mozambiqueñas-OMM o de los grupos de ahorro comunitarios). En el caso de **los jóvenes**, su participación en organizaciones comunitarias en 2025 también es muy limitada, con **sólo un 11% de chicos y un 16% de chicas** afirmando estar implicados de forma regular en alguna. No ha sido posible profundizar en este aspecto de forma más cualitativa, dadas las limitaciones de tiempo y alcance de esta evaluación, pero sería interesante que **Khanimambo indagase al respecto** para averiguar si existe alguna causa (interna o externa) de esta baja participación, con un descenso importante en los últimos años (por ejemplo, una mayor debilidad de las estructuras comunitarias de base tras la importante crisis de 2024 en todo el país; aspectos socio-culturales, o debilidad del tejido social, etc.), o se trata simplemente de un sesgo de interpretación a la hora de responder a la encuesta.

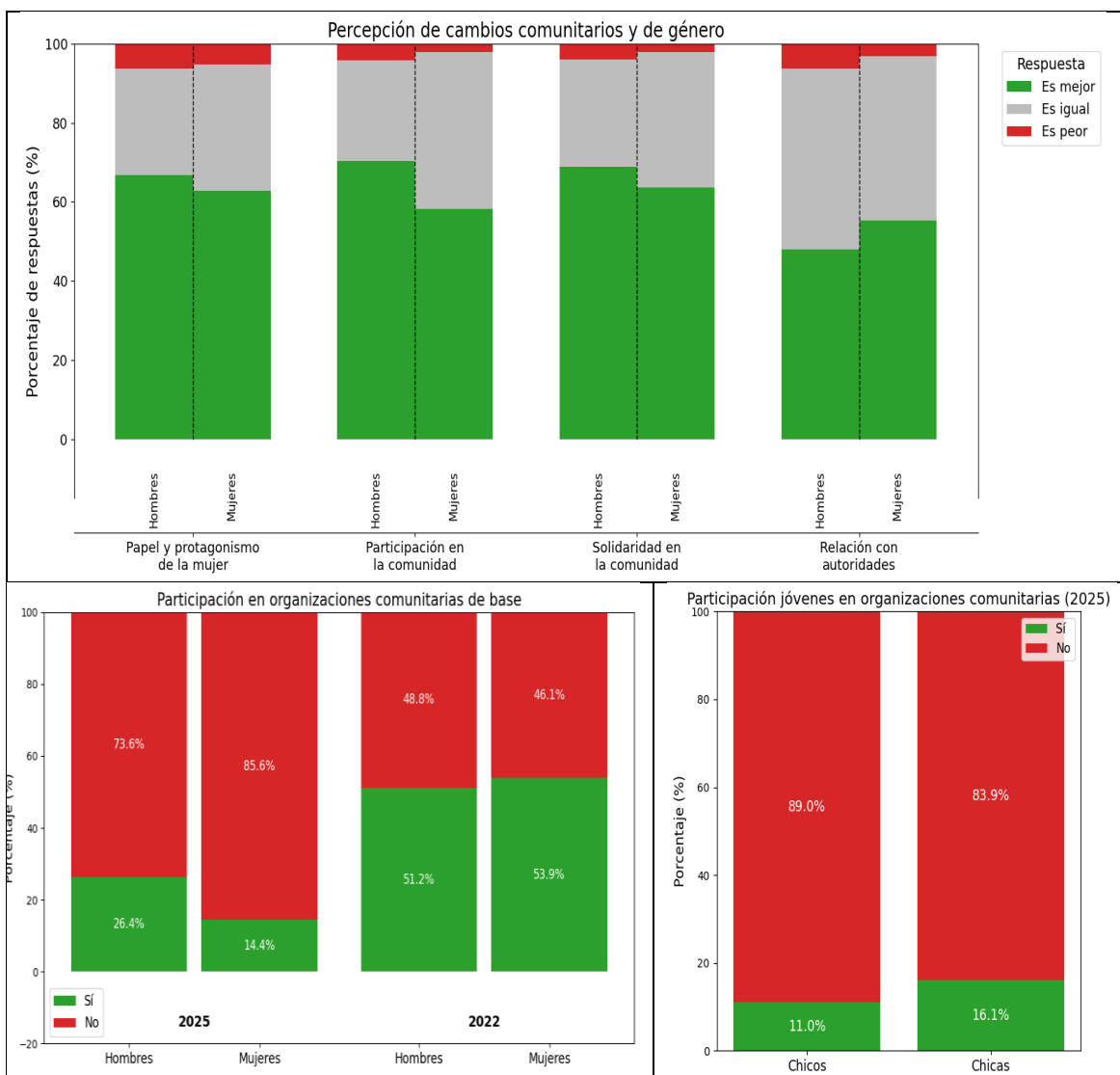


Fig. 23: Participación familias y jóvenes en organizaciones comunitarias de base y evolución desde 2022

41. Para terminar con el análisis de impacto, es preciso destacar dos importantes **efectos negativos** indirectamente relacionados con la actividad de Khanimambo, desde luego **imprevistos y no deseados** por la organización. El primero de ellos se refiere a la posibilidad de que la participación de los niños/as y jóvenes en los programas de Munti este contribuyendo a generar cierto **rechazo o "bullying" hacia los mismos/as**, los cuales son a veces vistos como "pobres" o "dependientes de ayudas" por parte de otros compañeros/as en las escuelas públicas del gobierno, a las que asisten. Incluso, en ocasiones puntuales, algunos profesores/as de las mismas también han mostrado cierto rechazo por sus alumnos participantes en Munti, por percibir (erróneamente) cierta sensación de superioridad en los métodos y enfoques educativos aplicados por esta. Estas reacciones han sido puestas de manifiesto de forma clara y bastante extendida por parte de un gran número de chicos/as entrevistados durante la evaluación, así como por varios de los/as tutores en Munti.

42. El segundo de los posibles efectos negativos es más sutil, estratégico y con efectos a medio-largo plazo. Consiste en cierto **riesgo de generación de dependencia** que el apoyo continuado por parte de Khanimambo puede generar en los chicos/as con los que trabaja, así como en sus familias. Este posible efecto ha sido de hecho detectado por la organización, habiéndose iniciado **medidas para tratar de minimizarlo**. En concreto, la decisión de aceptar en el programa de **becas Xipfundo a estudiantes "de fuera"** que no han pasado previamente por los programas formativos de Munti obedece, en parte, a la sensación de que muchos de estos estudiantes de Munti "no se esforzaban, aprovechaban o valoraban lo suficiente" el apoyo recibido, razón por la que se pensó ampliar el grupo meta y aceptar a estudiantes capaces y motivados "de fuera", a fin de potenciar una sana competencia y una mayor motivación por participar en dicho programa de becas. De la misma forma, la decisión de Khanimambo de **iniciar el programa para adultos Masungulo**, obedece también, en cierta manera, a la necesidad de reforzar el compromiso, contribución y participación activa de las familias, como requisito necesario para que sus hijos/as puedan beneficiarse de los programas de Munti. Si analizamos la **valoración y confianza** manifestada por los jóvenes hacia los principales grupos de su entorno, encontramos que **Khanimambo ocupa los primeros lugares con un 8,6 de valoración** (sólo superada por las madres, con un 9). Si bien esto es altamente positivo, porque demuestra el alto nivel de confianza y cercanía que se ha ganado la organización por parte de los niños/as y jóvenes con los que trabaja, también puede estar indicando una cierta dependencia de la misma, por encima de otros grupos (como el padre, profesores, amigos y familiares) que naturalmente deberían cumplir dicho papel de apoyo y refuerzo.

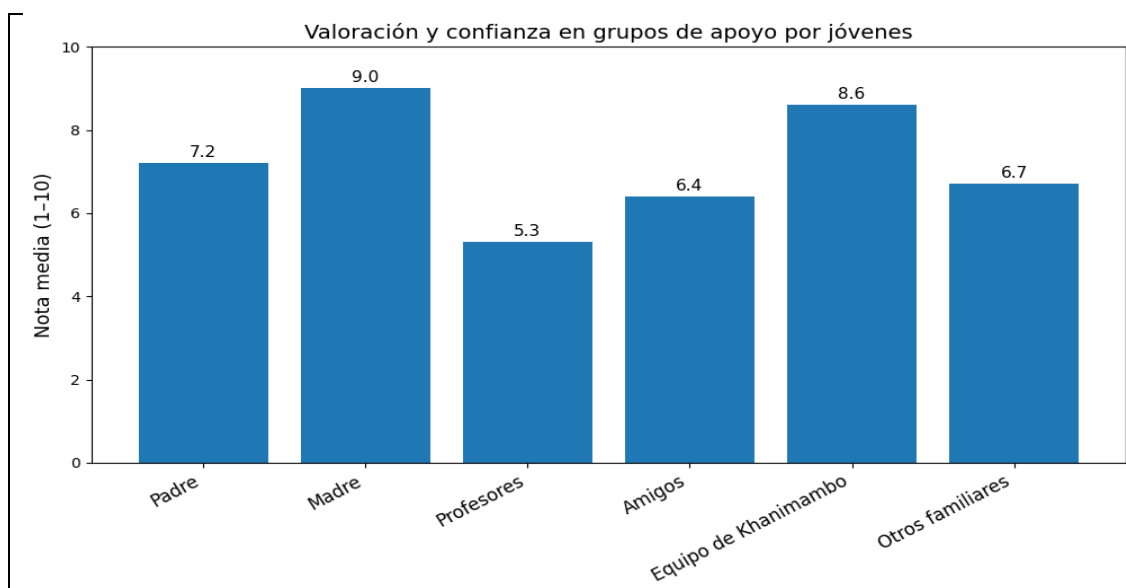


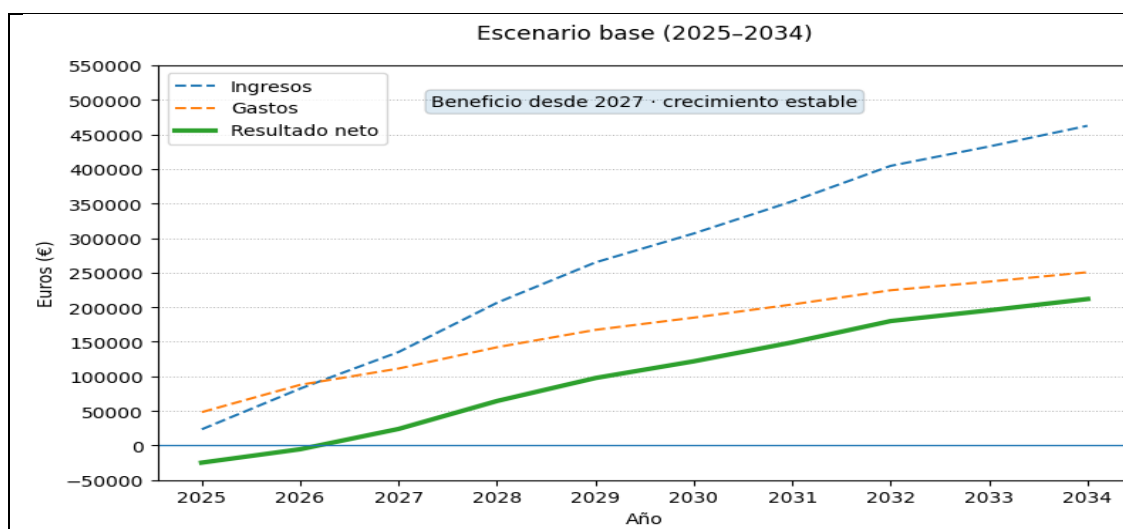
Fig. 24: Valoración y confianza en distintos grupos por parte de jóvenes de Munti

4.5 SOSTENIBILIDAD

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

43. Se ha elaborado un **Plan de Negocios para Humbi** por Khanimambo en 2024, el cual incluye información clave para analizar las inversiones requeridas y la viabilidad **a corto plazo** de las mismas. Sin embargo, los cálculos realizados son demasiado optimistas, no consideran suficientemente los costes generales de gestión y administración a la hora de calcular los beneficios netos y, finalmente, **no se ha llegado a desarrollar** un plan de viabilidad con proyecciones **a medio-largo plazo** de las actividades productivas de Humbi. En esta evaluación se han tratado de realizar algunas **proyecciones financieras de las 3 áreas** de actividad de Humbi (Home, Farm agrícola y aviario), las cuales deben tomarse como un primer ensayo tentativo, el cual deberá necesariamente revisarse y desarrollarse de forma más precisa por Khanimambo. A continuación se ofrece **un resumen gráfico** con el análisis de cada uno y pueden consultarse más detalles numéricos desglosados sobre cada área en **Anexos**.

44. El análisis de **Humbi Home revela que esta línea es viable y sostenible**, siempre que se cuiden algunos **aspectos clave** que son determinantes para garantizar la rentabilidad. Tras los primeros años de arranque, en los que se prevén pérdidas normales en cualquier actividad turística mientras esta se consolida, Humbi Home comienza a generar **resultados positivos a partir de 2027-2028**. En el **escenario conservador**, incluso con menor ocupación y mayores costes, se consigue alcanzar el equilibrio y mantenerse operativo, lo que demuestra una buena capacidad de resistencia. El **escenario base**, considerado el más probable, refleja una evolución estable, con beneficios crecientes y una estructura de gastos controlada. En el **escenario optimista**, Home genera excedentes relevantes, ampliando su capacidad de reinversión y su impacto social. La rentabilidad depende principalmente del **nivel de ocupación, el factor más determinante** para cubrir los costes fijos, y de una subida progresiva y realista de los precios, coherente con la calidad del servicio ofrecido. Igualmente importante es el **control de los costes**, especialmente en personal, mantenimiento y suministros, evitando incrementos no ligados a un mayor volumen de actividad. La **diversificación de ingresos** entre alojamiento, comidas y experiencias refuerza la estabilidad y reduce riesgos, siendo especialmente relevante el desarrollo de experiencias con mayor valor añadido. Por último, una **gestión activa de la comercialización y las reservas** (reservas directas, posicionamiento en buscadores y plataformas de alojamiento, encaje como parte de paquetes turísticos en la zona, buena comunicación y fidelización) será clave para sostener la ocupación a lo largo del año. En conjunto, estos elementos permiten concluir que **Humbi Home puede sostenerse económicamente y contribuir de forma sólida a los objetivos sociales de Khanimambo** (reducción dependencia financiera externa de Munti, generación de empleo y dinamización de economía local).



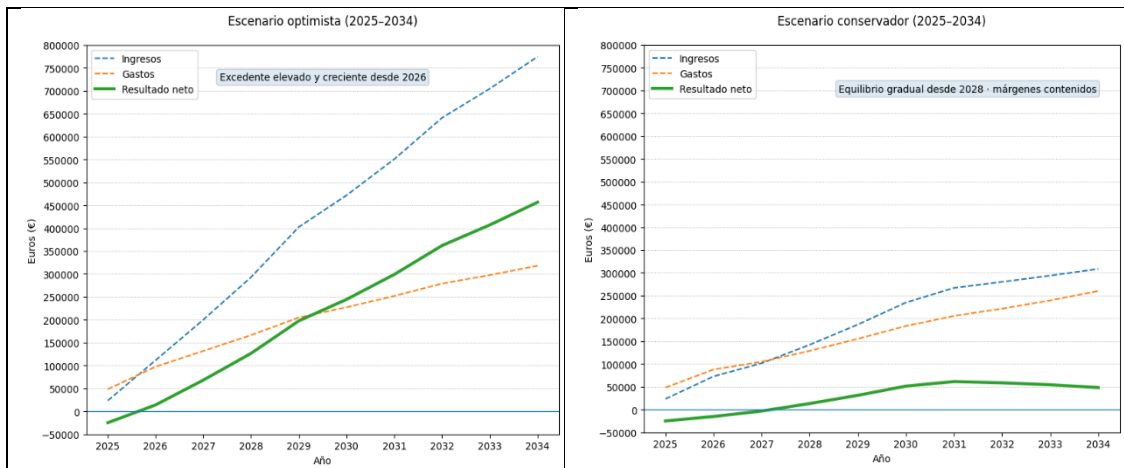
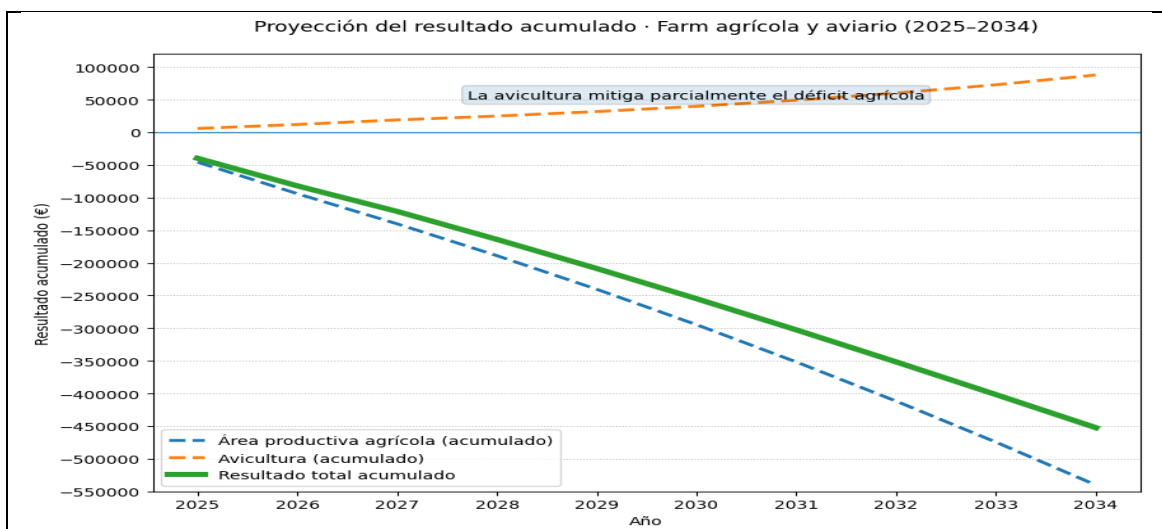


Fig. 25: Proyección ingresos y gastos Humbi Farm en escenario base, optimista y conservador

45. No ha sido posible realizar una proyección de la **viabilidad financiera de Humbi Farm** con el mismo grado de profundidad, en primer lugar porque excedía del alcance de la presente evaluación, requiriendo conocimientos más específicos sobre producción y comercialización agrícola; y en segundo lugar porque la disponibilidad de datos detallados y fiables, sobre todo en lo relativo a los gastos fijos y variables de la granja, su productividad, valor de mercado, etc. era limitada a la fecha de la evaluación en Khanimambo. Aun así, de forma tentativa y partiendo de los resultados obtenidos en 2025 (ver análisis en criterio Impacto) se han elaborado unas proyecciones de ambas líneas de negocio de Humbi. El análisis combinado de las mismas muestra un doble escenario: 1) **la avicultura (pollos y huevos) se confirma como una actividad estable, rentable y en crecimiento**, que genera excedentes de forma sostenida y aporta recursos propios al proyecto. Esta línea demuestra que es posible combinar producción local, empleo y resultados económicos positivos, y se perfila como un pilar clave de apoyo para el conjunto de la organización; 2) en cambio, **el área agrícola presenta mayores dificultades**. Las distintas categorías de productos —frutas, verduras y hojas, tubérculos y raíces, y (caso de iniciarse esta línea) productos transformados— aumentan sus ingresos de forma progresiva, pero no logran compensar los costes de personal, mantenimiento y gestión, en especial debido a la escasa mecanización de tareas agrícolas y valor añadido de los productos. Las producciones frescas (frutas, verduras) aunque fundamentales para la alimentación de Munti, generan márgenes muy reducidos, mientras que los eventuales productos transformados (conservas, etc.) tendrían mayor potencial, pero todavía insuficiente para equilibrar el conjunto. Como resultado, **el área agrícola mantiene un déficit estructural que se acumula con el tiempo**. En el marco global del trabajo de Khanimambo, estos resultados apuntan a la necesidad de redefinir el papel del área agrícola: reforzar las líneas con mayor valor añadido, ajustar la escala de las menos eficientes y reforzar/asumir explícitamente su función e impacto social, comunitario, formativo y nutricional.



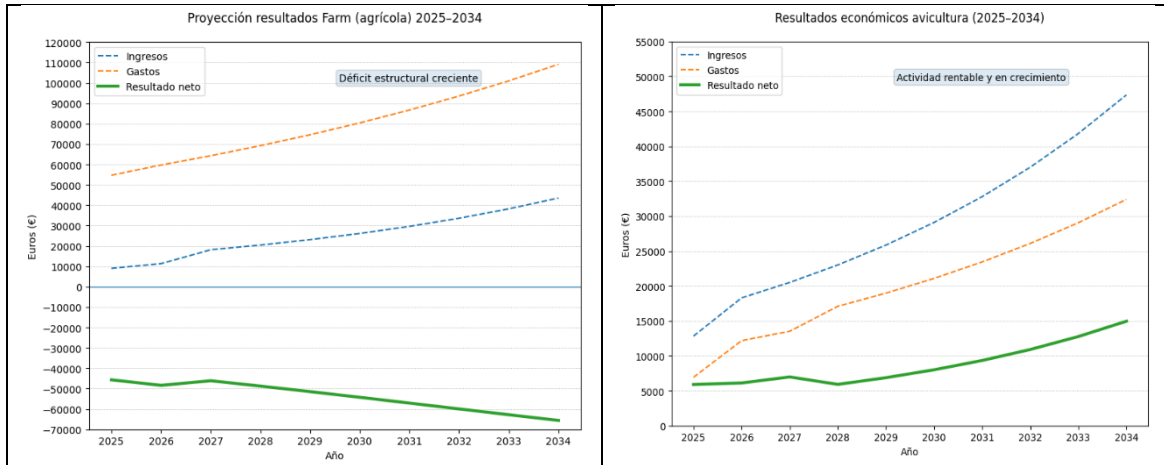


Fig. 26: Proyección ingresos y gastos Humbi Farm, y desglose en agrícola y aviario

46. El resultado global conjunto de todas las líneas de trabajo en Humbi muestra que el **resultado neto conjunto** de Humbi presenta una **evolución claramente positiva** a medio y largo plazo, tras un periodo inicial de pérdidas concentrado en los primeros años. La actividad **Home actúa como principal motor** de crecimiento, con una mejora sostenida y de gran magnitud a partir de 2027. **Farm aviario aporta resultados positivos** estables, aunque de impacto limitado en el conjunto. Por el contrario, **Farm agrícola mantiene pérdidas** recurrentes y crecientes, ejerciendo una **presión negativa** estructural sobre el resultado global. A pesar de ello, la fortaleza de **Home permite compensar estas pérdidas** y consolidar una trayectoria ascendente del resultado agregado hasta 2034.

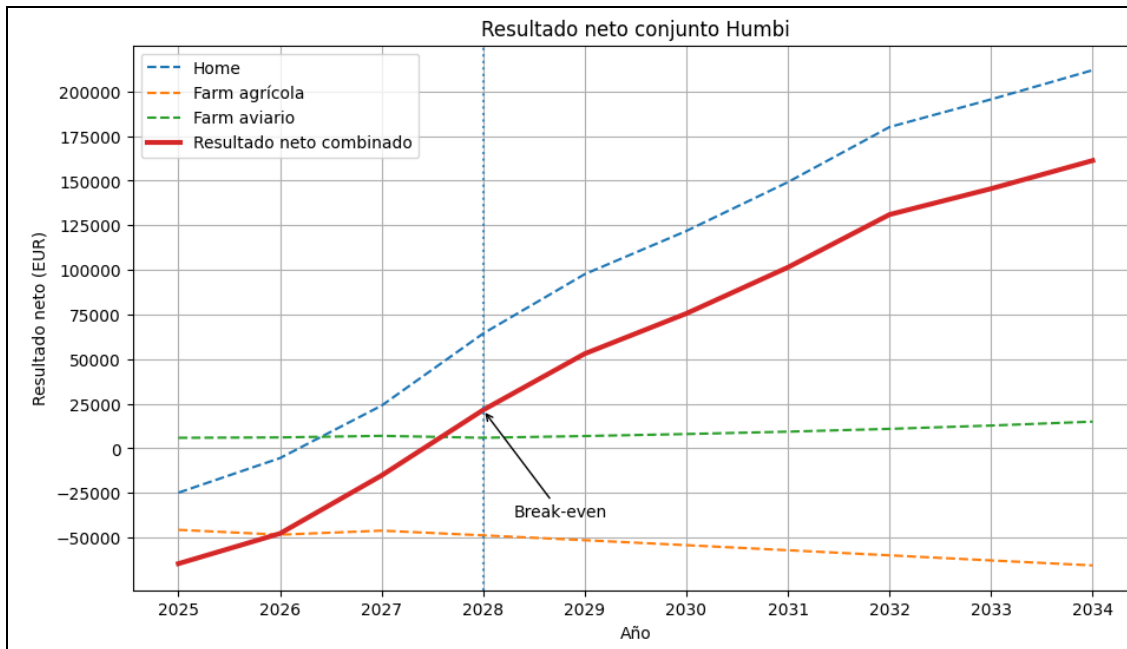


Fig. 27: Proyección global conjunta de ingresos y gastos de Humbi (Home, Farm agrícola y aviario)

47. En cualquier caso, a nivel de organización e incluyendo también Munti, la **sostenibilidad financiera global de las actividades de Khanimambo** parece alta dada la buena diversificación de fuentes de financiación y fidelización de donantes, incluyendo un importante aporte de fondos no restringidos procedentes de **socios y colaboradores estables, fieles y altamente comprometidos**, que entienden y comparten el modelo de trabajo con **impacto social de la organización**, por encima de los datos exclusivamente financieros de Humbi desde un mirada estricta de inversión productiva privada (i.e., *Tasa Interna de Retorno* negativa de -2% a 10-15 años para la inversión en Humbi Home; ausencia de beneficios netos en Humbi Farm).

48. Sin embargo, dadas las dudas que plantean las dos líneas de actividad iniciadas hasta ahora respecto a su rentabilidad futura y con vistas a evitar el aumentar aún más la dependencia financiera de Khanimambo, **no parece recomendable iniciar aún** las otras dos iniciativas productivas que la organización tenía en cartera para Humbi: **Humbi Arts y Humbi Shop**. Es fundamental esperar primero a que Home y Farm tengan unas mínimas garantías de estabilidad y sostenibilidad financiera (apoyando con pequeñas inversiones para ello, si fuera necesario -por ejemplo en equipos de procesamiento, etc.) antes de comenzar cualquier otra iniciativa. Además, en cualquier caso, sería preciso elaborar antes un **adecuado, detallado y realista plan y proyección de viabilidad** a medio-largo plazo de cualquier nueva actividad, a fin de garantizar que no va a suponer un aumento de la carga financiera de Khanimambo.

¿Es el proyecto técnica e institucionalmente sostenible?

49. Son aplicables las mismas conclusiones ya apuntadas en la anterior evaluación de 2022 sobre los factores de sostenibilidad técnica e institucional de Khanimambo, en general, y Humbi, en particular. En este sentido, 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**. Esto se visibiliza, en concreto, en la cesión de las 15 Ha a Khanimambo para la puesta en marcha de Humbi, habiéndose **confirmado recientemente en 2025 el DUAT** (título de propiedad) **forma indefinida y firme**, al haber explotado dicha extensión de terreno de forma efectiva, completa y continuada durante 5 años.

50. Por otro lado, desde 2022 se ha consolidado la **creación y registro formal de una empresa legalmente registrada** en Mozambique para toda la gestión de Humbi, dotándose así de una estructura diferenciada de la del centro Munti, que adoptará un enfoque, misión, visión y herramientas propias orientadas a la operación en el sector privado y a la búsqueda de rentabilidad (aunque siempre al servicio del fin último de educación y reducción de la pobreza de Khanimambo)

51. Respecto a los programas educativos, existe una buena **comunicación y relación de Khanimambo con los principales centros educativos** públicos de primaria (2) y secundaria (1) de Xai-Xai, habiéndose establecido ya algunos intentos de colaboración, los cuales podrían ser ampliados y reforzados, tratando de involucrar, en la medida de lo posible, también a las **autoridades educativas provinciales/regionales** (como ya se ha comentado más arriba) a fin de incrementar la sostenibilidad institucional y política de Munti.

52. Siguen igualmente subsistiendo los mismos **riesgos o factores externos que pueden afectar a la sostenibilidad técnico-institucional** de la labor de Khanimambo (y Humbi en particular) los cuales ya se pusieron de manifiesto en la citada evaluación de 2022 (i.e., debilidad y/o ausencia de servicios de extensión agrícola del gobierno; debilidad institucional de las autoridades locales; escasa coordinación y sinergias entre organizaciones sociales y cooperativas agropecuarias locales; falta de permisos / licencias sanitarias para comercializar productos, servicios y alimentos de Humbi).

¿Es el proyecto social / culturalmente sostenible?

53. El grado de **aceptación y apoyo de Khanimambo** y su trabajo por parte de la comunidad, las familias y los jóvenes de Xai-Xai sigue siendo muy alto, **manteniéndose en torno al 75% de familias que lo valoran como excelente**, porcentaje algo superior al 70% de 2022 (motivado sobre todo por una mejora notable de valoración entre los hombres en 2025). **Algo inferior**, aunque igualmente positiva, es la **valoración que realizan los/as propios jóvenes**, quedándose ligeramente por debajo del 60% quienes consideran excelente el trabajo de Khanimambo.

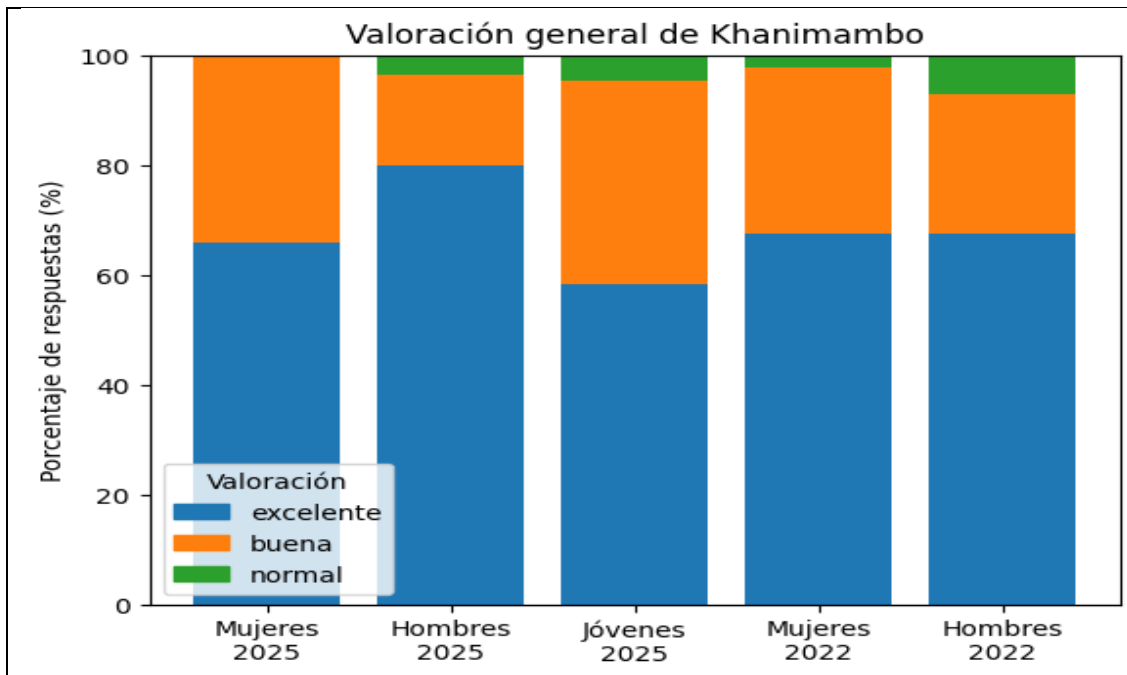


Fig. 28: Valoración general de Khanimambo por familias y jóvenes y evolución desde 2022

54. Finalmente, los principales retos de tipo social y comunitario para la sostenibilidad de la labor de Khanimambo, continúan siendo los mismos ya detectados en 2022. En especial hay dos: 1) 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; adicionalmente, y a pesar del rápido crecimiento (sobre todo turístico) que está experimentando Xai-Xai, muchos chicos/as piensan en emigrar a otras zonas urbanas para conseguir mejores empleos; 2) la cohesión y participación social y comunitaria sigue mostrando debilidades estructurales en Xai-Xai (en línea con lo que ocurre en todo el país); en este sentido, resulta preocupante el notable descenso en la participación en organizaciones comunitarias de base expresado por las familias (y los jóvenes) desde 2022, el cual como decíamos más arriba, debe ser analizado en mayor profundidad por Khanimambo.

5 CONCLUSIONES

- El grado de **participación, iniciativa y protagonismo** de las comunidades locales en el trabajo de Khanimambo ha aumentado ligeramente desde la anterior evaluación, siguiendo la recomendación que se hizo entonces, lo cual es muy positivo.
- La mayoría de familias que participaban en Khanimambo en la anterior evaluación lo siguen haciendo ahora, demostrando la pertinencia del trabajo de la organización y el grado de **satisfacción de los grupos con los que trabaja**. Existe, sin embargo, una cierta renovación y entrada de nuevas familias desde 2022, lo cual es también positivo.
- Las **preocupaciones de las familias** con las que trabaja Khanimambo no han variado sustancialmente desde 2022, aunque sí se aprecia un mayor interés por cuestiones relacionadas con educación, salud, alimentación, vivienda, y medioambiente, precisamente las que aborda la organización. Además, la sensación de inseguridad ciudadana ha crecido notablemente desde 2022, bajando en cambio ligeramente la de medios de vida, agua y saneamiento.
- El apoyo extraescolar y de fortalecimiento de capacidades personales que realiza Khanimambo en **Munti es altamente complementario** con los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación "formal" por parte del gobierno. La relación de Khanimambo con las escuelas de la zona es cordial, pero apenas se han ensayado iniciativas de coordinación y sinergias más ambiciosas con las mismas.
- La **coordinación y el intercambio de experiencias** entre Khanimambo y otras organizaciones que trabajan educación en Xai-Xai ha sido, hasta ahora, limitada, lo cual sucede en general con la mayoría de ONG en Mozambique.
- El **diseño y definición de objetivos y metas** para las actividades que realiza Khanimambo ha mejorado notablemente desde 2022, habiendo incorporado la mayoría de recomendaciones que, en este sentido, hizo la evaluación anterior. Además, se ha reforzado internamente el equipo de M&E de la organización. Todo ello hace que la **orientación a resultados y la medición de logros** haya experimentado un salto importante de calidad en Khanimambo en los últimos 2-3 años.
- El **equipo de trabajo de Khanimambo** (en especial el de Munti) ha aumentado, se ha profesionalizado y muestra un mayor grado de autonomía y capacidad desde la anterior evaluación. Los procedimientos y herramientas internas de trabajo también han experimentado una evolución y mejora. En general, existe menos dependencia del equipo de Munti respecto de la directora/fundadora de Khanimambo, que en 2022. En Humbi, en cambio, su rol y liderazgo es aún muy intenso, al estar prácticamente comenzando la iniciativa.
- La relación de **colaboración entre ADEY y Khanimambo** ha evolucionado desde 2022, orientándose cada vez más hacia un apoyo y fortalecimiento general de toda la organización, y no tanto en financiación de proyectos concretos, aunque se siga enfocando en ciertas iniciativas específicas que sean prioritarias en cada momento,
- La ejecución de Humbi ha sufrido **ciertos retrasos y aumentos de coste**, como era previsible dada la complejidad de las obras y el contexto de Mozambique, aunque ciertos factores externos han afectado de forma importante (incumplimiento contractual de la constructora Kingman encargada de las obras). Ello ha obligado a cambiar la modalidad de ejecución, de delegada inicialmente a directa por Khanimambo, lo cual no ha supuesto una merma en la calidad final de los trabajos, la cual es excelente, lo que supone un enorme mérito de gestión por parte del equipo directivo de la organización.
- Los **gastos de estructura de Khanimambo** han aumentado de forma importante desde 2022, lo cual es comprensible teniendo en cuenta el inicio de las actividades de Humbi, las

cuales suponen una carga de gestión importante, sobre todo al inicio. En cualquier caso, dichos gastos de estructura se mantienen en un 15% en 2025, porcentaje razonable y alineado con los estándares habituales en el sector.

- El patrón de **financiación de Khanimambo** se mantiene estable desde 2022, con los aportes de padrinos y socios fieles, estables y comprometidos como fuente principal, un ligero incremento de donaciones y becas, y un descenso de ingresos por campañas. De forma excepcional, en 2023 creció enormemente la financiación de instituciones y entidades, para abordar las inversiones extraordinarias necesarias para construir y poner en marcha Humbi.
- El perfil de las **familias con las que trabaja Khanimambo** se mantiene similar al de 2022, aunque con un ligero rejuvenecimiento, alguna mejora en el nivel educativo, condiciones de habitabilidad y, sobre todo, en la situación económica (mejores salarios, menor economía de subsistencia), lo que indica una **evolución positiva** en su grado de desarrollo, en el cual Khanimambo ha contribuido en mayor o menor medida.
- En términos generales, Khanimambo continúa trabajando con **jóvenes vulnerables como su grupo meta principal**, como ya lo venía haciendo en 2022. Sin embargo, en estos últimos años ha habido dos novedades importantes al respecto: 1) las becas Xipfundo se orientan sobre todo a jóvenes con **talento, motivación y capacidad** para ir a la universidad; 2) se ha decidido trabajar directamente también en un programa de **formación/capacitación de las familias** de los chicos/as participantes (Masungulo), dado que su papel es esencial en el desarrollo de sus hijos/as y además es preciso garantizar un mínimo grado de compromiso por parte de las familias (su participación regular en Masungulo es un requisito para que sus hijos/as continúen en los programas educativos de Munti).
- De las 15 Ha con las que cuenta Humbi, aproximadamente 1/3 se hallan en explotación, habiéndose **duplicado la producción agrícola desde 2022**, en especial la de fruta, tubérculos y raíces. El **aviario también está funcionando** adecuadamente, con una producción media. **Humbi Home ha iniciado sus actividades**, con una tasa de ocupación modesta (7%) como corresponde con la etapa inicial en la que se encuentra, pero con perspectivas claras de crecimiento.
- El **aporte de Humbi Farm a las necesidades alimenticias de Munti** ha crecido de forma muy notable desde 2022, pasando de un limitado 17% hasta un significativo 53% actual en total (incluyendo un 87% de frutas, 66% de verduras, 96% de tubérculos y raíces y 100% de huevos y carne de pollo).
- Se han **fortalecido las capacidades, formación y recursos del equipo** local de Khanimambo desde 2022, con un 55% considerando que sus capacidades son adecuadas, y sólo un 13% percibiendo graves carencias. Esto es especialmente positivo en las personas que trabajan en Munti, siendo las de Humbi (Farm y Home) aún más necesitadas de formación y mejora. El 73% del equipo valora las condiciones el ambiente laboral general en Khanimambo como bueno (40%) o muy bueno (33%), disminuyendo un poco la valoración en lo relativo al salario (sólo el 42% lo considera bueno o muy bueno, con el 57% calificándolo como normal).
- Aunque la inmensa mayoría de las familias (86%) y los jóvenes (98%) afirman conocer las experiencias innovadoras en **permacultura y construcción sostenible** promovidas por Khanimambo, habiendo participado un 38% de los jóvenes en actividades prácticas de tipo formativo, la **adopción efectiva de estas experiencias** y prácticas en las familias es muy escasa (sólo un 14% afirma haber comenzado actividades similares por su cuenta, porcentaje muy similar al 13% en 2022).
- En cambio, el resultado directo del trabajo de Khanimambo en relación a la **creación de empleo para las comunidades locales** es muy importante, con 83 puestos de trabajo directos contratados por la organización (47 en Munti, 7 en Xipfundo y 32 en Humbi), con un 90% de ellos con contrato formal y a tiempo completo, siendo un tercio ocupado por personas que estudiaron previamente en Munti. Este importante logro del trabajo de Khanimambo no

se está visibilizando todo lo necesario, como eje vertebrador último de toda la actividad de la organización, tanto en Munti como en Humbi.

- Las **actividades formativas y educativas de Munti** tienen muy buena valoración, tanto por los propios participantes como por sus familias, aunque se destacan retos sobre todo en las **becas Xipfundo** (mejorar preparación y sistema de acceso, aumentar dotación becas, mayor vínculo y acompañamiento con mercado laboral y emprendimientos) y en el **programa Klubes** (mayor orientación a mejora académica, alto absentismo al abarcar adolescentes en edades complicadas, acompañamiento para salidas de formación profesional y emprendimientos). El **programa Masungulo** también es muy bien valorado por las familias (un 78% lo consideran muy útil, y un 95% afirman que les ayuda a una mejor crianza de sus hijos) aunque los propios hijos piensan que la asistencia y aprovechamiento de estos cursos por sus padres es mejorable.
- Las actividades de Humbi tienen buenas perspectivas de contribuir en un futuro próximo a aumentar la **autosostenibilidad económica del centro Munti**, como era su objetivo original. Actualmente, tanto Home como Farm están **generando ingresos en 2025** (en torno a 45.000 EUR en total). Sin embargo, no puede afirmarse aún que Humbi tenga un impacto en la autosostenibilidad financiera de Khanimambo, ya que de dichos ingresos deben descontarse los gastos (incluyendo los generales de gestión y administración) resultando con ello **importantes pérdidas netas para Humbi en 2025** (por encima de 60.000 EUR) las cuales aumentan la dependencia financiera externa de Khanimambo para poder cubrir las.
- Aunque es muy probable que se hayan mejorado las **condiciones nutricionales** de los niños/as que participan en Munti, sobre todo con el aporte de alimentos orgánicos saludables y nutritivos de Humbi, no es posible afirmarlo con exactitud porque no se ha podido acceder a registros objetivos y estadísticas nutricionales de los niños/as a lo largo del tiempo. La valoración de las familias sobre la alimentación de sus hijos/as es moderada (sólo un 28% la valoran como muy buena) siendo más positiva respecto a su salud (52% creen que es muy buena). En cualquier caso, no se aprecian grandes diferencias en ambos aspectos respecto a la valoración de 2022 (ligero empeoramiento en cuanto a la alimentación y ligera mejora en la salud).
- La **cohesión, solidaridad y compromiso comunitarios** de las familias con las que trabaja Khanimambo son altas y parecen estar mejorando en los últimos años (92% la valoran como muy buena en 2025, frente al 78% en 2022). La labor de Khanimambo parece que ha tenido una contribución clara a este importante impacto. Sin embargo, existe un fuerte descenso en la participación en organizaciones comunitarias de base que debe ser investigado con más profundidad.
- El grado de **bienestar y satisfacción general con la vida** por parte de las familias con las que trabaja Khanimambo se mantiene en un nivel positivo en 2025 (47% la consideran muy buena) aunque de nuevo se percibe un ligero descenso desde 2022 (un 63%) a pesar de que ciertas condiciones objetivas de pobreza y vulnerabilidad hayan mejorado, como se ha mencionado anteriormente. El contexto de crisis global que se vivió en Mozambique en 2024 ha podido influir sensiblemente en este descenso de la percepción subjetiva del bienestar y satisfacción vital de las familias.
- La intervención de Khanimambo con el programa Munti está teniendo un **impacto negativo no previsto ni deseado** por la organización, pero bastante relevante, al estar generando cierto rechazo o "bullying" hacia los niños/as y jóvenes que participan en sus actividades, los cuales son a veces considerados como "pobres" o "dependientes de ayudas" por parte de otros compañeros/as de escuela. Incluso, en ocasiones puntuales, algunos profesores/as también han mostrado cierto rechazo por sus alumnos participantes en Munti, por percibir (erróneamente) cierta sensación de superioridad en los métodos y enfoques educativos aplicados por esta.
- El modelo de trabajo de Khanimambo, tanto en Munti como en Humbi, está generando una fuerte **conciencia de grupo**, con **valores importantes como el de esfuerzo, cohesión,**

solidaridad y familia, entre los niños/as, jóvenes y familias vulnerables de la zona. Sin embargo, el apoyo integral y continuado por parte de Khanimambo tiene también cierto riesgo de **generar dependencia y cierta sensación de "acomodo"** entre los grupos con los que trabaja la organización, el cual se ha detectado y se han comenzado a ensayar estrategias para reducirlo.

- La **sostenibilidad global de las actividades de Khanimambo** parece alta, dado el fuerte arraigo de la organización y sus equipos en la zona de intervención, la diversificación de fuentes de financiación incluyendo un importante aporte de fondos no restringidos procedentes de socios y colaboradores, y la buena relación actual de Khanimambo con las autoridades locales (como lo prueba el aporte de las 15 Ha donde se ubica Humbi, habiéndose consolidado el título oficial -DUAT- para las mismas tras los 5 primeros años) y educativas.
- Aunque Khanimambo ha elaborado un Plan de Viabilidad tentativo para Humbi, no se ha llegado a desarrollar aún **un plan de viabilidad** financiera más detallado y realista, con proyecciones a medio-largo plazo, de cada una de las nuevas actividades productivas de Humbi. Del análisis de las proyecciones realizadas durante esta evaluación se desprende que Humbi Home puede llegar a ser altamente sostenible/viable financieramente, a poco que se aumente la tasa de ocupación, con la posibilidad de generar una rentabilidad muy importante si se alcanza el 25% de ocupación. El aviario también parece tener muy buenas perspectivas de viabilidad financiera, incluso a corto plazo, aunque con un volumen de beneficios más limitado. En cambio, existen importantes **dudas sobre la viabilidad financiera a futuro de Humbi Farm**, dado el elevado número de personas que deben contratarse para trabajar una extensión tan grande, junto al limitado grado de tecnificación de los cultivos y la falta de sistemas de procesamiento (lo cual de alguna forma es inherente a la permacultura, pensada para una escala pequeña).

6 LECCIONES APRENDIDAS / RECOMENDACIONES

- Debe enfatizarse en **la generación de empleo** para jóvenes vulnerables de Xai-Xai como el **objetivo último clave de Khanimambo**, el cual puede servir además de nexo entre el trabajo que se hace en Munti y Humbi (ambos persiguen, en cierta manera, dicho objetivo final). Esto supone: 1) desarrollar de forma más elaborada el sistema de indicadores para medirlo; 2) visibilizar esos logros en sus propuestas e informes, en especial destacando la contratación directa de personal en Humbi/Khanimambo; 3) poner un mayor acento en la empleabilidad de los jóvenes de Munti, sobre todo a partir de los 15-18 años, apostando por acompañamiento para ingresar en formación profesional, facilitar bolsas de trabajo, apoyo a emprendimientos, etc.)
- Es clave asumir que hay **dos modelos de gestión claramente diferenciados** para Munti (organización no lucrativa, basada en apoyos directos a familias vulnerables) y Humbi (empresa social que debe luchar por ser lo más rentable posible, aunque sus beneficios se destinen al fin social de Khanimambo). Esto implica también reforzar herramientas de gestión y planificación empresarial en Humbi (planes de viabilidad, flujos de caja, contabilidad analítica, etc.) y dotarse de un equipo gestor con perfil y capacidades profesionales y empresariales.
- Debe continuarse con el proceso de **delegación y autonomía** operativa, táctica y estratégica **del equipo Munti**, reforzando las áreas / puestos clave para ello (figura de coordinadores/as, responsables financieros/as, de M&E, de auditoría interna, etc.). En Humbi debe comenzar a avanzarse también hacia ese camino como meta a medio plazo, aunque teniendo siempre en cuenta la viabilidad financiera de contratar a más personas, ya que suponen el grueso de los costes tanto en Home como en Farm y podrían reducir de forma importante el beneficio neto final.
- En ese sentido, la mayor prioridad actual **en Humbi Home** parece ser la de implicar a una **persona voluntaria** por un período concreto de tiempo (3-6 meses) con una gran experiencia y alta especialización **en gestión y marketing hotelero**, para diseñar y poner en marcha la estrategia de comercialización y lograr el objetivo de aumentar a corto plazo la tasa de ocupación del mismo.
- En el caso de **Humbi Farm**, sería interesante de nuevo el aporte de una **persona voluntaria** altamente especializada (en este caso con perfil de ingeniero agrónomo, empresario agropecuario, o similar) por un plazo de 3-6 meses para desarrollar y poner en marcha una **estrategia de mecanización y/o mejora de la eficiencia** y rentabilidad de la producción (incluido el aviario) con el objetivo de, al menos, evitar las pérdidas.
- Adicionalmente a esos dos puestos especializados de corta duración, sería importante implicar también para todo el conjunto de Humbi a una **persona voluntaria, con un grado menor de especialización, pero a más largo plazo** (mínimo períodos de 1 año) para gestionar la **contabilidad analítica y la gestión administrativa**, liberando de estas tareas a la Directora de Khanimambo para que esta pueda dedicar su tiempo a la dirección y gestión estratégica, así como a las relaciones con donantes.
- Es importante mantener un adecuado **balance y equilibrio** a la hora de seleccionar a las personas participantes en los **programas de becas Xipfundo**, valorando el talento y capacidades, junto con las condiciones de vulnerabilidad y limitaciones para obtener recursos para educación, como criterio clave y central de Khanimambo, en coherencia con el resto de actividades que forman su misión, visión y valores.
- Aun siendo acertado el **implicar a las familias y exigir su compromiso** y participación como requisito para el apoyo a sus hijos/as, debe evitarse penalizar (i.e., expulsar del programa Munti) a chicos/as que estén motivados, sean capaces y requieran apoyo, por el

sólo hecho de que sus padres/madres no acudan a las actividades de Masungulo, de lo cual no son responsables sus hijos/as

- Es preciso continuar reflexionando sobre los **objetivos, enfoque y estrategias** más apropiadas para el **programa Klubes**, continuando con los incentivos siempre como una herramienta educativa gestionada bajo supervisión del equipo, y tratando de vincularlos más fuertemente con opciones interesantes de formación profesional, para quienes no opten por educación superior universitaria, en ese momento crítico para el futuro de sus vidas
- Es urgente elaborar **planes detallados**, precisos y realistas **de viabilidad financiera** a medio-largo plazo, tanto en Humbi Home como en Humbi Farm, tomando como base los realizados en esta evaluación. De manera tentativa, las estrategias clave más urgentes para garantizar dicha viabilidad parecen ser el aumentar la tasa de ocupación en Home, aumentar de forma moderada la producción del aviario, y considerar estrategias de producción eficiente y mecanizada en Farm (incluyendo procesado de alimentos) que permitan, al menos, minimizar las pérdidas anuales en la explotación de la misma.
- En relación al objetivo educativo de Munti, parece importante **reforzar lazos de colaboración con las 3 escuelas de primaria y la de secundaria de la zona**. El apoyo de Khanimambo (canalizando y gestionando para ello fondos de otros donantes, como podría ser ADEY) para pequeñas mejoras de infraestructura básica de estas escuelas, puede ser una buena puerta de entrada para reforzar la confianza mutua y ensayar más adelante otras iniciativas como el de intercambio de experiencias pedagógicas con los equipos de docentes, su participación en la selección, derivación y seguimiento de estudiantes hacia/desde Munti, jornadas de puertas abiertas en Munti invitando a estudiantes y profesores (lo cual ayudaría a reducir el riesgo de bullying), etc.
- Es importante que Khanimambo desarrolle para Munti, como entidad que trata directamente con menores, una adecuada **política escrita de protección de los mismos** frente a todo tipo de riesgos de **acoso, abuso y violencia**, incluyendo protocolos claros y operativos de prevención, gestión y tratamiento de posibles casos. El **riesgo reputacional, organizacional e incluso político** que podría entrañar un solo caso de este tipo en la organización justifica extremar las medidas para prevenirlos, y/o para reaccionar adecuadamente y minimizar dichos riesgos. Otros protocolos y/o políticas internas (prevención y tratamiento de adicciones -incluyendo los juegos online-, etc.) podrían ser también elaboradas en un segundo momento, tras la de protección de menores, la cual es urgente y prioritaria.
- Sería interesante que Khanimambo llevase a cabo sus propias **investigaciones, estudios y diagnósticos sobre algunas de las cuestiones apuntadas en esta evaluación**, pero que no han podido ser abordadas con la profundidad necesaria dadas las limitaciones de alcance de la misma (i.e., aparente descenso en la participación en organizaciones comunitarias, etc.).

7 ANEXOS

7.1 Planes de viabilidad detallados de Humbi

PLAN HUMBI HOME (cantidades en €)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Precio medio / hab	200	214	229	245	262	281	300	321	344	368
Nº noches / mes ocupadas	17	25	35	50	60	65	70	75	75	75
Tasa ocupación	7,08%	10,42%	14,58%	20,83%	25,00%	27,08%	29,17%	31,25%	31,25%	31,25%
Nº meses	5	10	11	11	11	11	11	11	11	11
INGRESOS ALOJAMIENTO	17.000	53.500	88.157	134.755	173.025	200.565	231.112	264.954	283.501	303.346
Precio medio comida (inc. bebida)	34	36	39	42	45	48	51	55	58	63
Nº comidas / mes	34	75	105	150	180	195	210	225	225	225
Nº meses	5	10	11	11	11	11	11	11	11	11
INGRESOS COMIDAS	5.780	27.285	44.960	68.725	88.243	102.288	117.867	135.127	144.585	154.706
Otros ingresos / experiencias	120	125	175	250	300	325	350	375	375	375
Nº meses	5	12	12	12	12	12	12	12	12	12
OTROS INGRESOS	600	1.500	2.100	3.000	3.600	3.900	4.200	4.500	4.500	4.500
TOTAL INGRESOS	23.380	82.285	135.218	206.480	264.868	306.753	353.180	404.580	432.586	462.552
Salario medio /mes	150	200	250	275	303	333	366	403	443	487
Seguridad social / mes	11	14	18	19	21	23	26	28	31	34
Nº personas contratadas	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
Costes personal mes	203	270	355	391	430	473	520	572	629	692
Mantenimiento y mejoras / mes	1.123	1.235	1.359	1.495	1.644	1.809	1.989	2.188	2.407	2.648
Suministros (préstamo Eki) / mes	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567
Materiales limpieza, etc. / mes	34	50	70	70	120	130	140	150	150	150
Alimentos / mes	900	1.950	2.730	3.900	4.680	5.070	5.460	5.850	5.850	5.850
Licencias, agencias turismo, etc. / mes	100	468	771	1.179	1.514	1.755	2.022	2.318	2.481	2.654
Salario bruto gerente / mes										
Fijos administración, gestión / mes	1.897	2.087	2.295	2.525	2.777	3.055	3.361	3.697	4.066	4.473
Nº meses	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Impuestos (IRPC del 10% agrícola)		8.229	13.522	20.648	26.487	30.675	35.318	40.458	43.259	46.255
TOTAL GASTOS	48.235	87.754	111.293	142.163	167.272	184.974	204.027	224.564	237.061	250.664
Gasto medio x noche estancia	567	351	289	258	253	259	265	272	287	304
Gasto medio x domo x mes	603	914	1.159	1.481	1.742	1.927	2.125	2.339	2.469	2.611
RESULTADO NETO	-24.855	-5.469	23.925	64.317	97.596	121.779	149.153	180.016	195.525	211.888
Incremento anual precios Humbi		7%								
Incremento anual costes Humbi		10%								
Gastos Seguridad Social trabajadores		7%								
Impuestos sobre ingresos (IRPC agrícola)		10%								
Comisiones agencias		15%								
Reservas por agencia		70%								

PLAN HUMBI FARM-AGRICOLA (cantidades en €)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS FRUTAS	3.800	4.940	6.422	7.064	7.771	8.548	9.402	10.343	11.377	12.515
INGRESOS VERDURAS Y HOJAS	3.176	3.494	3.843	4.227	4.650	5.115	5.626	6.189	6.808	7.489
INGRESOS TUBERCULOS Y RAÍCES	2.000	2.400	2.880	3.168	3.485	3.833	4.217	4.638	5.102	5.612
OTROS INGRESOS (PROCESADOS)	50	500	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930	17.916
TOTAL INGRESOS	9.026	11.334	18.145	20.459	23.105	26.136	29.614	33.612	38.217	43.532
Salario coordinador	2.600	2.860	3.146	3.461	3.807	4.187	4.606	5.067	5.573	6.131
Nº trabajadores	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Sueldo medio / mes	150	165	182	200	220	242	266	292	322	354
Coste personal	23.400	25.740	28.314	31.145	34.260	37.686	41.455	45.600	50.160	55.176
Mantenimiento y mejoras	1.000	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928	3.221	3.543	3.897	4.287
Suministros e insumos	700	770	847	932	1.025	1.127	1.240	1.364	1.501	1.651
Administración y gestión	27.000	28.350	29.768	31.256	32.819	34.460	36.183	37.992	39.891	41.886
TOTAL GASTOS	54.700	59.720	64.275	69.214	74.572	80.388	86.704	93.566	101.023	109.130
RESULTADO NETO	-45.674	-48.386	-46.130	-48.754	-51.467	-54.252	-57.091	-59.954	-62.806	-65.599

PLAN HUMBI FARM- AVIARIO (cantidades en €)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS POLLOS	9.688	14.532	15.985	17.584	19.342	21.276	23.404	25.744	28.319	31.151
INGRESOS HUEVOS	3.142	3.770	4.524	5.429	6.515	7.818	9.382	11.258	13.510	16.212
TOTAL INGRESOS	12.830	18.302	20.510	23.013	25.857	29.095	32.786	37.003	41.829	47.363
Nº trabajadores	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Sueldo medio / mes	130	143	157	173	190	209	230	253	279	307
Coste personal	1.560	3.432	3.775	6.229	6.852	7.537	8.291	9.120	10.032	11.035
Mantenimiento y mejoras		1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611	1.772	1.949	2.144
Suministros e insumos pollos	4.362	6.543	7.197	7.917	8.709	9.580	10.538	11.591	12.750	14.026
Suministros e insumos huevos	1.007	1.208	1.450	1.740	2.088	2.506	3.007	3.608	4.330	5.196
TOTAL GASTOS	6.929	12.183	13.523	17.096	18.980	21.087	23.446	26.091	29.061	32.400
RESULTADO NETO	5.901	6.119	6.987	5.917	6.878	8.008	9.340	10.912	12.768	14.962

7.2 Listado de informantes y actividades

GRUPO/ENTIDAD	ACTIVIDAD REALIZADA
Responsables de Fundación ADEY	-Discusión conjunta semiestructurada sobre aspectos clave del proyecto
Responsables Khanimambo	-Discusión conjunta semiestructurada sobre aspectos clave del proyecto
Equipo técnico de Khanimambo en Xai-Xai	-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) -Cuestionario masivo online a 77 personas que trabajan en Khanimambo (Munti, Xipfundo, Humbi y general)
Familias que residen en la zona	-Encuesta masiva (administrada por personal de Khanimambo a través de app online en móvil) a 153 familias seleccionadas aleatoriamente de entre las 360 vinculadas a la actividad de Khanimambo-Humbi
Jóvenes participantes en Munti	-Taller conjunto con jóvenes participantes en Xipfundo, Klubes y Ciclo K secundaria -Cuestionario masivo online a 126 jóvenes participantes en los programas y actividades de Munti
Escuelas públicas de Xai-Xai	-Entrevista semiestructurada con dirección y profesorado de las escuela secundaria de Mabote y la escuela primaria de Macawuiene

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 Humbi presentada por Khanimambo y aprobada por ADEY
- Propuesta Munti presentada por Khanimambo y aprobada por ADEY
- Convenio colaboración formado entre ADEY y Khanimambo
- Informes de seguimiento (narrativos y financieros) del proyecto
- Memorias y auditorías anuales de Khanimambo desde 2020 a 2024
- Plan de Negocio Humbi elaborado por Khanimambo (versión 2024)

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	COMENTARIOS / NOTAS
1 PERTINENCIA / COHERENCIA					
1.1	¿Es el proyecto pertinente para las necesidades reales de las familias de Xai-Xai?	1.1.1	Ha variado el grado de participación y consulta a las comunidades y mujeres de Xai-Xai en el proyecto de Humbi desde la anterior evaluación?	Taller familias Cuestionario masivo familias Análisis documentación proyecto	
		1.1.2	Han variado las necesidades / prioridades sentidas de forma espontánea por parte de las familias y mujeres de Xai-Xai desde la anterior evaluación?	Taller familias Cuestionario masivo familias	
1.2	¿Está el proyecto en línea con las estrategias y planes de desarrollo locales?	1.2.1	¿Han variado las políticas y prioridades de las autoridades locales, en especial en relación a la permacultura, la construcción sostenible y el turismo responsable desde la anterior evaluación?	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 identificado (e implicado, en su caso) nuevas ONG, agencias y donantes para adoptar modelos exitosos y/o generar sinergias con otras intervenciones en la misma zona, desde la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo Entrevista otras ONG y actores Análisis documentación externa	
1.4	¿Es el diseño del proyecto claro, coherente y apropiado a nivel interno?	1.4.1	¿Se ha revisado el diseño y la matriz del proyecto Humbi (objetivos, indicadores, etc.) desde la anterior evaluación, en línea con las sugerencias de la misma?	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	Ha variado el equipo (rotación), organigrama, número de personal, perfiles de puestos clave y/o aporte de voluntarios/as desde la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo Análisis documentación proyecto	Desagregado en FARM y HOME
2.2	¿Han resultado eficientes y adecuados los procedimientos, herramientas y comunicación del proyecto?	2.2.1	Han variado los procedimientos de gestión, comunicación, formularios y requisitos de justificación de ADEY desde la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo Entrevistas ADEY Análisis documentación proyecto	Específicos para FARM y HOME (en especial contabilidad analítica para cada actividad)
		2.2.2	Se han adoptado nuevas herramientas y procedimientos de gestión y administración en Humbi, tal y como se sugería en la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo Análisis documentación proyecto	
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	Entrevistas y talleres Khanimambo Entrevistas ADEY	

			actividades del proyecto y el cronograma inicialmente planificado	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	Ha variado de forma significativa el presupuesto global y su distribución por partidas desde la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevistas ADEY	
				Análisis documentación proyecto	
3 EFICACIA					
3.1	¿Ha beneficiado realmente el proyecto al grupo pretendido?	3.1.1	Ha variado el perfil socio-económico de las familias participantes en el proyecto Munti, desde la anterior evaluación?	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Taller familias	
				Cuestionario masivo familias	
				Análisis documentación proyecto	
3.2	¿Está el proyecto alcanzando sus logros directos a corto plazo (resultados)?	3.2.1	Se han puesto en marcha, en mayor o menor medida, actividades productivas en todos los 3 lotes de 5 Has cada uno disponibles en Humbi	Entrevistas y talleres Khanimambo	FARM: Se ha producido un total de 11.449,1 Kg. entre frutas, verduras, hortalizas y plantas. Se ha cultivado un total de 10,59 Ha. Se han plantado un total de 816 esquejes de árboles diversos HOME: Superficie total ocupada por el centro 8 domos dormitorio e instalaciones comunes terminadas y operativas Capacidad total del centro Nº personas alojadas, días de estancia y % ocupación
				Análisis documentación proyecto	
				Observación directa	
		3.2.2	Ha aumentado la autosuficiencia alimentaria del centro Munti desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo	Consumo del 80% de verduras de Humbi Consumo del 95% de fruta proveniente de Humbi Consumo del 40% de proteína animal de Humbi
				Análisis documentación proyecto	
3.2.3	Se han fortalecido recursos, capacidades y habilidades (en permacultura, construcción ecológica, gestión turística y hotelera) del equipo local de Khanimambo desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo	% del equipo de Humbi (diferenciado entre FARM y HOME) que considera que sus capacidades, habilidades y conocimientos han mejorado y son adecuados. Coordinadora ingeniera agricultora local imparte formación continua a equipo FARM 1 persona contratada con formación en turismo para formar al equipo local HOME		
		Análisis documentación proyecto			
3.2.4	Se ha comenzado a ofrecer alternativas de formación en permacultura, construcción sostenible y turismo responsable a los jóvenes de la zona	Entrevistas y talleres Khanimambo	Establecido convenio con la universidad para la realización de prácticas de alumnos en Humbi. Nº de jóvenes externos al equipo Humbi formados en permacultura, construcción y/o gestión turística y su perfil socio-económico % jóvenes formados que están satisfechos con la formación		
		Análisis documentación proyecto			
3.2.5	Ha aumentado el uso de modelos de permacultura y/o construcción ecológica entre las familias de Xai-Xai desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo	Nº y % de familias vinculadas a Khanimambo que declaran haber puesto en marcha o mejorado		
		Taller familias			

				Cuestionario masivo familias	actividades de permacultura y/o construcción sostenible similares a las impulsadas por Humbi			
				Análisis documentación proyecto				
		3.2.6	Se mantiene y/o ha aumentado el empleo directo entre la comunidad por parte de Khanimambo, desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo	Nº personas de la misma comunidad contratadas y formadas en Humbi, desagregadas en FARM y en HOME. Perfil y vulnerabilidad socioeconómica de las mismas. Retribución y tipo de contratos (parcial, total, temporal). Tasa de rotación, abandono y empleo en otras entidades al acabar			
				Análisis documentación proyecto				
		3.2.7	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	Se ha aumentado la autosostenibilidad económica del centro Munti gracias a Humbi, desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo	FARM: Ahorro de alrededor de unos 1.126,874 MZN correspondientes al consumo de verduras, frutas y proteína. HOME: Ingresos totales generados por alojamientos en Home y beneficio neto (deducidos gastos)			
				Análisis documentación proyecto				
		4.1.2	Han mejorado las condiciones nutricionales de los alumnos/as del centro Munti gracias a Humbi, desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo				
				Taller familias				
				Cuestionario masivo familias				
				Análisis documentación proyecto				
4.2	¿Está teniendo el proyecto otros impactos positivos sobre las familias y la comunidad de Xai-Xai?	4.2.1	Ha aumentado el grado de satisfacción de las familias de Xai-Xai con su vida (ingresos, dieta, salud, educación, bienestar, satisfacción vital, autoestima, etc.) desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo				
				Taller familias				
				Cuestionario masivo familias				
				Análisis documentación proyecto				
		4.2.2	Ha aumentado el grado de cohesión social y sentimiento de pertenencia de las familias de Xai-Xai, desde la anterior evaluación	Entrevistas y talleres Khanimambo				
				Taller familias				
				Cuestionario masivo familias				
							Análisis documentación proyecto	
		4.2.3	El proyecto está contribuyendo a generar modelos piloto de permacultura, construcción sostenible y turismo responsable replicables por gobierno y otras entidades	Entrevistas y talleres Khanimambo		Modelos (FARM y HOME) sistematizados y difundidos por Khanimambo. Réplicas efectivas llevadas a cabo		
Entrevista autoridades								
Entrevista otros actores locales								
Análisis documentación proyecto								
5 SOSTENIBILIDAD								
5.1	¿Es el proyecto sostenible desde un punto de vista	5.1.1	Se han elaborado estudios de mercado/ estrategias de viabilidad para Humbi, en línea con las sugerencias de la anterior	Entrevistas y talleres Khanimambo				

	financiero y de mercado?		evaluación, siendo las alternativas generadoras de ingresos escogidas las más acertadas y complementarias	Análisis documentación proyecto	
		5.1.2	Los registros contables de Humbi (desagregados por FARM y HOME) muestran ratios financieros (solventía, liquidez, rentabilidad, reservas, capitalización, etc.) razonables,	Entrevistas y talleres Khanimambo Análisis documentación proyecto	
		5.1.3	La situación financiera de Khanimambo sigue siendo saludable, sin una dependencia excesiva de unos pocos financiadores externos	Entrevistas y talleres Khanimambo Análisis documentación proyecto	
		5.1.4	Se ha logrado algún apoyo financiero futuro a Khanimambo/Humbi por parte de las autoridades locales (subsídios, 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 técnico e institucionalmente sostenible?	5.2.1	Segue existiendo apoyo político e institucional por parte de las autoridades locales para las actividades de Khanimambo/Humbi	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevista autoridades	
				Entrevista otros actores locales	
		5.2.2	Segue existiendo apoyo técnico de personas y organizaciones con experiencia específica en permacultura, bioconstrucción y/o turismo sostenible en Mozambique y resto de África	Entrevistas y talleres Khanimambo	
				Entrevista otros actores locales	
				Análisis documentación proyecto	
		5.2.3	Se ha creado y está legalmente registrada y operativa en Mozambique la nueva empresa a cargo de la gestión de Humbi, con procedimientos, equipos y herramientas suficientes, así como vínculos orgánicos claros con Humbi y Khanimambo	Entrevistas y talleres Khanimambo	Humbi Lda. Está oficialmente constituida como una S.L. con fines sociales cuya beneficiaria es la Fundación Gracias
Entrevista autoridades					
5.2.4	Se ha concedido oficialmente el uso indefinido de los 3 lotes de 5 Has cada uno (15 Has en total) cedidas por el Estado a Khanimambo para Humbi (previsto para 2025, 5 años después de tramitar el DUAT)	Entrevistas y talleres Khanimambo			
		Entrevista autoridades			
		Análisis documentación proyecto			
5.2.5	Se han logrado todos los reconocimientos oficiales, permisos y/o licencias (incluidas sanitarias) necesarias para comercializar los productos y servicios de Humbi	Entrevistas y talleres Khanimambo			
		Entrevista autoridades			
5.2.6	Existen relaciones de colaboración y apoyo mutuo entre Humbi y otras entidades en la zona, para la sostenibilidad de sus actividades (cooperativas, comercializadoras, empresas sociales, agencias de viaje, ONG, etc.)	Entrevistas y talleres Khanimambo			
		Entrevista otros actores locales			
		Análisis documentación proyecto			
5.3	¿Es el proyecto social / culturalmente sostenible?	5.3.1	Segue existiendo en la zona una buena opinión sobre Khanimambo, Humbi, la permacultura y las nuevas actividades que se desarrollan en el centro (turismo, etc.) sin que estas generen rechazo o choque cultural con las comunidades locales	Entrevistas y talleres Khanimambo Taller familias Cuestionario masivo familias	

			Análisis documentación proyecto	
	5.3.2	El rápido desarrollo turístico de Xai-Xai no plantea problemas importantes para la sostenibilidad del proyecto (competencia hotelera, ausencia de jóvenes, inseguridad, especulación de tierra, subida coste vida, etc.)	Entrevistas y talleres Khanimambo Taller familias Cuestionario masivo familias Análisis documentación proyecto	
	5.3.3	La marca Humbi y el modelo de Home es adecuado, genera visibilidad e impresiones positivas entre los huéspedes y visitantes, sin publicidad negativa	Entrevistas y talleres Khanimambo Análisis documentación proyecto	Comentarios en plataformas (Booking, etc.), índice de satisfacción e indicador NPS
	5.3.4	Khanimambo ha implicado a 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	Entrevistas y talleres Khanimambo Taller familias Cuestionario masivo familias Análisis documentación proyecto	

7.5 Resultados cuestionarios masivos

- Informe con resultados brutos de la **encuesta a familias** pinchando [AQUÍ](#)
- Informe con resultados brutos de la **encuesta a jóvenes** pinchando [AQUÍ](#)
- Informe con resultados brutos de la **encuesta a trabajadores/as** pinchando [AQUÍ](#)