



Evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo en la República Democrática del Congo



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

**Evaluación externa de 8 proyectos de carácter económico productivo
gestionados por la Fundación Alboan con Caritas-Desarrollo y Salud
(Diócesis de Kisantu) con las cooperativas de Lukaya (2017-2024)**

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA

Autora del informe:

Esther Senso, Evaluadora principal
ICG Internacional de Cooperación y Gestión, S.L.

Fecha: 3 de noviembre de 2025



ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	3
FICHA TÉCNICA.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCIÓN	19
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	19
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	21
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	22
4.1 Principios metodológicos	22
4.2 Instrumentos de recogida de información.....	23
4.3 Fases y calendario de la evaluación	24
4.4 Condicionantes y limitaciones.....	27
5. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	27
5.1 Pertinencia	27
5.2 Coherencia	33
5.3 Eficacia	37
5.3.1 Articulación del movimiento cooperativo.....	38
5.3.2 Cadena de valor y cadenas estratégicas de productos básicos.....	47
5.3.3 Política comercial de NUTRIKONGO.....	61
5.3.4 Articulación con diversos actores e intervinientes	63
5.3.5 Sistema de seguimiento y evaluación	73
5.4 Eficiencia	77
5.5 Impacto	81
5.6 Sostenibilidad	92
6. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS TRANSVERSALES	96
6.1 Enfoque de género en desarrollo.....	96
6.1.1 Análisis de género	98
6.1.2 Formulación de objetivos y resultados sensibles al género	100
6.1.3 Diseño de actividades que promueven la igualdad y la paridad	100
6.1.4 Indicadores específicos de género	104
6.1.5 Participación activa y equitativa.....	104
6.1.6 Capacitación de los equipos	105
6.2 Enfoque de derechos humanos	105
6.3 Sostenibilidad ambiental.....	108
6.4 Respeto a la diversidad cultural	110
7. CONCLUSIONES.....	113
7.1 Pertinencia	113
7.2 Coherencia	114
7.3 Eficacia	114
7.4 Eficiencia	116
7.5 Impacto	117
7.6 Sostenibilidad	118
7.7 Enfoque de igualdad de género	120
7.8 Enfoque de derechos humanos	121
7.9 Sostenibilidad ambiental.....	121
7.10Respeto de la diversidad cultural	122
8. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	123
9. ANEXOS.....	131
Anexo 1. Documentación analizada.....	131
Anexo 2. Agenda de trabajo de campo.....	133
Anexo 3. Programa de la misión de terreno	135
Anexo 4. Dossier fotográfico de la misión en terreno	136
Anexo 5. Listas de presencia en los grupos de discusión y consentimientos para uso de imagen	147

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

AVCD	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
AVCS	Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad ("eLankidetz")
AGI	Actividad generadora de ingresos
ASEG	Análisis Socioeconómico según el Género
BDC	<i>Bureau Diocésain de Caritas</i> (Oficina Diocesana de Caritas)
BDD	<i>Bureau Diocésain de Développement</i> (Oficina Diocesana de Desarrollo)
BDOM	<i>Bureau Diocésain des Oeuvres Médicales</i> (Oficina Diocesana de Obras Médicas)
B2B	<i>Business-to-Business</i> (clientes industriales empresa a empresa)
BOTHA	Boletín Oficial del Territorio Histórico de Álava
BUREC	<i>Bureau d'Études et Consulting</i> (Consultora de Estudios y Asesoría)
CAAMEC	Cooperativa de Crédito Agrícola
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CARG	Consejo Agrícola Rural de Gestión
CDS	Caritas-Desarrollo y Salud
CEDITA	Centro de Estudio y Difusión de Técnicas Agroecológicas
CEP	<i>Champ-École-Paysan</i> (Campo-Escuela-Campesino)
CEPAG	Centro de Estudios Paraguayos Padre Antonio Guasch
COMPARTE	Comunidad de Aprendizaje y Acción para el Desarrollo Alternativo
CONACAP	Confederación Nacional de Campesinos del Congo
COOCEVEKI	Cooperativa central de venta de Kilenda
COOCEVEM	Cooperativa central de venta de Mayinda
COOPROVEKI	Cooperativa de producción y de venta de Kimuisi
COPIDE	Comisión Provincial para las Inversiones y el Desarrollo
CPDS	Coherencia de las Políticas para el Desarrollo Sostenible
CVD	<i>Comité Villageois de Développement</i> (Comité Vecinal de Desarrollo)
DSCR	Documento de Estrategia de Crecimiento y Reducción de la Pobreza
EHU/UPV	<i>Euskal Herriko Unibertsitatea</i> /Universidad del País Vasco
FOPAKO	<i>Force Paysanne du Kongo Central</i> (Fuerza Campesina del Congo Central)
GECOVIN	<i>Groupe des Commerçants de la Ville d'Inkisi</i> (Grupo de Comerciantes de la Ciudad de Inkisi)
ICG	ICG Internacional de Cooperación y Gestión S.L.
IDG	Índice de Desarrollo de Género
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IOE	Indicador de Objetivo Específico
INERA	Instituto Nacional para el Estudio y la Investigación Agronómica
INPP	Instituto Nacional de Preparación Profesional
INSS	Instituto Nacional de Seguridad Social
LB	Línea de base
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONAPAC	Oficina Nacional de Productos Agrícolas del Congo
PIF	Programa de Inversión Forestal
PNA	Política Nacional Agrícola/Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático
PNG	Política Nacional de Género
PNIA	Programa Nacional de Inversiones Agrícolas
PNSA	Programa Nacional de Seguridad Alimentaria
PQ SECAL 3K	Programa quinquenal de apoyo a la seguridad alimentaria
RDC	República Democrática del Congo
REAS	Red de redes de economía alternativa y solidaria
REFED	<i>Réseau Femme et Développement</i> (Red Mujeres y Desarrollo)
SCD-AVG	Servicio de Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
SENASSEM	Servicio Nacional de Semillas
SSADR	Estrategia Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural
SUD ESADE	Servicio Universitario para el Desarrollo/Escuela Superior de Administración de Empresas
TFM	Trabajo final de máster
UCOOPAL	Unión de Cooperativas Agrícolas de Lukaya
Udapa	Unión de Asociación de Patata de Álava
UK	Universidad del Congo

FICHA TÉCNICA

Títulos y códigos de los proyectos	Promoción de la cadena del sésamo en RDC 16-IEI-04-COD, 17-PI-01-COD, 18-PI-01-COD y 19-PI-01-COD Consolidación del sésamo y otros cultivos estratégicos en las cooperativas de Lukaya 20-PAE-02-COD, 20-AE-02-COD, 21-AE-02-COD y 22-AE-02-COD Nuevas cadenas de valor para las cooperativas agrarias de Lukaya 22-PAE-08-COD y 23-AE-05-COD
Entidad gestora	Fundación Alboan ¹
Socia local	Caritas-Desarrollo y Salud (BDD-CDS) ² - Diócesis de Kisantu
Titulares de derechos	Cooperativas rurales de Kimuisi, Nseke Mbisi, Kilenda y Mayinda, campesinado cooperativista, Unión de Cooperativas Agrícolas de Lukaya (UCOOPAL) ³ , Comités vecinales de desarrollo (CVD), Red mujeres y desarrollo (REFED)
Titulares de obligaciones	Ministerio de Agricultura, Pesca, Ganadería, Desarrollo Rural, Medio Ambiente, Conservación de la naturaleza y Turismo; Ministerio de Género, la Familia y el Niño; Oficina Congoleña de Control; Administración del Territorio de Madimba, Instituto Nacional para el Estudio y la Investigación Agronómica (INERA), Servicio Nacional de Semillas (SENASEM), Comisión Provincial para las Inversiones y el Desarrollo (COPIDE), Universidad del Congo (UK), Fuerza Campesina del Congo Central (FOPAKO), Centro de Estudio y Difusión de Técnicas Agroecológicas (CEDITA) ⁴ , Cooperativa de Crédito Agrario (CAAMEC), Grupo de Comerciantes de la Ciudad de Inkisi (GECOVIN), Unión de Asociación de Patata de Álava (Udapa ⁵), PATURPAT ⁶
Otros actores	Centro de Estudios Paraguayos Padre Antonio Guasch (CEPAG ⁷), Instituto de Estudios Cooperativos Lanki ⁸ , SUD ESADE ⁹ , EUROGAP Marketing Estratégico y Operativo ¹⁰ , Egibide ¹¹ , Euskal Herriko Unibertsitatea/Universidad del País Vasco (EHU/UPV)
Subvención del SCD-AVG	Presupuesto solicitado para identificaciones en 2016, 2020 y 2022: 14.295 € Presupuesto solicitado para el periodo 2017-2024: 715.835 € Presupuesto total solicitado entre 2016 y 2023: 730.129 € Presupuesto total ejecutado a 30 de junio de 2024: 681.397 € (93%)
Periodo de ejecución evaluado	Del 1 de junio de 2016 al 30 de junio de 2024 ¹²

¹ <https://www.alboan.org/es>. ONG promovida por la Compañía de Jesús, que realiza proyectos de desarrollo en los países del Sur y actividades de educación y sensibilización en País Vasco y en Navarra.

² <https://www.caritas.org/donde-trabajamos/afrika/republica-democratica-del-congo/?lang=es>. Organización sin ánimo de lucro perteneciente a la Diócesis de Kisantu cuya misión es contribuir a la mejora sostenible de las condiciones socioeconómicas de las poblaciones de Kisantu. La Oficina de Desarrollo de CDS (BDD) tiene como objetivo específico asegurar la seguridad alimentaria de las comunidades de base a través del apoyo a la producción, transformación, comercialización, salida y almacenado de productos agrícolas.

³ <https://udapa.com/udapa-acompana-a-una-delegacion-congolena-en-su-estancia-por-el-pais-vasco/>. Asociación cooperativa creada el 17 de agosto de 2014, que agrupa cooperativas de producción y de venta.

⁴ Estructura creada por CDS, que ofrece cursos de formación a jóvenes desempleados/as en materia de emprendimiento agrícola.

⁵ <https://udapa.com/>. Cooperativa de comercialización de patata participada por productores, gestores y financieros, bajo los principios de la Economía Social.

⁶ <https://paturpat.com/>. Procesados de patata Paturpat S. Coop. nace en el año 2016 de la mano de Udapa con la intención de dar respuesta a las nuevas tendencias de consumo demandadas por los consumidores.

⁷ <https://cepap.org.py/>. ONG de los jesuitas del Paraguay creada en 1967 y dedicada a la investigación, educación y acción social para promocionar la justicia y el diálogo intercultural.

⁸ <https://lanki.mondragon.edu/es/inicio>. Instituto de estudios para la renovación y fortalecimiento de las características propias del cooperativismo.

⁹ <https://www.esade.edu/es/innovacion-pedagogica/sud>. Servicio universitario que promueve la cooperación y la justicia global a través de vínculos con la comunidad desde 2003.

¹⁰ <https://www.eurogap.es/>. Empresa de consultoría creada en 1990 y especializada en Marketing y Gestión Comercial.

¹¹ <https://www.egibide.org/>. Centro cristiano de iniciativa social que ofrece servicios de formación en Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Formación Profesional.

¹² En acuerdo con el SCD-AVG, por ser la fecha de los últimos informes aprobados (técnico y financiero), aunque el ciclo actual cubre el periodo 2023-2025.

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción, objetivos y metodología

Entre los meses de mayo y octubre de 2025 se ha llevado a cabo la evaluación final externa de proceso, resultados e impacto de ocho proyectos de carácter económico-productivo gestionados por la Fundación Alboan y CDS (Caritas-Desarrollo y Salud, Diócesis de Kisantu), con las cooperativas de Lukaya en la República Democrática del Congo (RDC), subvencionados por el Servicio de Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (SCD-AVG) entre 2016 y 2024.

La evaluación se ha desarrollado conforme a las directrices establecidas en la reunión preparatoria de mayo de 2025 y a la metodología validada por el SCD-AVG en junio de 2025, y busca comprender en profundidad cómo se ha desarrollado la intervención, qué ha logrado y qué efectos ha tenido.

El análisis, con enfoque de derechos humanos y perspectiva de género, examina tanto los aciertos como las limitaciones del proceso, la calidad de los resultados alcanzados y el impacto generado, particularmente en las estructuras cooperativas, en las familias cooperativistas y en las mujeres, con el objetivo de **identificar aprendizajes útiles para introducir mejoras futuras, reforzar la sostenibilidad de los logros y rendir cuentas de manera transparente,** así como visibilizar las aportaciones del SCD-AVG al desarrollo local y al ejercicio de los derechos humanos en RDC.

Para llevar a cabo la evaluación, se ha utilizado un **enfoque mixto** que combina el análisis documental y el trabajo de campo, con el fin de obtener una visión amplia y profunda de la intervención. Así, por un lado, se ha revisado exhaustivamente toda la documentación disponible desde 2016, así como fuentes en línea, lo que ha permitido comprender el contexto, definir los/as actores clave y afinar las herramientas de recolección de datos. Paralelamente, se han realizado entrevistas semiestructuradas tanto en RDC como en España y, a finales de junio de 2025, se organizaron **visitas a las comunidades rurales de Kimuisi, Kisantu y a los locales de UCOOPAL/NUTRIKONGO en Kinkola,** complementadas con observación directa.

Durante la misión de terreno, se promovió la participación de los/as actores locales mediante seis grupos de discusión, en los que dirigentes cooperativistas, mujeres, jóvenes y beneficiarios/as indirectos/as compartieron sus percepciones y experiencias.

Se agradece sinceramente la **colaboración de todas las personas y entidades que han participado en la evaluación externa,** aportando su tiempo, conocimientos y opiniones, que han enriquecido el proceso. Sin embargo, cabe señalar que el ejercicio se ha visto marcado por el registro de informaciones contradictorias que han dificultado -en varias ocasiones- extraer conclusiones consensuadas.

Teoría del cambio

La intervención objeto de evaluación parte de la **hipótesis principal** de que el fortalecimiento de organizaciones cooperativas rurales, como UCOOPAL y su red de cooperativas, puede contribuir significativamente a transformar las condiciones socioeconómicas de las familias campesinas del territorio de Lukaya. Para ello, se basa en la premisa de que el acceso de los/as pequeños/as productores/as a conocimientos, recursos y mercados aumentará su productividad y resiliencia frente a la pobreza, la inseguridad alimentaria y la exclusión económica.

En una primera etapa (2017-2019), el proyecto asumió que la mejora de las capacidades técnicas y de gestión comercial de las cooperativas, así como el incremento del rendimiento agrícola del sésamo y el inicio de su comercialización rentable, generarían las **condiciones mínimas para avanzar hacia un modelo de producción cooperativa viable y orientado al mercado.**

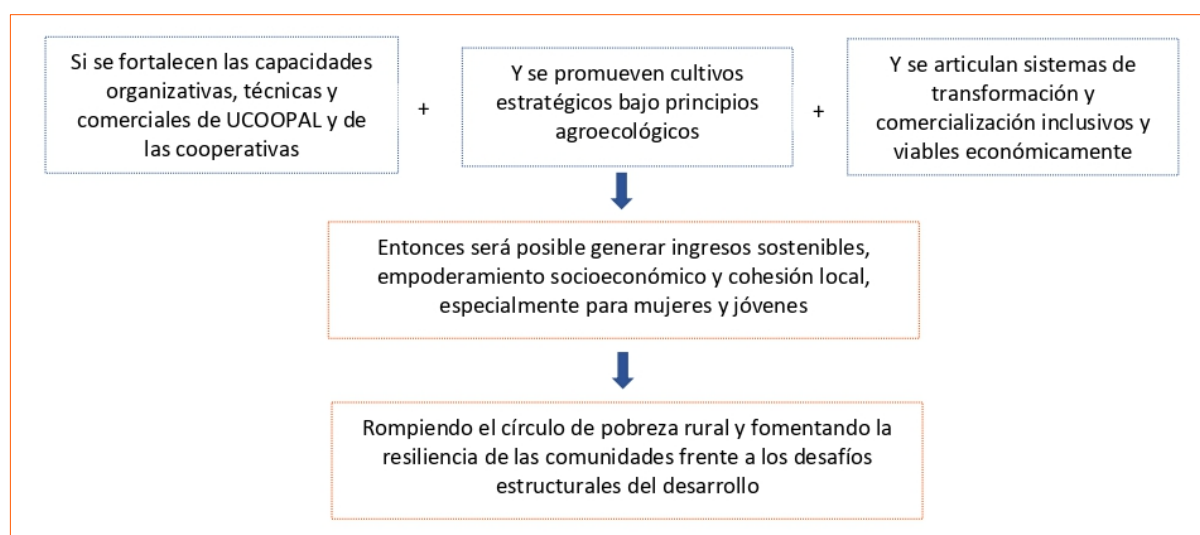
El cambio esperado en esta fase era que las cooperativas fortalecidas fueran capaces de sostener una cadena de valor en torno al sésamo, mejorando con ello los ingresos y la cohesión de sus miembros.

A medida que la intervención avanzó, se identificó la **necesidad de responder a los desafíos enfrentados mediante la diversificación de cultivos estratégicos**, incluyendo en los esfuerzos a mujeres y jóvenes como actores clave de desarrollo. Así, entre 2020 y 2022, la teoría del cambio evolucionó reforzando las dimensiones de género, sostenibilidad ambiental y autonomía financiera. El supuesto de esta etapa era que, al aumentar la inclusión de estos grupos, se fortalecería la sostenibilidad a largo plazo del modelo cooperativo.



En la fase actual de la intervención (2023-2025), el cambio esperado es aún más ambicioso, al perseguir no solo que UCOOPAL y su red mantengan su actividad, sino que operen como una **plataforma empresarial rural integrada, sostenible y financieramente autónoma**, promoviendo modelos de negocio agroalimentarios sostenibles. El supuesto central es que, si se consolidan los sistemas de producción, transformación y comercialización, las cooperativas podrán ofrecer a sus miembros ingresos estables, lo cual contribuirá al desarrollo local sostenible, consolidando la intervención como una experiencia replicable de desarrollo económico cooperativo, con impacto real sobre la vida de las personas rurales en RDC.

La **teoría del cambio que subyace en la intervención** sería, por tanto, la siguiente:



Análisis de los criterios de evaluación

La evaluación externa ha permitido analizar el grado de cumplimiento de los criterios internacionales del CAD/OCDE (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) por parte de la intervención, así como de los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, sostenibilidad medioambiental y respeto de la diversidad cultural.

La intervención objeto de evaluación presenta un alto grado de **pertinencia** en relación con las prioridades del SCD-AVG. Su diseño responde de forma **coherente a las líneas estratégicas y transversales y a los principios instrumentales promovidos por el SCD-AVG**, particularmente en lo relativo al enfoque basado en los derechos humanos, la perspectiva de género, la sostenibilidad, la justicia económica y la promoción de procesos de apropiación local, que exigen una integración efectiva, no meramente discursiva.

Desde un punto de vista contextual, la intervención ha sido **pertinente para responder a las múltiples vulnerabilidades que afectan a la población campesina de Lukaya**: inseguridad alimentaria, escasa diversificación productiva, débil capacidad de acceso a mercados, exclusión económica de las mujeres, migración juvenil y carencia de infraestructuras básicas. **La lógica de intervención ha sido sensible a estas necesidades**, proponiendo soluciones arraigadas en el territorio, impulsadas por actores comunitarios y orientadas a reforzar las capacidades endógenas. La complementariedad entre las cooperativas de base, UCOOPAL y NUTRIKONGO refleja una comprensión integral de la cadena de valor, aunque su consolidación práctica ha enfrentado importantes limitaciones.

La intervención también se inscribe en las **prioridades estratégicas de RDC**, en particular las relacionadas con el desarrollo agrícola, la nutrición, la economía local y la promoción del cooperativismo. Sin embargo, el nivel de articulación efectiva con las políticas públicas locales y con los servicios técnicos del Estado ha sido irregular. A pesar de los esfuerzos del BDD-CDS por involucrar a actores institucionales a través de reuniones y eventos, no se ha logrado consolidar una colaboración que refuerce la sostenibilidad del modelo.

A lo largo del proceso se han identificado ciertos **desafíos en materia de pertinencia que merecen ser considerados de cara al futuro**. Si bien la apuesta por replicar el modelo cooperativo de segundo nivel, inspirado en la experiencia de la Unión de asociación de patata de Álava (Udapa) y orientado a la comercialización, representa una iniciativa ambiciosa y con potencial, su implementación se adelantó a los ritmos de consolidación del movimiento cooperativo y de producción local.

Asimismo, la estructura organizativa planteada desde las primeras fases, aunque innovadora y alineada con experiencias exitosas en otros contextos, ha supuesto un **nivel de complejidad que podría haber sobrepasado la capacidad inicial de las cooperativas**, generando ineficiencia en su gestión y retos en la operatividad interna.

Este enfoque ha respondido, en parte, a la legítima necesidad de lograr avances concretos e introducir innovaciones en plazos relativamente cortos, lo que en ocasiones entra en tensión con los tiempos que requieren los procesos de fortalecimiento comunitario y consolidación socioeconómica.

Así, **el criterio de pertinencia se califica de medio-alto**, considerando tanto los avances como los desafíos encontrados, que indican la importancia de mantener un enfoque flexible garantizando al mismo tiempo la alineación estratégica y el acompañamiento de proximidad para asegurar la consolidación sostenible de los resultados.

Por lo que respecta al análisis del criterio de **coherencia**, la intervención evaluada **se enmarca en la continuidad del trabajo impulsado por Alboan y BDD-CDS en el territorio de Kisantu desde 2007**, a través de un proyecto que contó con el apoyo de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD).

Dicho proyecto promovió la creación de Comités Vecinales de Desarrollo (CVD), y su agrupación en células cooperativas, y la de UCOOPAL, una cooperativa de segundo nivel para la comercialización conjunta, además de poner en marcha iniciativas de empoderamiento mediante la creación de grupos de mujeres y actividades generadoras de ingresos (AGI), que indujeron cambios positivos en la mentalidad familiar y comunitaria respecto a la igualdad de género y a la participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Sin embargo, en el mismo proceso habían aflorado varios retos de fondo: débil lógica de mercado, bajo nivel de transformación agrícola y frágil rentabilidad de las cooperativas, que ponían en duda la sostenibilidad a medio y largo plazo del modelo.

En este contexto, en 2016 se identificó el cultivo de sésamo como una **oportunidad estratégica para lograr la sostenibilidad económica, incorporar un enfoque medioambiental y mejorar los ingresos de las mujeres**.

La cadena de valor del sésamo, orientada a la producción de galletas NUTRIKONGO, era coherente con las demandas y prioridades locales y las recomendaciones de expertos/as de entidades del entorno de Alboan, así como estimada viable en varios estudios. Sin embargo, problemas imprevistos de producción motivaron la reintroducción de cultivos menos sostenibles y masculinizados (maíz) y otros productos (jengibre, miel, aves de corral, café, plátano) que, aunque necesarios en términos de diversificación, han **restado prioridad a la cadena de valor del sésamo como motor central del cambio**.

Como consecuencia, entre muchas otras, la comercialización a gran escala y el posicionamiento del producto NUTRIKONGO no ha logrado alcanzar los mercados previstos. Asimismo, **se ha diluido el enfoque de fortalecimiento del sector cooperativo como vía de desarrollo endógeno**, en particular desde 2022, restando coherencia interna a la intervención.

La incorporación de la dimensión de ciudadanía global mediante actividades de sensibilización en Vitoria-Gasteiz ha contribuido a **conectar lo local y lo global**. Estas acciones fortalecen la legitimidad de la intervención, si bien su articulación con la intervención en RDC podría haber tenido conexiones mutuas más robustas.

En suma, **la intervención ha sido pertinente desde múltiples dimensiones: territorial, institucional, normativa y estratégica**. Ha sabido dar respuesta a necesidades reales, ha incorporado una mirada transformadora basada en derechos y ha buscado activar las capacidades locales como eje de desarrollo. No obstante, la construcción de alianzas más sólidas con actores institucionales del entorno, así como una mayor claridad en la articulación entre los distintos componentes de la intervención, son elementos clave a fortalecer para consolidar su relevancia a medio y largo plazo.

Por todo lo anterior, **el nivel de coherencia se califica como medio-alto**.

El análisis de la **eficacia** permite constatar que la intervención ha generado resultados significativos en términos de fortalecimiento organizativo, mejora de capacidades productivas, empoderamiento de las mujeres, diversificación de ingresos y apropiación comunitaria del modelo cooperativo.

A **nivel productivo**, las formaciones técnicas en agroecología, la disponibilidad de insumos, la dinamización de campos comunitarios y la promoción del cultivo de sésamo han permitido mejorar el rendimiento agrícola y aumentar la superficie cultivada por los hogares. La participación activa de animadores/as agrícolas (agro-divulgadores/as), capacitados/as y acompañados/as por el BDD-CDS, ha resultado un factor clave para el seguimiento técnico, la apropiación del conocimiento y la replicabilidad de buenas prácticas.

En el **plano organizativo**, se ha articulado una estructura cooperativa compuesta por tres cooperativas de base articuladas en torno a UCOOPAL, que presta servicios de almacenamiento, comercialización y apoyo logístico.

A lo largo de la intervención se han realizado esfuerzos por reforzar el funcionamiento de los órganos de gobernanza, se han establecido normas de funcionamiento y se han promovido dinámicas de asamblea y participación, si bien con desigual intensidad y resultados. Así, las estructuras cooperativas han logrado adoptar mecanismos básicos de rendición de cuentas, aunque persisten desafíos en cuanto a la transparencia, la gestión de conflictos internos y la planificación estratégica.

En cuanto a la **cadena de valor**, el avance ha sido también desigual. Aunque se ha logrado activar una lógica de producción-transformación-comercialización, su funcionamiento ha enfrentado importantes cuellos de botella. NUTRIKONGO, como unidad de transformación, ha operado de forma intermitente, con bajos niveles de rentabilidad y una inserción frágil en el mercado. Las dificultades para garantizar un suministro estable de sésamo, la escasa autonomía financiera y la falta de un modelo de negocio consolidado han afectado su eficacia como eslabón estratégico.

Asimismo, las relaciones entre NUTRIKONGO, UCOOPAL y las cooperativas están marcadas por tensiones y carencias en materia de coordinación, lo que ha limitado la consolidación de una lógica verdaderamente integrada de empresa social.

En términos generales, puede afirmarse que la intervención ha sido eficaz en el fortalecimiento de las capacidades locales, en la mejora del bienestar de los hogares participantes y en la construcción de un modelo de desarrollo cooperativo con potencial transformador. Sin embargo, **esta eficacia ha sido más sólida a escala familiar y comunitaria que en los niveles intermedios** (UCOOPAL, NUTRIKONGO), donde los avances han sido más frágiles y expuestos a riesgos operativos, financieros e institucionales. La consolidación de estos niveles resulta, por tanto, una condición clave para sostener los logros alcanzados y avanzar hacia una transformación estructural más profunda.

Por lo que se refiere a la **articulación de Alboan con actores del entorno**, cabe destacar la colaboración con Udapa desde 2012 y con su filial PATURPAT desde 2021. Ambas entidades comparten conocimientos en gestión cooperativa con las tres cooperativas congoleñas y han facilitado su acceso a redes, formación y actores clave.

Alboan ha articulado además **alianzas con actores especializados** como EUROGAP, que realizó el estudio de mercado del sésamo, y ESADE, que ha colaborado entre 2017 y 2022 mediante intercambios y asesoría técnica para fortalecer UCOOPAL. Otros hitos incluyen el acompañamiento de expertos/as en transformación de galletas (2017), la colaboración con Egibide (pendiente de concretarse tras los recientes cambios institucionales) y la de la *Euskal Herriko Unibertsitatea*-Universidad del País Vasco (EHU/UPV), marcando las primeras prácticas regladas de dicha universidad en RDC (2022).

Alboan y el BDD-CDS colaboran desde 2006 en proyectos de desarrollo rural en RDC. Desde la identificación de la intervención objeto de evaluación, en 2016, CDS mantiene relaciones sólidas con diversas **instituciones nacionales**, como ministerios clave (Agricultura y Medio Ambiente, entre otros) y organismos técnicos especializados (INERA y SENASEM), que respaldan la intervención y colaboran estrechamente en aspectos técnicos como la investigación agrícola, producción y certificación de semillas, y formación.

Además, CDS cuenta con acuerdos de cooperación con **actores locales relevantes** como la Universidad de Kinshasa, CEDITA y la plataforma campesina provincial FOPAKO, que aportan sus conocimientos en materia de investigación, producción agrícola, acceso a tierras y fortalecimiento de capacidades. Para el periodo 2025-2027, se prevé la incorporación de CDS y de otras entidades (CAAMEC y GECOVIN, entre otras) al consejo de administración de UCOOPAL, con el objetivo de mejorar la gestión financiera y comercial, así como la captación de recursos, aunque su compromiso aún no se ha concretado y dependerá de la viabilidad financiera demostrada por UCOOPAL.

Actualmente existe un clima de desconfianza entre el BDD-CDS y la base social de UCOOPAL, agravado desde 2023 por “*decisiones unilaterales*” y la “*imposición*” del actual gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO, que los/as miembros consideran contrario a los estatutos. A esto se suma la intención de la diócesis de incorporarse como accionista, lo que genera temor a perder autonomía y a conflictos de interés, y la falta de una coordinación eficaz, que ha intensificado el malestar. Dada la creciente tensión, sería oportuno iniciar un **diálogo político urgente para realizar un arbitraje** antes de la apertura del accionariado.

La iniciativa impulsa **no solo la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur sino también triangular**, al aliar el CEPAG en Paraguay y el BDD-CDS en Kisantu (2017-2018). Inspirada en la red latinoamericana COMPARTE, esta colaboración facilita el intercambio de experiencias y conocimientos, especialmente en producción agrícola con enfoque de género.

La evaluación de campo refleja una **satisfacción general alta (70-80%) entre mujeres, jóvenes y cooperativistas**, quienes valoran que la intervención les ha permitido desarrollar nuevas habilidades y el aprendizaje de técnicas productivas, lo que ha fortalecido su autonomía y confianza. Además, resaltan la creación de las cooperativas, UCOOPAL y la fábrica NUTRIKONGO, como motivo de orgullo y un ejemplo de unidad y trabajo en equipo.

Por su parte, para el BDD-CDS, el éxito de la intervención se refleja en el fortalecimiento del espíritu asociativo, la estructuración y consolidación de los campos en los CVD, y el creciente empoderamiento de las mujeres. Además, se valora positivamente el acompañamiento y formación de los/as jóvenes, la formalización de UCOOPAL y NUTRIKONGO, y el aumento de los ingresos familiares y de las mujeres, así como la colaboración estrecha entre CDS, Alboan y otros/as actores locales e internacionales.

Sin embargo, entre las principales **fuentes de insatisfacción**, los/as beneficiarios/as coinciden en la falta de medios de transporte adecuados para movilizar las producciones agrícolas, lo que limita significativamente la comercialización y expansión de sus actividades. Además, UCOOPAL expresa preocupación por la escasa coordinación, la falta de colaboración efectiva y la baja transparencia en la gestión. Por otro lado, las células y los CVD lamentan que la producción siga realizándose exclusivamente de forma manual, sin apoyo de tecnologías semi-mecanizadas o mecanizadas, lo que limita la capacidad de aumentar los volúmenes de producción y la eficiencia general.

Desde la perspectiva del BDD-CDS, varios factores han limitado el avance de la intervención. La reducción presupuestaria ha dificultado la continuidad y el alcance de las actividades, a lo que se suma la persistencia de una cultura individualista en las comunidades campesinas y la pérdida de motivación hacia el trabajo cooperativo, alimentada por la falta de financiamiento estable. El BDD-CDS también señala que la desaparición de incentivos ha mermado la participación activa de los/as beneficiarios/as e identifica una mentalidad de dependencia en algunos grupos, que esperan soluciones externas en lugar de apropiarse de las iniciativas promovidas por la intervención.

Desde el punto de vista de la gestión, **la intervención ha demostrado capacidad de adaptación ante imprevistos** y flexibilidad operativa. Sin embargo, no se han establecido sistemas robustos de acompañamiento que permitan hacer un seguimiento regular, participativo y estratégico del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, se observa que, a diferencia de otros programas del BDD-CDS, en esta intervención **no se ha priorizado la participación de las autoridades locales**, cuando los Comités Locales de Gobernanza Participativa son fundamentales para garantizar la implicación de actores locales.

En cuanto al componente de evaluación, la intervención recoge **aprendizajes de experiencias previas**, como la evaluación externa del programa financiado por la AVCD en 2016, que recomendaba introducir controles de calidad semestrales en UCOOPAL, más allá del acompañamiento de Alboan, Udapa y otros/as actores.



Aunque se implementaron dichos controles de calidad en UCOOPAL, se considera que hubiera sido oportuno realizar una evaluación externa global tras el primer o segundo trienio, lo que hubiera contribuido a detectar problemas y logros no visibles para los/as actores implicados/as, así como explorar nuevas estrategias ante los desafíos.

En conjunto, **el sistema de seguimiento y evaluación presenta debilidades estructurales** que afectan su regularidad, profundidad y enfoque participativo.

Por todo lo mencionado, se considera que **el criterio de eficacia ha alcanzado un nivel medio-alto**, ya que, a pesar de la existencia de mecanismos de seguimiento, acompañamiento técnico y control de calidad que han permitido avanzar en los resultados, persisten deficiencias significativas que limitan el funcionamiento óptimo del sistema.

El análisis del criterio de **eficiencia** indica que los recursos humanos y técnicos actuales, tanto en terreno como en sede, habrían sido **insuficientes para asegurar un acompañamiento continuo y de proximidad**, más aún tras la reducción de la presencia de expertos/as internacionales en el terreno.

En términos financieros, la intervención ha contado con una subvención principal de 715.835 € entre 2017 y 2023, complementada por fondos del SCD-AVG para estudios de identificación. A 30 de junio de 2024, se constata una **ejecución presupuestaria muy satisfactoria**, que alcanza el 93,19%, reflejo de una gestión eficaz y de una adecuada planificación, aunque con algunas desviaciones relevantes entre partidas.

Respecto a la cofinanciación, la intervención ha movilizado un total de 1.483.039 € (33,29%), concentrados sobre todo en los años iniciales (2018-2019), lo que permitió un arranque sólido, mostrando una tendencia decreciente desde 2020.

Durante la evaluación se han identificado **interrogantes sobre la dependencia exclusiva de la financiación del SCD-AVG** desde la retirada del apoyo financiero de la AVCD **a partir de 2020** y las consecuencias que las restricciones presupuestarias han tenido en términos de logros y consolidación de resultados.

En cuanto al desempeño general, la intervención ha logrado resultados importantes, aunque **su eficiencia ha estado parcialmente condicionada por una distribución de recursos que no siempre ha priorizado el fortalecimiento empresarial** de UCOOPAL y NUTRIKONGO en la medida que la evolución del proceso hubiera requerido. Algunas fuentes apuntan la necesidad de haber abordado el proyecto en clave empresarial, con mayor foco en la sostenibilidad y rentabilidad de las estructuras creadas.

En conclusión, la intervención ha alcanzado un **nivel de eficiencia valorado como medio-alto**, si bien persisten retos estructurales y organizativos que deben ser atendidos para consolidar los logros alcanzados y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Ya que la intervención se encuentra en una fase especialmente sensible, marcada por cambios institucionales y humanos, que introducen una dosis de incertidumbre y requerirían una gestión más próxima y estratégica, el contexto actual exige una reflexión estratégica sobre la gobernanza, los recursos humanos y la estructura financiera.

La intervención ha generado **impactos** relevantes y transformadores, especialmente a nivel familiar y comunitario, en múltiples dimensiones del bienestar de las personas participantes. Estos impactos, aunque desiguales en función del perfil de los hogares y de su grado de implicación en las actividades, confirman que **el modelo cooperativo impulsado ha sido una vía efectiva para mejorar las condiciones de vida**, fortalecer el tejido social y promover dinámicas de cambio estructural, particularmente en lo relativo al empoderamiento de las mujeres y al fortalecimiento del capital social.

Uno de los impactos más visibles ha sido la **mejora de los ingresos familiares**, fruto de una mayor producción, de la venta de productos, de la diversificación de AGI y el acceso a mercados locales.

Estos ingresos adicionales han permitido a los hogares participantes cubrir con mayor holgura necesidades básicas, como alimentación, salud, educación y vivienda.

La **diversificación alimentaria** ha sido otro impacto clave. La producción de nuevas variedades y la incorporación del sésamo en la dieta han contribuido a mejorar la calidad y la seguridad alimentaria de las familias. Aunque aún no existen datos cuantitativos sistematizados sobre el estado nutricional, los testimonios recogidos apuntan a mejoras percibidas por las propias familias.

A nivel social, el **empoderamiento de las mujeres** ha generado efectos que trascienden la esfera económica. Muchas mujeres han adquirido mayor autonomía de decisión dentro del hogar, han accedido a responsabilidades en las estructuras cooperativas y han fortalecido su liderazgo comunitario. Este proceso ha tenido un efecto multiplicador en el reconocimiento social, en la transformación de roles tradicionales y en la capacidad de incidencia colectiva, contribuyendo al cambio de normas sociales que históricamente han limitado la participación de las mujeres. Las dinámicas de sororidad y apoyo mutuo entre mujeres, promovidas por las formaciones y los espacios de encuentro, han sido esenciales para reforzar este proceso.

Desde una **perspectiva institucional**, la intervención ha contribuido a revitalizar las estructuras de gobernanza comunitaria, en particular los CVD, así como a promover nuevas formas de cooperación intercooperativa. Aunque no se ha producido un impacto territorial sistemático, sí se han observado dinámicas de arrastre hacia otros/as actores no directamente beneficiarios/as, que se han incorporado a ciertas actividades o disfrutado de sus beneficios.

No obstante, los **impactos a nivel meso y macro** -en términos de consolidación de estructuras económicas sostenibles o de influencia en políticas públicas- han sido más limitados. UCOOPAL y NUTRIKONGO no han logrado aún convertirse en motores de transformación territorial ni en referentes de economía social con capacidad de irradiación. Las dificultades para lograr su sostenibilidad operativa y su autonomía financiera, la falta de modelos de negocio robustos y las tensiones internas han restringido su potencial transformador más allá del ámbito inmediato.

En el plano de las **relaciones de cooperación**, el impacto ha sido más simbólico que estructural. Si bien se han establecido alianzas con entidades como ESADE, Udapa o Egibide, entre muchas otras, estas no se han traducido sistemáticamente en procesos continuados de transferencia de conocimiento, innovación o co-gestión. El vínculo generado ha sido valioso, pero es todavía insuficiente para consolidar redes de colaboración sostenibles y estratégicas.

En definitiva, **el impacto de la intervención ha sido especialmente fuerte en la dimensión humana, social y organizativa a nivel comunitario**, y más débil en las estructuras intermedias y en la articulación institucional. Esta asimetría pone de relieve la necesidad de reforzar las capacidades organizativas, consolidar los modelos económicos existentes y profundizar en las alianzas estratégicas para que el impacto generado no se disperse, sino que se multiplique y consolide.

En suma, la intervención ha avanzado de manera relevante hacia su meta de fortalecer las cooperativas rurales para generar transformaciones sostenibles en la región, que **sitúa el criterio de impacto en un nivel alto**, aunque persisten retos en la consolidación económica y organizativa que requerirán una atención particular en futuras fases.

La evaluación realizada revela que los significativos avances en términos de mejora de las condiciones de vida de las mujeres y de la población participante ha sido el fruto de varios factores que han contribuido en parte a la **sostenibilidad** de los resultados. La sostenibilidad de la intervención presenta un perfil contrastado: mientras los avances a nivel familiar y comunitario muestran **signos de apropiación y potencial de continuidad**, las estructuras intermedias y de apoyo técnico-institucional -especialmente UCOOPAL y NUTRIKONGO- evidencian una fragilidad significativa que compromete la proyección a largo

plazo del modelo. **La sostenibilidad organizativa, económica y estratégica requiere, por tanto, un refuerzo deliberado** que permita consolidar lo alcanzado y afrontar de forma planificada la retirada de los/as actores acompañantes.

Desde la perspectiva comunitaria, se ha observado un **elevado grado de apropiación del modelo** por parte de las cooperativas de base y sus miembros. Las personas participantes -en particular las mujeres- se reconocen como actores del proceso, entienden sus derechos y responsabilidades y se implican activamente en las actividades productivas, formativas y de toma de decisiones. Esta apropiación se expresa en la continuidad de los cultivos promovidos, la reproducción de prácticas agroecológicas, el mantenimiento de campos comunitarios y la incorporación de nuevos miembros, a pesar de la reducción del apoyo externo a partir de 2020.

La incorporación de animadores/as agrícolas locales ha sido un elemento estratégico para la sostenibilidad técnica, permitiendo acompañar procesos de producción y formación desde dentro del tejido comunitario. Sin embargo, la reducción del número de animadores/as -de 12 a 4- debido a restricciones presupuestarias vinculadas a la financiación exclusiva del SCD-AVG, ha debilitado el seguimiento técnico y la formación continua. Esta merma afecta directamente a la capacidad de las cooperativas para sostener su actividad sin un acompañamiento cercano y plantea la necesidad de revalorar el rol de los CVD.

En el ámbito organizativo, la continuidad de las cooperativas de base parece razonablemente asegurada gracias a los procesos de fortalecimiento, aunque no exenta de desafíos. La renovación generacional, la mejora de la gobernanza interna y la consolidación de la cohesión entre sus miembros son condiciones necesarias para que estas organizaciones puedan sostenerse en el tiempo y funcionar de forma autónoma. La participación activa de mujeres y jóvenes ha contribuido a regenerar el tejido social y a fortalecer el dinamismo interno, pero requiere un acompañamiento más estructurado para consolidarse.

UCOOPAL y NUTRIKONGO, en cambio, presentan una situación de mayor debilidad. La falta de claridad sobre sus modelos de negocio, las limitaciones en la generación de ingresos propios, la escasa transparencia en la gestión, las tensiones en la articulación con las cooperativas y la insuficiente capacidad técnica de sus órganos de dirección ponen en riesgo su viabilidad. A ello se suma una gobernanza frágil, con escaso liderazgo estratégico y dificultades para generar confianza entre los/as actores implicados/as. Aunque se han realizado esfuerzos por reforzar sus estructuras, los avances han sido insuficientes y no han permitido consolidar una autonomía institucional real.

Otro elemento crítico es la **ausencia de una estrategia de retirada específica y consensuada** para esta intervención. Si bien se han transmitido mensajes informales de preparación para el fin del acompañamiento, no se ha construido un plan estructurado que permita a los/as actores locales anticipar escenarios, asumir funciones progresivamente y garantizar una transición ordenada. La falta de dicha estrategia genera incertidumbre, afecta a la planificación operativa y puede socavar parte de los logros alcanzados, especialmente en las estructuras más frágiles. La experiencia acumulada por el BDD-CDS en estrategias de salida en otros contextos ofrece una base útil para construir una hoja de ruta adecuada para este caso.

Las alianzas establecidas con actores del entorno de Alboan han contribuido a diversificar apoyos, pero no se han traducido en procesos estables de transferencia de conocimientos ni en formas innovadoras de co-gestión. La **sostenibilidad relacional** de la intervención requiere no solo mantener vínculos, sino consolidar redes estratégicas capaces de generar valor compartido y corresponsabilidad a largo plazo.

Por último, la **sostenibilidad financiera sigue siendo un punto débil**. Si bien la generación de ingresos por la venta de productos ha aumentado, siguen siendo insuficientes para sostener el conjunto de la estructura y la lógica de empresa social aún no ha logrado traducirse en una estructura económica viable y resiliente.

En conjunto, la intervención ha generado bases sólidas de apropiación local en los niveles comunitarios, pero requiere un esfuerzo estratégico urgente para consolidar sus estructuras intermedias, asegurar su viabilidad financiera, formalizar una estrategia de retirada y reconfigurar sus alianzas para garantizar la sostenibilidad real de los avances logrados. Así, en conclusión, **la sostenibilidad de los resultados alcanzados se evalúa en un nivel bajo**.

Desde 2016, la intervención ha mantenido como eje central la promoción de la **igualdad de género**, alineándose con las prioridades establecidas en las bases de subvenciones a proyectos del SCD-AVG y en las políticas de la entidad gestora y de la organización local, lo que se ha traducido en una **clara apuesta institucional por fomentar la participación de las mujeres, mejorar sus condiciones de vida y eliminar desigualdades estructurales**.

Así, el diseño de la intervención ha ido siendo adaptado progresivamente para incluir metas de igualdad de género. Desde un enfoque neutro en 2017, se pasó a una mención a mujeres y jóvenes en 2020, hasta integrar, en 2022, la sostenibilidad de género como parte del objetivo general. Los indicadores también evolucionaron, ajustando sus líneas de base y metas conforme a los avances logrados.

Desde el inicio, la intervención identificó la desigualdad de género como una barrera estructural al desarrollo, integrando acciones específicas para reducirla y reconociendo a las mujeres como titulares de derechos y agentes clave en los procesos de cambio. La implementación de AGI lideradas por mujeres, las formaciones técnicas dirigidas específicamente a ellas, y su incorporación activa en los órganos de gobernanza de las cooperativas han sido pilares fundamentales de esta estrategia.

El enfoque de igualdad de género ha sido uno de los componentes más significativos y transformadores de la intervención, tanto en su diseño como en su implementación. La apuesta explícita por impulsar el empoderamiento económico y social de las mujeres campesinas se ha traducido en resultados tangibles, tanto a nivel individual como colectivo, y ha contribuido a modificar progresivamente los roles de género, las relaciones de poder dentro de los hogares y la participación de las mujeres en las estructuras comunitarias.

Uno de los avances más destacados ha sido el **aumento de la autonomía económica de las mujeres**. A través de su implicación en actividades productivas y comerciales, éstas han generado ingresos propios, gestionado pequeñas economías familiares y tomado decisiones en aspectos clave del bienestar del hogar. Esta autonomía financiera ha reforzado su autoestima, su reconocimiento dentro de la comunidad y su capacidad de incidencia en los espacios de decisión, tanto en el ámbito familiar como en las estructuras cooperativas.

La participación de las mujeres en los órganos directivos de las cooperativas representa un hito importante. Aunque no exenta de tensiones, su presencia activa en estos espacios ha permitido visibilizar sus capacidades, romper barreras culturales y demostrar que el liderazgo de las mujeres no sólo es posible, sino necesario para una gobernanza más inclusiva y representativa.

Las **actividades formativas** también han tenido un papel clave. La capacitación técnica en agricultura sostenible, gestión, liderazgo y transformación de productos ha sido bien valorada por las participantes, tanto por la utilidad práctica de los conocimientos adquiridos como por el reconocimiento simbólico que implica ser consideradas sujetos de formación y no únicamente beneficiarias pasivas.

En términos de impacto de género, puede afirmarse que la intervención ha contribuido de forma notable al empoderamiento de las mujeres, generando efectos positivos en su bienestar, autoestima y rol social. Estos cambios no son meramente instrumentales, sino que apuntan a **transformaciones culturales de fondo**, aunque aún frágiles y sujetas a posibles retrocesos si no se consolidan políticas de género institucionalizadas y sostenidas en el tiempo.

Cabe destacar que, si bien el esfuerzo por integrar el enfoque de género ha sido alto, se identifican áreas de mejora importantes. Por un lado, la escasez de herramientas de seguimiento con indicadores de género y la limitada presencia de referentes técnicos con formación específica en esta materia han dificultado un acompañamiento más estructurado y riguroso del proceso. Por otro lado, la formación de equipos en género ha sido limitada, con escasa capacitación posterior a 2017. Además, algunos indicadores pueden reproducir estereotipos implícitos y deberían reformularse desde una lógica de empoderamiento y no de “*verificación de capacidad*”.

En líneas generales, la integración del enfoque de igualdad de género ha sido profunda, estratégica y sostenida, generando impactos estructurales en la autonomía económica y la participación de las mujeres, **situando el criterio de igualdad de género en un nivel alto**.

La intervención objeto de evaluación ha integrado de manera consistente el **enfoque basado en derechos humanos**, reconociendo a las personas como protagonistas de su propio desarrollo y no como meras receptoras de ayuda, y lo ha incorporado tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto, especialmente desde la apuesta por una estructura cooperativa autogestionada y orientada al beneficio directo del campesinado.

La **integración sustantiva de este enfoque**, en coherencia con las exigencias establecidas en las bases de subvenciones a proyectos del SCD-AVG -especialmente a partir de 2020, cuando se refuerza la exigencia de un enfoque “*objetivo, no sólo discursivo*”-, se ha materializado en diversas dimensiones de la intervención.

En primer lugar, en la identificación y definición clara de los/as titulares de derechos, estableciendo **criterios inclusivos** para su incorporación a las cooperativas, y adaptando dichos criterios a la realidad social y económica del territorio. La flexibilización de los requisitos de acceso -como la consideración de la situación socioeconómica de las mujeres- ha permitido ampliar la participación, garantizando así el principio básico del enfoque de derechos humanos de no discriminación y equidad en el acceso a oportunidades.

En segundo lugar, la **participación efectiva de los/as titulares de derechos** ha sido una constante desde la fase de identificación hasta la ejecución. Talleres comunitarios, encuestas y reuniones con las estructuras cooperativas han sido los principales mecanismos utilizados para recoger demandas, validar propuestas y definir prioridades.

El hecho de que decisiones clave, como la apuesta por el cultivo de sésamo, surgieran de reuniones con los/as propios/as campesinos/as, demuestra que la intervención ha sido construida desde el territorio, a partir de las prioridades expresadas por sus actores. Asimismo, la implicación de la población local en los estudios de campo realizados por ESADE y CEPAG -así como su consulta durante los ejercicios de control de calidad- evidencia una voluntad de incluir a los/as titulares de derechos en la evaluación de los avances, aunque sin una sistematización formal de sus percepciones.

No obstante, esta integración del enfoque de derechos presenta ciertas limitaciones. Por un lado, no se ha logrado establecer un sistema de seguimiento que permita registrar de forma sistemática las valoraciones de la comunidad sobre el grado de avance de la intervención. La ausencia de mecanismos participativos permanentes -como asambleas regulares abiertas o espacios de seguimiento conjunto- ha dificultado la participación sostenida de los/as titulares de derechos en la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, **la participación ha sido más intensa en las fases iniciales y operativas que en los niveles de planificación, seguimiento y evaluación**.

Por otro lado, las relaciones entre titulares de derechos (cooperativistas), titulares de responsabilidades (CDS, UCOOPAL, NUTRIKONGO) y titulares de obligaciones (autoridades locales) no han sido plenamente

estructuradas desde una **lógica de exigibilidad y rendición de cuentas**. Aunque ha habido colaboración entre estos actores, la construcción de mecanismos formales de corresponsabilidad institucional sigue siendo un reto pendiente para garantizar que el cumplimiento de derechos no dependa exclusivamente de la voluntad de actores individuales.

Es importante subrayar también que el enfoque de derechos humanos ha impregnado las acciones de sensibilización desarrolladas en Euskadi, que reflejan la voluntad de Alboan de construir una **ciudadanía global crítica y comprometida**, en línea con los principios de solidaridad, equidad y corresponsabilidad internacional.

En conjunto, la intervención ha logrado integrar el enfoque de derechos humanos de forma significativa, priorizando la dignidad, la participación y la inclusión de las personas beneficiarias. Aunque persisten desafíos en cuanto a la profundización de su participación en la toma de decisiones estratégicas, se puede concluir que **el nivel de integración de este enfoque ha sido alto**.

Aunque la **sostenibilidad ambiental** no fue formulada como un objetivo explícito en los marcos lógicos de la intervención, ha estado presente de manera transversal a lo largo de la misma, a través de prácticas promovidas y aprendizajes generados en el terreno. Las acciones de formación en agroecología, el manejo responsable del suelo, la rotación de cultivos, la utilización de fertilizantes orgánicos y el uso racional del agua evidencian una apuesta clara por sistemas productivos que preserven los equilibrios ecológicos a medio y largo plazo.

Sin embargo, aunque la intervención se enfocó -al inicio- en promover **cultivos respetuosos con el medio ambiente**, conscientes del impacto negativo que tenía la plantación intensiva de maíz sobre los ecosistemas locales, este enfoque fue revertido ante las dificultades enfrentadas en el cultivo del sésamo. A este respecto, algunas fuentes señalan que el equilibrio entre protección ambiental y productividad podría haber introducido restricciones medioambientales que no sacrificaran la eficiencia productiva.

Las prácticas agrícolas incorporadas en el segundo trienio contribuyen a **la regeneración ecológica**, mediante la asociación de cultivos como café o plátano y la apicultura, y el uso de residuos vegetales y estiércol para fertilizar los suelos. Estas técnicas favorecen la conservación del medio ambiente, mejoran la fertilidad y la humedad del suelo, y promueven la polinización natural, fortaleciendo la biodiversidad local.

Además, en respuesta a los **efectos negativos del cambio climático**, la intervención introdujo en 2022 un sistema de monitoreo meteorológico con el fin de mejorar la adaptación a las variaciones climáticas y mitigar sus impactos en la producción agrícola. Se destaca, sin embargo, que **la elección de envases plásticos para las galletas NUTRIKONGO contradice el enfoque ambiental de la intervención**, además de vulnerar la normativa nacional, que prohíbe la producción e importación de plásticos no biodegradables desde 2017. En conclusión, **el criterio de sostenibilidad ambiental ha sido logrado en un nivel alto** gracias a la promoción de cultivos y prácticas agrícolas sostenibles, reforestación y sensibilización, aunque persisten áreas de mejora importantes, sobre todo en la coherencia de las decisiones relacionadas con el embalaje de las galletas.

La intervención ha mostrado sensibilidad hacia la **diversidad cultural**, aunque se identifican limitaciones derivadas de la falta de una respuesta específica a factores interculturales en las fases de identificación y planificación que han afectado su eficacia.

La **fuerte jerarquización social existente en las comunidades** ha generado resistencias a la implantación de modelos organizativos cooperativos basados en principios democráticos, a lo que se suma el bajo nivel educativo de los dirigentes de base, una limitación estructural que ha dificultado la consolidación organizativa y la adopción de estructuras y herramientas complejas.

Asimismo, diversos **factores culturales han interferido en la aplicación de prácticas** agronómicas clave para la intervención. La percepción negativa de los desechos corporales y el arraigado temor a la brujería, fenómenos con un fuerte peso simbólico en la región, han obstaculizado la introducción de ciertas recomendaciones técnicas del CEPAG, que hubieran requerido integrar estrategias de sensibilización cultural en la fase de implementación, **y tenido implicaciones sobre la confianza y la rendición de cuentas.**

El hecho de que la intervención no haya desarrollado estrategias específicas para abordar estos aspectos, a pesar de su influencia directa sobre el liderazgo, el empoderamiento de las mujeres, el acceso equitativo a los recursos o la legitimidad de las decisiones cooperativas, puede haber limitado la capacidad de anticipar conflictos simbólicos o resistencias culturales asociadas a los cambios promovidos. En resumen, **el criterio de respeto a la diversidad cultural ha alcanzado un nivel medio-alto.**

En **conclusión**, la evaluación de la intervención apoyada por Alboan y CDS junto a las cooperativas de Lukaya permite afirmar que se trata de una experiencia con resultados valiosos, aprendizajes significativos y un fuerte potencial transformador en términos sociales, organizativos y de género. La apuesta por un modelo de empresa social agroalimentaria de base cooperativa, sostenida en principios de agroecología, economía solidaria y empoderamiento comunitario, ha demostrado ser pertinente, relativamente eficaz e innovadora, aunque su sostenibilidad estructural aún se encuentra en una fase frágil y requiere una profunda reflexión estratégica sobre la base de diversos escenarios posibles.

De hecho, a lo largo de ocho años de intervención (de junio de 2016 a junio de 2024), se han producido diversos **giros estratégicos que revelan la capacidad de adaptación del modelo**, aunque esta evolución no ha sido fruto de una estrategia definida ni sistematizada de forma explícita. La ausencia de una reconstrucción formal y participativa de la teoría del cambio ha limitado la posibilidad de monitorear de forma rigurosa su lógica interna, sus supuestos y sus indicadores de éxito. Esta carencia ha dificultado también la rendición de cuentas estratégica y la capacidad de comunicar el sentido global de la intervención a socios/as, donantes y actores del territorio. Resulta, pues, imprescindible formalizar dicha teoría, identificar con mayor precisión sus supuestos críticos y establecer mecanismos de revisión periódica que permitan ajustarla a los cambios de contexto y a los aprendizajes generados en el camino.

El nivel alcanzado por la intervención para cada uno de los criterios evaluativos analizados es el siguiente:

Criterio	Nivel alcanzado	Puntuación
Pertinencia	Medio-alto	3,5/5
Coherencia	Medio-alto	3,5/5
Eficacia	Medio-alto	3,5/5
Eficiencia	Medio-alto	3,5/5
Impacto	Alto	4/5
Sostenibilidad	Bajo	2,5/5
Enfoque de igualdad de género	Alto	4/5
Enfoque de derechos humanos	Alto	4/5
Sostenibilidad medioambiental	Alto	4/5
Respeto a la diversidad cultural	Medio-alto	3,5/5

Recomendaciones clave

- **Reforzar la sostenibilidad de UCOOPAL y NUTRIKONGO**, a través de diagnósticos organizativos, planes de viabilidad económico-financiera y fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión, garantizando una gobernanza clara, transparente y corresponsable.
- **Garantizar la consolidación de las alianzas estratégicas** con entidades educativas, técnicas y empresariales, para instaurar redes eficaces de co-gestión y co-aprendizaje, transferencia tecnológica y acompañamiento a largo plazo.

- **Desarrollar una estrategia de sistematización y capitalización participativa**, que recoja aprendizajes, errores, buenas prácticas y elementos replicables, orientada a la sostenibilidad del modelo.
- **Acompañar la rotación institucional de CDS**, asegurando la transferencia de saberes y mensajes estratégicos, así como la continuidad del diálogo político e institucional entre CDS y Alboan, y con las cooperativas y las estructuras comunitarias.
- **Diseñar e implementar una estrategia de retirada progresiva, participativa y realista**, basada en la experiencia del BDD-CDS con otros financiadores y adaptada a las características específicas del modelo desarrollado con Alboan.
- **Organizar un retiro participativo de reflexión estratégica** que permita redefinir la lógica de intervención, sobre la base de aprendizajes, conclusiones e intereses comunes, con la mirada puesta en la sostenibilidad.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa ICG Internacional de Cooperación y Gestión S.L. (ICG) ha sido adjudicataria del contrato de evaluación de resultados e impacto de 15 proyectos de cooperación al desarrollo en la República Democrática del Congo (RDC), financiados por el Servicio de Cooperación al Desarrollo del Departamento de Deporte, Salud y Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (SCD-AVG) entre 2016 y 2025, conforme al pliego de condiciones administrativas y técnicas de la licitación (código del contrato: 2024/CO_ASER/01091121_00001).

En el marco de dicho contrato de servicios, se ha procedido a la evaluación de proceso, resultados e impacto, con enfoque de género, de 8 proyectos de carácter económico-productivo (en adelante, “*la intervención*”) ejecutados por la Fundación Alboan con su socia local Caritas-Desarrollo y Salud, Diócesis de Kisantu (CDS), a lo largo de 3 ciclos de acciones plurianuales (entre 2017 y 2024¹³), con las cooperativas de Lukaya.

Dichos proyectos responden al objetivo del SCD-AVG de contribuir al desarrollo humano local en países en desarrollo y de promover el conocimiento mutuo y la solidaridad activa entre entidades y colectivos de Vitoria-Gasteiz y de RDC.

El presente informe se adecúa a las indicaciones realizadas por el SCD-AVG durante la reunión preparatoria de la evaluación (celebrada el día 5 de mayo de 2025), así como a la propuesta metodológica final (validada por el mismo Servicio el día 16 de junio de 2025).

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

De acuerdo con las bases de las diferentes convocatorias de subvenciones para proyectos de cooperación al desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, los 8 proyectos objeto de evaluación se enmarcan en las categorías de “*proyectos plurianuales*” (2017-2019) y de “*proyectos anuales encadenados*” (2020-2022 y 2023-2025)¹⁴.

Los proyectos plurianuales ejecutados que han sido evaluados, incluyendo sus identificaciones (2016, 2020 y 2022), cubren el periodo de junio de 2016 a junio de 2024, siendo los siguientes:

Año	Código	Proyecto	Entidad	Subvención (€)	Instrumento
2016	16-IEI-04-COD	Promoción de la cadena del sésamo en RDC en torno a 3 cooperativas rurales de Kisantu	Fundación Alboan	5.000,00	Convocatorias plurianuales
2017	17-PI-01-COD			296.800,27	
2018	18-PI-01-COD				
2019	19-PI-01-COD				

El proyecto fue ejecutado entre 2017 y 2019, tras una fase previa de identificación en 2016. Su objetivo era afianzar la viabilidad y rentabilidad de tres cooperativas rurales de Kisantu (Kimuisi, Kilenda y Mayinda, que integran 1.110 socios/as), mediante la mejora de la cadena de valor del sésamo para crear empleo en el entorno y mejorar las condiciones de vida de las familias miembros de las cooperativas. Para ello, se puso en marcha un nuevo modelo productivo y de gestión, apoyándose en un trabajo en red internacional entre cooperativas de RDC y de Álava y el Centro de Estudios Paraguayos Padre Antonio Guasch (CEPAG), así como mediante asesorías técnicas del Instituto de Estudios Cooperativos Lanki, SUD ESADE y EUROGAP Marketing Estratégico y Operativo.

¹³ Aunque el ciclo actual termina en 2025, el periodo evaluado corresponde a los años 2016-2024.

¹⁴ Sección AE, orientada a apoyar el inicio de una serie de intervenciones anuales planteadas en una perspectiva de continuidad a tres años en un esquema denominado como anuales “encadenados” o concatenados.

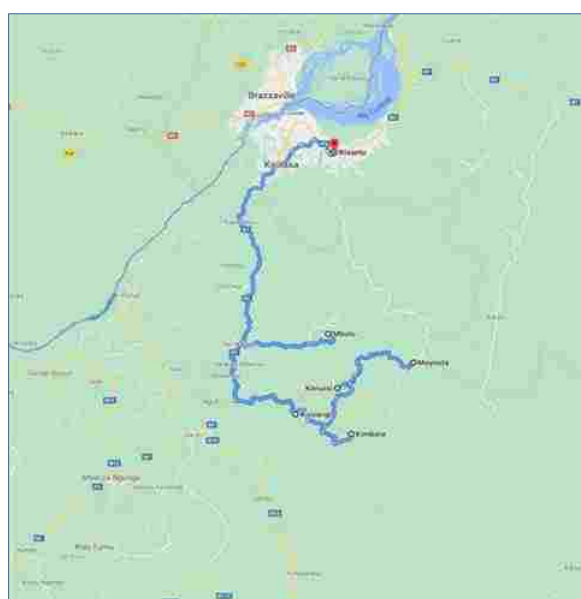
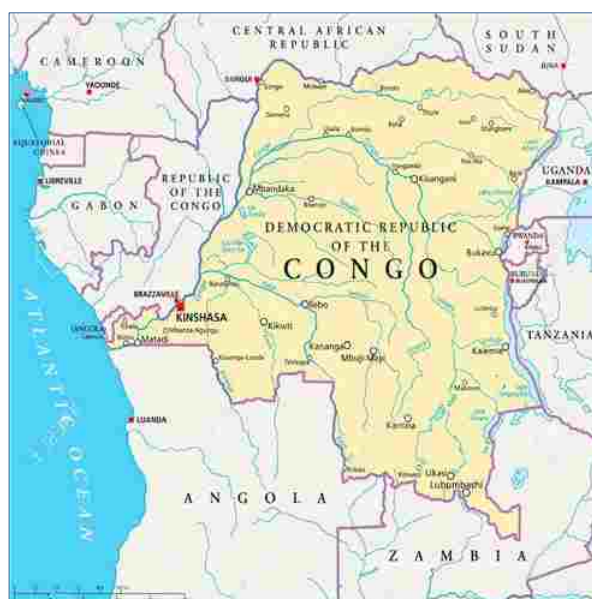
Año	Código	Proyecto	Entidad	Subvención (€)	Instrumento
2020	20-PAE-02-COD	Consolidación del sésamo y otros cultivos estratégicos en las cooperativas de Lukaya	Fundación Alboan	6.000,00	Proyectos anuales encadenados
2020	20-AE-02-COD			300.000,00	
2021	21-AE-02-COD				
2022	22-AE-02-COD				

El proyecto, ejecutado entre 2020 y 2021 bajo la modalidad de “*proyectos anuales encadenados*” tras una fase previa de identificación en 2020, pretendía promover la autonomía financiera de la Unión de Cooperativas Agrícolas de Lukaya (UCOOPAL), que reúne a 1.817 familias campesinas miembros de las cooperativas de Nseke Mbisi, Kimuisi, Kilenda y Mayinda, consolidándolas como empresas solidarias (social, ambiental y económicamente viables). Sus resultados esperados eran el aumento sostenible de las producciones agroecológicas de cultivos estratégicos, la promoción del desarrollo de una estrategia de comercialización consensuada con las familias productoras y el apoyo a la transformación de productos, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida del campesinado de la zona y de reforzar las capacidades de UCOOPAL y las cooperativas, con la participación de la cooperativa Unión de asociación de patata de Álava (Udapa) y su unidad de procesados de patata PATURPAT.

Año	Código	Proyecto	Entidad	Subvención (€)	Instrumento
2022	22-PAE-08-COD	Nuevas cadenas de valor para las cooperativas agrarias de Lukaya	Fundación Alboan	3.295,20	Proyectos anuales encadenados
2023	23-AE-05-COD			119.034,46	

Este proyecto trienal, que abarca el periodo 2023-2025 (tras una fase previa de identificación en 2022), se ha evaluado parcialmente (hasta el 30 de junio de 2014) ya que se encuentra en fase de ejecución en el momento de la evaluación. El proyecto tiene como objetivo el fortalecimiento de capacidades de UCOOPAL y de las cooperativas asesorando y acompañando a sus dirigentes y a las redes de mujeres, y apoyando su funcionamiento y estructura, así como reforzar la adhesión al movimiento cooperativo y promocionar la cadena de valor del café mediante su integración técnico-productiva con el plátano y la miel, y su transformación y venta.

Localización de la intervención¹⁵



¹⁵ La comunidad rural de Nseke Mbisi no aparece reflejada en el mapa:
https://satellites.pro/Google_plan/Democratic_Republic_of_the_Congo_map#

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Tratándose de una evaluación de proceso, resultados e impacto, el análisis de la intervención se orienta a los siguientes **objetivos**:

- **Realizar una valoración cuantitativa y cualitativa con enfoque basado en derechos humanos y perspectiva de género de la ejecución de la intervención**, evaluando la evolución de los diferentes proyectos en el tiempo.
- **Identificar recomendaciones y orientaciones para una mejor gestión y un mayor impacto y sostenibilidad** de proyectos similares en el futuro, sobre la base de hallazgos y constataciones.
- **Emitir recomendaciones para la mejora de la acción y de los instrumentos de cooperación** del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- **Generar un proceso de aprendizaje** para todas las instancias implicadas (SCD-AVG, colectivos vitorianos, socias locales y titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos), basado en el análisis de los puntos fuertes y débiles, así como de los resultados y efectos de la intervención.
- **Servir de herramienta de rendición de cuentas** a los agentes relevantes en Vitoria-Gasteiz y en RDC.
- **Socializar los resultados y enseñanzas** para visibilizar las acciones del SCD-AVG en materia de contribución a la mejora de la calidad de vida y ejercicio de los derechos humanos por parte de las poblaciones de países empobrecidos.

Para ello, en línea tanto con los requerimientos de los pliegos técnicos de la evaluación externa final como con las expectativas de la entidad gestora (Fundación Alboan)¹⁶, la evaluación pone el acento en el análisis de los siguientes aspectos:

→ **Respecto al proceso**¹⁷:

- Capacidades de la entidad solicitante y de la socia local, y grado de articulación entre ambas.
- Relaciones de Alboan con el SCD-AVG, Udapa, PATURPAT, SUD ESADE, EHU/UPV, EUROGAP, CEPAG y otros actores del entorno.
- Grado de articulación de la socia local con los socios financieros y técnicos.
- Grado de articulación de la socia local con las administraciones públicas competentes.
- Grado de adaptación de la socia local a los problemas externos e internos.
- Proceso de creación y evolución de UCOOPAL (fortalezas y limitaciones de gestión).
- Oportunidades y obstáculos para la producción de galletas de sésamo NUTRIKONGO, deficiencias en la cadena de producción y resiliencia ante problemas internos y externos.
- Papel desempeñado por las autoridades locales en el desarrollo de la intervención.
- Valor añadido de la implicación de los colectivos vitorianos.
- Transversalización del enfoque de derechos y de igualdad de género.
- Aspiraciones y necesidades de la comunidad no satisfechas o no tenidas en cuenta por la intervención.
- Satisfacción de las personas y grupos destinatarios con las acciones llevadas a cabo.

→ **Respecto a los resultados**:

- Análisis cuantitativo y cualitativo del grado de cumplimiento de los indicadores de los resultados esperados, con énfasis en el sistema cooperativo (nivel de apropiación del espíritu cooperativo y evolución del número de socios/as en el movimiento cooperativo), los componentes técnicos o tecnológicos y la cadena de valor/cadenas estratégicas de productos básicos (incluida NUTRIKONGO).

¹⁶ Indicados en el documento "TdR propuestos Alboan" facilitado por el SCD-AVG el 13 de mayo de 2025.

¹⁷ Aunque los pliegos técnicos aludían a la evaluación de la calidad de la carpeta técnica y de la adopción de las recomendaciones técnicas del Servicio de Urbanismo del AVG, este Servicio no ha sido movilizado en el marco de la intervención, razón por la cual este aspecto no ha sido evaluado.



→ **Respecto al impacto:**

- a. Evaluación de impacto socioeconómico con perspectiva de género en las familias cooperativistas (titulares de derechos).
- b. Impacto de género de los grupos de mujeres (REFED).
- c. Efectos, previstos o no, en las mujeres de los agrupamientos (y hasta donde sea posible, en comparación con otras mujeres en condiciones similares no alcanzadas por la intervención).
- d. Impacto global en el resto de población de la zona de intervención.
- e. Impacto al interno de Alboan.

→ **Respecto a la sostenibilidad:**

- f. Grado de sostenibilidad actual de los resultados alcanzados.
- g. Elementos positivos que han favorecido a la sostenibilidad de los resultados en la vida de las mujeres y de la población participante.

4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

4.1 Principios metodológicos

La metodología aplicada se ha regido por los siguientes principios evaluativos:

→ **Rigor en la recolección, análisis y sistematización de los datos:**

Se ha llevado a cabo un proceso sistemático de recolección, análisis y sistematización de información, basado en una revisión exhaustiva de la documentación disponible y de fuentes bibliográficas adicionales, (*Anexo 1*) triangulando las fuentes de información primarias y secundarias para garantizar la minimización de sesgos en su análisis.

→ **Análisis consensuado con el SCD-AVG:**

El equipo clave del SCD-AVG ha sido informado y consultado a lo largo de todo el proceso de evaluación, y ha guiado el trabajo realizado a través de la emisión de orientaciones y recomendaciones sobre los productos presentados hasta su validación.

→ **Participación activa y refuerzo de capacidades:**

La evaluación ha promovido la comunicación, participación e implicación de todos/as los/as actores relevantes, ya que se ha entendido como una oportunidad para facilitar la apropiación de los resultados por parte de todas las partes interesadas. Este enfoque se materializa en la realización de talleres de retroalimentación y socialización con la finalidad de compartir los hallazgos de la evaluación y generar un espacio de reflexión conjunta y de fortalecimiento de capacidades.

→ **Orientación hacia los resultados:**

La evaluación ha puesto el foco no sólo en lo que se ha hecho y en cómo se ha hecho, sino de manera especial en los resultados alcanzados progresivamente a lo largo de 8 años de ejecución. Para ello, se ha puesto el acento en los aprendizajes generados por el proceso, en los cambios y adaptaciones, y en los efectos de la red de apoyo generada en Vitoria-Gasteiz por actores económicos cooperativos, empresariales y sociales, así como en los resultados inesperados.

→ **Aprendizaje:**

Los resultados, recomendaciones y lecciones aprendidas extraídas a lo largo del proceso de evaluación tienen como objetivo generar directrices y orientaciones prácticas y eficaces para individuos, grupos, instituciones y demás actores involucrados/as, directa o indirectamente. Por ello, la evaluación de la intervención tiene un carácter eminentemente propositivo y pedagógico.

4.2 Instrumentos de recogida de información

Para la evaluación de la intervención, se han utilizado técnicas mixtas de recogida de información:

- **Técnicas cuantitativas:** análisis de fuentes secundarias con el fin de conocer los avances y los logros de la intervención.
- **Técnicas cualitativas:** con el fin de lograr una comprensión más profunda sobre la opinión y percepción de todos los actores implicados, así como para conocer cómo las personas participantes perciben e interpretan los cambios que se han producido durante el proceso de implementación, con un análisis de percepciones diferenciado por sexo, extrayendo citas que enriquecen el informe.

REVISIÓN DOCUMENTAL DE FUENTES SECUNDARIAS	Análisis de toda la documentación generada por y para los proyectos durante el período evaluado (de junio de 2016 a junio de 2024), y de informaciones disponibles en línea, con el objetivo de conocer el contexto en el que se desenvuelven los proyectos, identificar a los informantes clave, ajustar las preguntas de evaluación y proponer técnicas adecuadas para la recolección de la información, y afinar los instrumentos metodológicos y las herramientas de recolección de datos, así como confirmar la factibilidad de su colecta y procesamiento.
ENTREVISTAS	Realización de entrevistas semiestructuradas (presenciales y en línea) a 28 personas (18H/10M), sobre la base de guiones específicos para cada categoría de informante clave en España y en RDC, que permiten extraer citas ¹⁸ que enriquecen el informe.
VISITAS Y OBSERVACIÓN	Organización de visitas a la cooperativa COOPROVEKI (Kisantu) y a los locales de UCOOPAL/NUTRIKONGO (Kinkola), acompañadas de observación participante en dichas localidades, con el objetivo de confirmar o refutar los hallazgos realizados durante la fase de gabinete y la primera etapa de la fase de campo.
REUNIONES PARTICIPATIVAS/ GRUPOS DE DISCUSIÓN	Organización de seis grupos de discusión en Kisantu, con los dirigentes de UCOOPAL y de las cooperativas, las células cooperativas y los CVD (21H/10M), así como con grupos de mujeres (25) y de jóvenes (27H/5M) de Kisantu, Kimuisi y Kinkola y con beneficiarios/as indirectos/as de la intervención (3H/2M). Estos encuentros tenían como objetivo recabar percepciones personales y colectivas relevantes sobre las acciones desarrolladas durante la intervención y su impacto.
TALLERES DE COORDINACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	Tras un primer taller de lanzamiento (celebrado en Vitoria-Gasteiz el día 29 de mayo de 2025), con el objeto de obtener información necesaria para la elaboración de la propuesta metodológica final y realizar entrevistas in situ a personas clave, y el taller de restitución del informe preliminar (organizado en Vitoria-Gasteiz el 26 de septiembre de 2025), en el que se presentaron los hallazgos preliminares, recogiendo información y valoraciones adicionales gracias al debate generado, se organizará un taller adicional en noviembre de 2025: - Taller en línea de presentación del informe final, con el objeto de hacer una devolución de sus resultados y retroalimentar el proceso. Todos los talleres se enmarcan en la voluntad de generar un espacio de reflexión y aprendizaje, analizar los procesos y estrategias utilizadas, identificar dificultades y limitaciones y reflexionar de manera autocrítica sobre las lecciones aprendidas y aspectos a mejorar para potenciar la eficacia de futuras acciones.

¹⁸ Se garantiza el anonimato de las personas cuyas citas son incluidas en este informe, indicando que proceden de “miembros” de entidades (gestora, local o asesora), sin indicar si permanecen en activo o no. El término “miembro” es utilizado exclusivamente en masculino para minimizar la posibilidad de que dichas personas puedan ser identificadas en función de su género.



4.3 Fases y calendario de la evaluación

El proceso de evaluación cubre un periodo de 7 meses (del 5 de mayo al 30 de noviembre de 2025), declinado en 5 fases, como sigue:

Fase 0: Acuerdos previos

El día 5 de mayo de 2025 se celebró una **reunión preliminar -en línea- entre el SCD-AVG y el equipo técnico** de evaluación de ICG, con el fin de presentar a los equipos implicados, definir el alcance de la evaluación de los proyectos de cooperación en RDC y establecer los mecanismos de trabajo y coordinación.

Ante la situación de inseguridad en RDC y la recomendación de la Embajada de España de evitar cualquier desplazamiento al país, se barajaron diversas opciones con respecto a una posible misión a terreno, sin comprometer la calidad ni la imparcialidad de la evaluación.

En cuanto al alcance, se subrayó que el análisis se abordaría como una evaluación de proceso, con el foco puesto en los aprendizajes acumulados, el impacto de la red de apoyo generada, la sostenibilidad de las acciones y el papel de los/as actores clave en la ejecución de la intervención, más allá de los marcos lógicos tradicionales.

Asimismo, se consensuó el plan de trabajo de la evaluación y aspectos prácticos como la estructura diferenciada del informe y la centralización de la documentación en un espacio OneDrive facilitado por el SCD-AVG.

En materia de comunicación, se definió que la coordinadora del equipo técnico de ICG sería la interlocutora principal con el SCD-AVG, asegurando la transparencia y el seguimiento constante.

Con estos acuerdos, se dio **inicio formal al proceso de evaluación**.

→ **Producto 1: Acta de la reunión en línea**, validada por el SCD-AVG el día 9 de mayo de 2025.

Fase 1: Estudio de gabinete y entrevistas con personas clave

El día 13 de mayo de 2025, el SCD-AVG puso a disposición del equipo técnico toda la documentación relativa a las intervenciones financiadas, dando inicio a la fase de gabinete.

La etapa de lectura y análisis documental culminó con un **taller de lanzamiento de la evaluación**, que se celebró en Vitoria-Gasteiz el día 29 de mayo de 2025, en el marco del cual se presentó el proceso evaluativo a las organizaciones gestoras de las intervenciones, tras una reunión preparatoria con uno de los técnicos del SCD-AVG.

Tras dicho encuentro, la evaluadora realizó **entrevistas presenciales** a personas referentes en Vitoria-Gasteiz (4H/3M) durante los días 29 y 30 de mayo, y **entrevistas a distancia** (7H/5M) entre los días 11 y 12 de junio (*Anexo 2*).

La información recopilada durante esta fase permitió la **elaboración de la propuesta metodológica final**.

→ **Producto 2: Propuesta metodológica final**, validada por el SCD-AVG el día 16 de junio de 2025.

Fase 2: Trabajo de campo

La evaluadora inició la fase de trabajo de campo el 13 de junio, fecha a partir de la cual realizó **entrevistas a distancia** a personas (7H/5M) directa o indirectamente relacionadas con la ejecución de la intervención en España y en RDC (*Anexo 2*).

El día 18 de junio de 2025 se celebró una **reunión preparatoria -en línea- de la misión en terreno a RDC**, en la que participaron los técnicos del SCD-AVG y el equipo técnico de evaluación. En dicha reunión se expusieron las modalidades (apoyo de un consultor local basado en Kinshasa) y calendario de ejecución de dicha misión, sobre la base de un programa de trabajo elaborado por la evaluadora en estrecha coordinación con Alboan y el BDD-CDS.

Con el objetivo de asegurar el correcto encuadramiento de la misión y maximizar su eficiencia, la evaluadora elaboró un documento de Términos de Referencia, que contiene una descripción del histórico de la intervención y de los hallazgos preliminares de la evaluación, fruto de la fase de gabinete y de campo, así como un extenso listado de preguntas que requerían de triangulación en el terreno. Dicho documento fue objeto de varias reuniones con el consultor de apoyo, que se familiarizó con el proceso y con el enfoque perseguido.

Entre los días 23 y 26 de junio de 2025 tuvo lugar la **misión de terreno en RDC**, durante la cual se realizaron **entrevistas** (2M/3H) y **reuniones participativas/grupos de discusión** (en Kisantu y Kimuisi), así como la **visita a las oficinas administrativas de UCOOPAL y a la fábrica de NUTRIKONGO** (en Kinkola), a la cooperativa **COOPROVEKI** (Kisantu) y a **cinco puntos de venta de UCOOPAL/NUTRIKONGO**, y **observación participante** in-situ (*Anexo 3*).

Los grupos de discusión fueron realizados con la participación activa de hombres, mujeres y jóvenes miembros de los CVD y de las células cooperativas, de los grupos de mujeres y de jóvenes y dirigentes de las cooperativas y de UCOOPAL, así como beneficiarios/as indirectos/as, facilitados por el consultor de apoyo en lengua lingala.

Con el objetivo de garantizar la observación de las previsiones legales contenidas en el Reglamento General de Protección de Datos 2016/679 del Parlamento Europeo y el Consejo de 27 de abril de 2016, las personas participantes en los grupos de discusión han firmado un documento de consentimiento para el uso de imagen y vídeo, así como listas de presencia. El dossier fotográfico de la misión en terreno se adjunta a este informe (*Anexo 4*), así como las mencionadas listas de presencia y consentimientos para el uso de imagen (*Anexo 5*).

El desarrollo de la misión de terreno ha sido estrechamente acompañado por la evaluadora, mediante **sesiones de restitución en caliente** al final de cada jornada, y por el equipo del BDD-CDS, que ha dado un excelente apoyo logístico (asegurando todos los desplazamientos y alojando al consultor de apoyo en Kimuisi y Kisantu) y movilizó a la población de las comunidades de Kisantu, Kimuisi y Mayinda para garantizar su participación en el proceso de evaluación.

Fase 3: Elaboración del informe preliminar de evaluación

Tras el **análisis y triangulación de la información** recolectada, la evaluadora elaboró un informe preliminar, presentado al SCD-AVG con fecha de 7 de julio de 2025, y revisado el 19 de septiembre de 2025.

→ **Producto 3: Informe preliminar de evaluación y PPT** (en español) y **resumen ejecutivo** (en francés), validado por el SCD-AVG el 30 de octubre de 2025.

A petición expresa del SCD-AVG, la evaluadora ha realizado un estudio que propone diversos escenarios posibles y líneas de trabajo orientados a contribuir a la reorientación estratégica de la intervención. Por tratarse de un estudio interno, está destinado exclusivamente a Alboan, a CDS y a las personas implicadas, así como al propio SCD-AVG, y no será difundido públicamente. Este documento recoge las principales opciones estratégicas surgidas del análisis del informe de evaluación final, agrupadas en escenarios combinados que integran múltiples dimensiones: institucional, técnica, cultural, energética y de alianzas. Cada escenario incluye implicaciones, condiciones necesarias y elementos críticos para su implementación,

→ **Producto 3 adicional: Estudio de propuestas para la reorientación de la estrategia de intervención** (en español).

Fase 4: Elaboración del informe final de evaluación

Las **contribuciones recibidas en el marco del taller de restitución** (celebrado en Vitoria-Gasteiz el 26 de septiembre de 2025) **y de la revisión posterior** por parte de las entidades y personas implicadas, han sido incorporadas en la presente versión final del informe de evaluación.

→ **Producto 4: Informe final de evaluación** (en español y en francés) **y presentación PowerPoint** (en español).

Fase 5: Difusión de resultados de la evaluación

El trabajo realizado en el marco de esta evaluación será socializado en un **taller -en línea- de presentación del informe final** organizado por el SCD-AVG en noviembre de 2025 (fecha por determinar).

→ **Producto 5: Fichas resumen** (en español y en francés).

El calendario de la evaluación se ha establecido como sigue:

FASES/ACTIVIDADES	Meses						
	5	6	7	8	9	10	11
Reunión introductoria, en línea (5 de mayo de 2025)	x						
Producto 1: Acta de la reunión introductoria	x						
Análisis de la documentación disponible (a partir del 13 de mayo de 2025)	x						
Taller de lanzamiento, presencial (29 de mayo de 2025)	x						
Reuniones, visitas y entrevistas presenciales con el SCD-AVG, otros Servicios del AVG y personas responsables y relacionadas con la intervención en Vitoria-Gasteiz (29 y 30 de mayo de 2025)	x						
Ajuste de la nota metodológica y diseño de las herramientas de evaluación	x	x					
Producto 2: Propuesta metodológica final	x	x					
Trabajo de campo (en España y misión de terreno en RDC)	x	x					
Procesado, tratamiento, análisis y triangulación de los datos recopilados		x	x				
Reunión preparatoria de la misión en terreno (18 de junio de 2025)		x					
Elaboración del informe preliminar		x	x				
Producto 3: Informe preliminar (en español, y resumen ejecutivo en francés), PPT			x				
Taller de restitución del informe preliminar, presencial (26 de septiembre de 2025)					x		
Incorporación de las aportaciones recibidas					x	x	
Elaboración del informe final						x	
Producto 4: Informe final (en español y en francés) y PPT (en español)						x	
Taller de presentación del informe final, en línea							x
Producto 5: Fichas resumen (en español y en francés)							x

4.4 Condicionantes y limitaciones

Se destaca el esfuerzo de **movilización y participación activa de todos/as los/as actores implicados/as** en el desarrollo de la evaluación, así como la **comunicación fluida y apertura**, sin que se hayan identificado elementos que hayan limitado el alcance del ejercicio más allá de no haber conseguido planificar entrevistas complementarias con algunas personas implicadas directamente en la intervención. Sí cabe mencionar, sin embargo, que el ejercicio ha estado **marcado por informaciones contradictorias** sobre numerosos aspectos, que han dificultado extraer conclusiones inequívocas.

5. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación ha permitido valorar el grado de cumplimiento de los criterios CAD/OCDE (Comité de Ayuda al Desarrollo/Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, así como de los criterios transversales de igualdad de género, enfoque basado en los derechos humanos, sostenibilidad medioambiental y respeto de la diversidad cultural con el mayor nivel de detalle posible, en función de la información contenida en las fuentes secundarias y de la obtenida a partir de las fuentes primarias.

Se presenta a continuación el análisis de cada criterio, respondiendo a las preguntas de evaluación formuladas en la propuesta metodológica final, asignando una escala de calificación de acuerdo con la metodología estandarizada del CAD (bajo, medio, alto o excelente).

5.1 Pertinencia

El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los/as beneficiarios/as¹⁹, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.

Pertinencia	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿A qué ODS y metas ha contribuido la intervención? ¿La intervención es coherente y está en consonancia con las prioridades y políticas de desarrollo de RDC y del Plan director de Cooperación al Desarrollo del AVG? ¿Y con las prioridades de la entidad gestora y su socia local?				
¿Coinciden los problemas identificados en las identificaciones con los problemas y prioridades de los actores implicados en la intervención?				
¿Ha habido aspiraciones y necesidades de la comunidad no satisfechas o no tenidas en cuenta por la intervención?				
¿La evolución de la lógica de intervención es pertinente con el contexto y con las capacidades locales?				

La intervención contribuye al **logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030:

ODS a los que contribuye la intervención

ODS	Contribución de la intervención
ODS 1: Fin de la pobreza	Fortalece la autosuficiencia económica de las familias rurales a través del acceso a ingresos sostenibles derivados de la agricultura organizada.
ODS 2: Hambre cero	Promueve la seguridad alimentaria, mejora el acceso y la disponibilidad de alimentos nutritivos, y fomenta prácticas agrícolas sostenibles.
ODS 5: Igualdad de género	Fomenta la participación activa y el empoderamiento de mujeres organizadas, así como oportunidades de liderazgo.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Promueve empleo digno y el crecimiento económico local mediante actividades agroindustriales, transformación de productos y comercialización.

¹⁹ Las personas beneficiarias son los "individuos, grupos u organizaciones, destinatarias o no, que se benefician directa o indirectamente de la intervención de desarrollo" ("titulares de derechos").

ODS	Contribución de la intervención
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Fortalece comunidades rurales, mejora su resiliencia y sostenibilidad mediante el cooperativismo y la organización comunitaria.
ODS 12: Producción y consumo responsables	Promueve sistemas de producción sostenibles y el uso racional de los recursos.
ODS 13: Acción por el clima	Incluye prácticas agroecológicas y contribuye a mitigar el impacto ambiental de la agricultura.
ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Refuerza la participación democrática a nivel local.
ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Establece sinergias entre iniciativas del Sur y del Norte y triangulares.

Además, está alineada con la **Constitución de RDC**, promulgada el 18 de febrero de 2006 (y revisada parcialmente en 2011), que establece un marco legal que reconoce formalmente y garantiza los derechos fundamentales de las personas, y promueve la igualdad de género (art. 14), la no discriminación (art. 12) y la protección de los derechos humanos, como pilares fundamentales del Estado de derecho.

Por lo respecta a las políticas y estrategias de desarrollo de RDC, y a sus marcos normativos, la intervención es coherente con las siguientes:

- **Ley nº 73-021**, también conocida como la **Ley de Tierras**, promulgada el 20 de julio de 1973 y modificada posteriormente por la Ley Nº 80-008 del 18 de julio de 1980, es el marco que regula la propiedad y el uso de la tierra en el país. Esta ley establece que los/as ciudadanos/as y entidades no pueden ser propietarios/as, sino solo beneficiarios/as de derechos de uso mediante concesiones otorgadas por el Estado. Aunque reconoce el uso tradicional de la tierra, no garantiza plenamente los derechos consuetudinarios de las comunidades, lo que genera tensiones entre el sistema formal y las prácticas tradicionales.
- **Documento Provincial de la Estrategia de Reducción de la Pobreza Provincia de Bajo-Congo** (DSRP provincial) de febrero de 2007, que responde a las exigencias de la visión de descentralización política, administrativa y económica de RDC.
- **Ley Orgánica nº 08/016 del 7 de octubre de 2008 sobre la Descentralización**, que transfiere competencias y recursos del gobierno central a las 26 provincias del país, permitiéndoles mayor autonomía en materia de desarrollo económico, social y territorial e impulsando su participación activa en la planificación e implementación de políticas locales, incluida la promoción del desarrollo agrícola, la inversión en infraestructuras rurales y el fomento de cooperativas.
- **Nota de Política Agrícola y Desarrollo Rural** de noviembre de 2009, elaborada por el Ministerio de Agricultura, que sentó las bases para la reactivación del sector agrícola y rural del país.
- **Política Nacional de Género** (PNG), elaborada por el Ministerio de Género, de la Familia y del Niño y publicada en mayo de 2009, que tiene como objetivo construir una sociedad sin discriminación, donde los hombres y las mujeres, las niñas y los niños tengan las mismas oportunidades y derechos.
- **Estrategia Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural** (SSADR) adoptada en 2010, busca transformar el sector agrícola en un motor de crecimiento económico sostenible, seguridad alimentaria y reducción de la pobreza, especialmente en las zonas rurales.
- **Documento de Estrategia de Crecimiento y Reducción de la Pobreza** (DSCR), 2011-2015 (actualizado para el periodo 2017-2021), cuyo objetivo es hacer del crecimiento, la creación de empleo y la lucha contra el cambio climático los principales ejes para la reducción significativa de la pobreza.
- **Programa Nacional de Seguridad Alimentaria** (PNSA), adoptado en 2011 para mejorar la seguridad alimentaria mediante el aumento de la productividad agrícola y la creación de un entorno favorable para el desarrollo rural.
- **Ley Agraria nº 11/022**, de 2011, que establece los principios básicos que rigen el sector agrícola y cuyo objetivo principal es promover un desarrollo agrícola sostenible e inclusivo que garantice la seguridad alimentaria, fomente la inversión, proteja el medio ambiente y mejore las condiciones de vida de la población rural, involucrando a los/as actores clave, desde las autoridades provinciales y locales hasta los/as productores/as agrícolas.

- **Política Nacional Agrícola (PNA)**, adoptada en 2013, constituye el marco estratégico multisectorial que guía las acciones del Estado y sus socios en el ámbito del desarrollo agrícola, con un enfoque en la lucha contra la pobreza rural, la seguridad alimentaria (con integración de prácticas agroecológicas y resilientes al cambio climático) y la transformación estructural del sector agropecuario.
- **Programa Nacional de Inversiones Agrícolas (PNIA)**, adoptado en 2013 como estrategia clave para el desarrollo del sector agrícola del país, enmarcado en los compromisos de la Declaración de Maputo (2003) y la Declaración de Malabo (2014) de que al menos el 10% del presupuesto nacional se destine al desarrollo agrícola, con el objetivo de alcanzar un crecimiento agrícola del 6% anual.
- **Documento de Estrategia para la Crecimiento, el Empleo y la Reducción de la Pobreza (DSCERP) 2012-2016**, que identifica acciones orientadas a mejorar la seguridad alimentaria, la producción agrícola, la mejora de las técnicas de cultivo y la promoción de la transformación de productos agrícolas a nivel local con el fin de, no solo garantizar la disponibilidad de alimentos en calidad y cantidad, sino también fomentar la comercialización y la transformación básica de los excedentes agrícolas.
- **Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNA) 2022-2026**, estrategia intersectorial que busca fortalecer la resiliencia del país frente a los impactos del cambio climático, en línea con los compromisos internacionales del Acuerdo de París y de los ODS.
- **Plan Quinquenal de Crecimiento y Empleo del Gobierno de Congo-Central**, que establece la hoja de ruta para el desarrollo económico y social de la provincia para el período 2024-2029.

La intervención está igualmente alineada con la misión, objetivos y líneas estratégicas de los **Planes Directores de Cooperación al Desarrollo 2016-2019 y 2022-2025 del AVG**, ya que acompaña procesos de desarrollo humano local de mejora de las condiciones de vida de las poblaciones del Sur y de fortalecimiento de capacidades institucionales, humanas y sociales, y contribuye a fomentar una cultura de la solidaridad, de los derechos humanos, de la igualdad de género y de la ciudadanía global en Vitoria-Gasteiz. Así, la intervención contribuye a las líneas estratégicas *“Derechos humanos y justicia social”*, *“igualdad de género”*, *“sostenibilidad ecológica y acción por el clima”* y *“poder local democrático”* del Plan Director 2022-2025 así como a las líneas transversales *“enfoque de derechos”*, *“igualdad de género”*, *“enfoque local-global y visión sur”* y a los principios instrumentales de *“participación más directa e inmediata de la ciudadanía en la cooperación”*, *“enfoque territorial de la cooperación”* y *“alianzas, redes y coordinación interinstitucional”*.

Por lo que respecta a las **prioridades de la entidad gestora y de su socia local**, se puede afirmar que están en perfecta consonancia con las de la intervención.

La **Fundación Alboan** prioriza en RDC el empoderamiento de las mujeres y mujeres jóvenes, brindándoles formación y fomentando su liderazgo, impulsa la soberanía alimentaria y el desarrollo rural a través de cooperativas agrícolas sostenibles y promueve la justicia socio ambiental sensibilizando sobre la explotación de recursos naturales, con el fin de contribuir a un desarrollo integral, equitativo y sostenible.

Las prioridades del **BDD (Bureau Diocésain de Développement)-CDS Kisantu**, por su parte, se centran en fortalecer las cooperativas agrícolas para promover una producción sostenible y mejorar el acceso a mercados locales mediante el apoyo a iniciativas que aumentan la autonomía alimentaria de las comunidades, impulsando el empoderamiento económico y social de las mujeres como motor clave para garantizar la seguridad alimentaria y el desarrollo rural sostenible en la región.

Entre 2016 y 2024, la República Democrática del Congo ha mostrado una evolución lenta pero constante en su **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**, pasando de 0,457 en 2016 (0,446 para las mujeres y 0,469 para los hombres) a 0,481 en 2024²⁰. Esta mejora refleja avances modestos en materia de esperanza de vida y de acceso a educación e ingresos, aunque el país se mantiene dentro de la categoría de *“desarrollo humano bajo”* y ocupa una posición muy rezagada en el ranking mundial, con desafíos estructurales como la

²⁰ IDH de 0,458 para las mujeres y 0,481 para los hombres en 2021, no existiendo datos desagregados por sexo desde entonces.

pobreza, la inestabilidad política y la debilidad institucional, que siguen limitando significativamente el desarrollo del país.

Por lo que respecta a la brecha de género, el **Índice de Desarrollo de Género (IDG)**, cercano a 0,95 entre 2016 y 2023²¹, sugiere una mejora mínima de 0,1 puntos porcentuales en siete años, lo que refleja una muy lenta evolución hacia la igualdad de género, especialmente en áreas como el acceso a la educación, la salud y la participación económica de las mujeres.

Los **problemas identificados en las sucesivas identificaciones y formulaciones** se refieren al escaso desarrollo y productividad del sector agrario (con gran potencial en la zona de intervención), a la degradación de la calidad del suelo por el uso de prácticas abusivas, a las dificultades de aprovisionamiento en insumos agrícolas (semillas, pequeñas herramientas, abonos y pesticidas), a la disminución de la mano de obra agrícola por el éxodo rural ante condiciones de vida precarias, al bajo nivel educativo y escaso espíritu emprendedor de los/as habitantes de las comunidades rurales y a la inseguridad alimentaria (en 2016, el 52% de las familias cooperativistas realizaba tan solo una comida al día).

En un contexto de ausencia de protección institucional, **la intervención actúa frente a la vulneración de los derechos sociales y económicos**, incluido el acceso a la educación, a la soberanía alimentaria y a una vida digna, **mediante un enfoque centrado en aumentar la cohesión social intrínseca al modelo cooperativo**, contribuyendo a suplir algunas de sus carencias a lo largo de 8 años; a saber:

- Bajo grado de adhesión a las cooperativas y desequilibrios de género en su composición.
- Escasa autonomía financiera, y dependencia de financiación externa.
- Excesivos costes de funcionamiento y gestión deficiente.
- Escaso rendimiento de los cultivos y limitadas capacidades empresariales.
- Inexistencia de procesos de transformación y de valor añadido a los productos de las cooperativas.
- Baja cualificación del campesinado.

Como primera **respuesta a los desafíos de las comunidades titulares de derechos**, la intervención se centra inicialmente en el estímulo de la producción y venta de sésamo blanco, su transformación y su comercialización.

La pertinencia misma de la elección del sésamo se considera muy elevada, en contraposición al maíz, al constatar la degradación medioambiental de su cultivo, que además está masculinizado, y las necesidades de las cooperativas en materia de innovación estratégica.

Resistente a la sequía y a las plagas, posee importantes cualidades nutricionales, se conserva fácilmente sin refrigeración durante todas las estaciones (lo que permite la especulación de precios), su cultivo tiene escaso impacto medioambiental (ya que, al tener un ciclo de producción de tan solo 3 meses, permite el reciclaje del terreno) y su transformación requiere técnicas y equipos sencillos, acordes con las características y potencialidades del entorno.

Por otra parte, este producto fuertemente demandado (consumido en gran cantidad en períodos de embarazo y lactancia), de alta rentabilidad y sin competencia significativa en el mercado, permite la diversificación de ingresos agrícolas, tradicionalmente concentrados en hombres, al favorecer la inserción laboral de las mujeres.

²¹ El IDG de la RDC era de 0,951 en 2016 y de 0,952 en 2023, lo que significa que la pérdida de desarrollo humano atribuible a la desigualdad de género ha disminuido muy levemente, pasando del 4,9% al 4,8%.

“Fruto de muchos años de acompañamiento a la gente del CDS, hemos llegado a un punto en que hemos visto la necesidad de dar un paso hacia la transformación del sésamo y, para eso, necesitábamos saber. Para saber, necesitábamos el acompañamiento de otras organizaciones.”

[Udapa, PATURPAT, ESADE, Taberna, Berlys, Azti, EUROGAP, CEPAG]

Cita de un miembro de la entidad gestora (video)

La valoración positiva de la pertinencia de dicho cultivo se corrobora en **el análisis del estudio de mercado** (*“Desarrollo de la cadena de valor, la innovación y la comercialización del sésamo en Bajo Congo”*, de octubre de 2016) que, tras analizar la cadena de comercialización, los canales de distribución y los costes en toda la cadena de valor y precios desde el origen hasta el consumidor final, **confirma la viabilidad de la apuesta por la cadena de valor de sésamo**, que tenía un mercado potencial estimado de 1.252 t/año en 2016.

Además, puede afirmarse que **la intervención responde a los problemas identificados en 2016 y 2024**, al perseguir el refuerzo progresivo de las capacidades y autonomía financiera de las cooperativas locales y de las organizaciones sociales de base, estructuradas en *“Comités Villageois de Développement”* (Comités Vecinales de Desarrollo-CVD), **en línea con la prioridad de los actores implicados** de materializar un modelo productivo sostenible a medio-largo plazo²², generando empleo cualificado y valor añadido local, que integre factores sociales, medioambientales y de igualdad de género, y promueva los valores de solidaridad y de trabajo en común por el bien colectivo.

Fruto de las entrevistas realizadas, se observa que **las necesidades cubiertas por la intervención responden a demandas realizadas por las propias comunidades beneficiarias**, a excepción de la construcción de varios puntos de agua (pozos perforados y/o motobombas para traída de agua) cercanos a los campos comunitarios de las cooperativas para hacer frente a las exigencias de la agricultura estacional *“por falta de presupuesto”*. Esta necesidad no satisfecha, que hubiera podido integrarse en el segundo trienio, podría haber contribuido a garantizar la producción de sésamo durante las épocas de sequía, y así aumentar el nivel de eficacia de la intervención, como se analizará más adelante.

La misión de terreno realizada en el marco de la presente evaluación ha permitido identificar **otras demandas realizadas por la comunidad que no han sido satisfechas**. Aunque varias de ellas exceden el alcance de la intervención (rehabilitación o mantenimiento de las vías de acceso agrícola para la evacuación de los productos, microcréditos de apoyo a los grupos de mujeres) o no favorecen el proceso de empoderamiento y autogestión (suministro continuado de semillas, mayor cantidad de equipos y materiales de apicultura), es importante asegurar que los/as solicitantes reciban una respuesta sobre los motivos.

“Esta necesidad sigue sin respuesta y aún no ha sido tenida en cuenta.”

“Estas demandas fueron transmitidas a las células cooperativas, que a su vez las comunicaron al Consejo de Administración, pero no se ha dado ningún seguimiento”.

“No se nos ha proporcionado ninguna respuesta clara y estas solicitudes han quedado sin resolver desde hace más de tres años.”

Citas de personas beneficiarias durante los grupos de discusión

Por otra parte, cabría cuestionar la pertinencia de replicar el modelo cooperativo de Udapa (una cooperativa de segundo nivel de Álava que agrupa 3 cooperativas) en Lukaya, orientándolo principalmente a la comercialización.

²² Incluyendo a UCOOPAL, que perseguía la diversificación de productos con mayores márgenes, lo que requería la definición de nuevos procesos y enfocarse en nuevos clientes finales (minoristas de comestibles, supermercados y clientes industriales B2B (*“Business-to-Business”*): empresas que compran productos o servicios para transformarlos, integrarlos o utilizarlos en sus propios procesos de producción o comerciales).



“En la época en que yo estuve, fue un momento de explosión de ideas, de esperanza, de todo es posible. Fue un momento dulce, de expansión del proyecto, en el que soñamos en voz alta. Había que aprovechar para hacer algo diferente.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Aunque la intervención ha puesto en marcha medidas para evitar la competencia entre los cultivos destinados a la seguridad alimentaria y los destinados a la comercialización²³, entendemos que -dadas las características de la zona y de sus habitantes-, **podría haber sido más pertinente crear cooperativas principalmente orientadas al consumo**, que satisficieran las necesidades alimenticias de sus socios/as y familias, y apoyarlas en la venta agrupada de excedentes, generando así ingresos en las comunidades.

“¿Cuál es la función principal que tiene que cumplir la agricultura? ¿Orientarse al mercado u orientarse a la alimentación? Igual lo más apropiado no es monetarizar las cosechas sino, teniendo en cuenta el entorno social y de desarrollo, hacer una agricultura cuya función principal sea alimentar dicho entorno. Si hablamos de autoconsumo, no necesitamos una cooperativa de comercialización, sino de servicios, de asesoramiento, de acompañamiento, de suministro de semillas, de orientación.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Por otra parte, **se hubiera podido explorar la posibilidad de aumentar la complejidad de las estructuras cooperativas** (asamblea general, consejo de administración, comité de control y dirección general) **de manera escalonada en función del grado de madurez** que las cooperativas fueran alcanzando a lo largo del tiempo. Esto no solo hubiera limitado los costes de estructura, sino que habría permitido una adaptación progresiva a nuevos modos de funcionamiento.

“Ojo con crear excesivas burocracias. Creamos una estructura y empezamos a crear puestos de trabajo, pero todo puesto de trabajo tiene que ser productivo y multiplicador. Al final, la estructura se convierte en un fin y se lo come todo.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Además, **el salto a la transformación y a la comercialización en el primer trienio se estima prematuro**, cuando la producción continúa sin estar asegurada en el momento de realización de la presente evaluación externa, poniendo en riesgo la deseada autonomía financiera de las cooperativas y la sostenibilidad del modelo de desarrollo económico implantado.

“Yo era un poco escéptico con NUTRIKONGO porque Udapa es una cooperativa que empezó de cero y aprendimos que las escaleras se suben peldaño a peldaño. Si tenemos un problema de producción, ¿qué hacemos dedicándonos a la transformación si no hemos resuelto el primer peldaño?”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Este punto de vista es compartido igualmente por ciertas personas implicadas en la intervención, en RDC.

“Recuerdo que cuando vi el plan financiero que decía que iba a ser algo sostenible tras unos pocos años, dije: ‘no creo que sucederá, no es realista’. Creo que la fábrica de galletas fue, probablemente, un error, pero había mucho entusiasmo en torno a esa idea.”

Cita de un miembro de la organización local

²³ Sobre la base de un “calendario de disponibilidad alimentaria”, que indica los meses en que la “gente tiene para comer”, “poco” o “nada”.

Al mismo tiempo, varias fuentes subrayan que dicha aceleración respondió principalmente a las exigencias de financiación de los donantes, que marcan los hitos al *“imponer hacer algo nuevo, inventivo, con impacto”*. Así, *“hay que llegar a un compromiso entre lo que es necesario y lo que es ambicioso”*.

“Nosotros creemos que el desarrollo es más lento que lo que piensa la ciudadanía y las administraciones públicas, que quieren resultados visibles a corto plazo.”

“En dos años piensan que puedes no solo aportar valor añadido, sino también hacerlo con un enfoque participativo, de género y de derechos humanos. Cuando yo llegué, ya se tenía la sensación de que llevábamos 10 años en Kisantu.”

Citas de dos miembros de la entidad gestora

Con todo lo expresado a lo largo de esta sección, concluimos que **el criterio de pertinencia ha alcanzado un nivel medio-alto**.

5.2 Coherencia

La compatibilidad de la intervención con otros proyectos en un país, sector o institución. Incluye la coherencia interna (sinergias y vínculos entre la intervención y otros proyectos realizados por la misma institución/gobierno, así como la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales pertinentes a las que se adhiere la institución/el gobierno) y la coherencia externa (consistencia de la intervención con los proyectos de otros actores en el mismo contexto, que incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos).

Coherencia	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Las acciones previstas en la intervención son complementarias (antes, durante o después) con otras acciones de la entidad gestora/socia local/entidad financiadora?				
¿Las acciones previstas en la intervención son compatibles con otras acciones de otros actores/financiadores, en la misma área geográfica? En caso afirmativo, ¿cómo se coordinan y complementan evitando la duplicación de esfuerzos?				
¿Las acciones previstas en la intervención son compatibles y se complementan entre sí?				
¿Cómo se valora la adecuación de las estrategias o componentes impulsados en la intervención?				

La intervención objeto de evaluación comenzó en 2017 como una evolución natural del trabajo realizado por Alboan durante casi 10 años en la misma área geográfica y sector de actuación, que ya había producido avances significativos en el tejido socioeconómico de Kisantu, gracias al apoyo de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD²⁴) entre 2007 y 2016²⁵.

La situación de partida se remonta, pues, a 2007, con la estructuración de 21 CVD, pequeños órganos locales que velan por el bienestar de cada aldea (representando a la mayoría de las familias) y disponen de sus propias tierras²⁶. En ese año, el ingreso medio por hogar era de 340 \$/año.

En 2008, dichos CVD fueron agrupados en cuatro *“células cooperativas”* (coordinación superior que agrupa varias aldeas y cuya tarea principal es difundir y activar el comportamiento cooperativo, buscando soluciones comunitarias a los problemas de desarrollo de cada entidad territorial), y éstas en una cooperativa.

²⁴ A partir de 2024, la AVCS pasó a denominarse “Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad” (AVCS). En este informe se mantiene la denominación AVCD, ya que era la vigente en el periodo en que la intervención recibió apoyo financiero del Gobierno Vasco.

²⁵ En el marco de los proyectos *“Fortalecimiento de las organizaciones campesinas de Kimuisi, Kinkoko y Kivuangi”* (2007-2010) con un presupuesto de 583.990 €, *“Refuerzo de las capacidades de las mujeres y promoción de un liderazgo femenino activo en los medios cooperativos de Kimuisi, Kilenda y Mayinda”* (2010-2013), con un presupuesto total de 228.263 €, y *“Desarrollo local a través del cooperativismo agrícola en el medio rural congoleño”* (2012-2016), con un presupuesto total de 1.389.184,02 €.

²⁶ A diferencia del enfoque *“organización campesina”* utilizado por CDS en el pasado, que no garantizaba el acceso a la tierra.

“El enfoque cooperativo solo ha sido puesto en marcha en el proyecto gestionado por Alboan con el apoyo del Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Vitoria. En otros entornos no trabajamos con este enfoque, sino con el enfoque de asociaciones campesinas.”

Cita de un miembro de la organización local

En diciembre de 2009, un 40% de hogares acompañados (541 de 1.353 hogares) había duplicado sus ingresos medios (llegando hasta 670 \$/año), lo que alentó la creación de dos cooperativas adicionales. Casi 3 años más tarde (en octubre de 2011), el 76,7% de hogares acompañados había elevado sus ingresos medios hasta los 760 \$/año, lo que implicaba un aumento del 88% con respecto a 2008.

Entre 2013 y 2016 se realizaron 70 Planes de Desarrollo Local²⁷ y se diversificaron y aumentaron los rendimientos de los cultivos, con la mejora sustancial de los ingresos familiares hasta los 1.430 \$/año (780 \$/año para el caso de hogares monoparentales gestionados por mujeres).

Igualmente, se divulgaron prácticas de cultivo y de mejora de la fertilidad del terreno, y prácticas de gestión y protección del medioambiente, y se promovió el agrupamiento de algunas familias para la producción de semillas (agro-multiplicadoras) con el acompañamiento de servicios estatales especializados como el Instituto Nacional para el Estudio y la Investigación Agronómica (INERA) y el Servicio Nacional de Semillas (SENASEM).

En 2016, tras 9 años de ejecución, los resultados alcanzados habían sido ya muy significativos:

- Estructuración de 62 CVD²⁸ en 100 poblados de Kimuisi, Kilenda y Mayinda, aglutinando a 4.239 familias de las 6.820 existentes (62%) y 5.721 agricultores/as (51,1% mujeres).
- Profesionalización de tres cooperativas: Cooperativa central de venta de Kilenda (COOCEVEKI), Cooperativa central de venta de Mayinda (COOCEVEM) y Cooperativa de producción y de venta de Kimuisi (COOPROVEK), responsables de su propia producción (en terrenos de su propiedad trabajados por agricultores/as), de la compra de la producción de sus miembros a través de 9 células cooperativas y de su reventa.
- Mejora de los rendimientos agrícolas e introducción de nuevos cultivos.
- Aumento de los ingresos medios por familia (el 26,1% de familias había alcanzado los 1.430,27 \$/año en marzo de 2016).
- Dinamización de los grupos de mujeres creados en cada cooperativa, que contribuyen a reducir la desigualdad, fomentando la reflexión conjunta y la puesta en marcha de Actividades Generadoras de Ingresos (AGI), como cantinas para la venta de productos de primera necesidad (víveres y productos de menaje) y la gestión de molinos que reducen la carga doméstica.
- Creación de UCOOPAL, que realiza operaciones conjuntas de comercialización de la producción (disponiendo de un camión propio de 12 t 6*6)²⁹.
- Cambios positivos a nivel de mentalidad en relación con la igualdad de género y al rol de las mujeres en las comunidades, con un aumento del 10% en los hogares encuestados que manifiestan que la mujer participa en las decisiones familiares.

A pesar de los importantes avances, fueron **identificados varios desafíos que requerían profundizar la lógica de intervención**. Entre ellos:

²⁷ Herramientas estratégicas de planificación participativa que se utilizan para definir las prioridades de desarrollo económico, social y territorial a nivel de comunidades, territorios o sectores rurales y urbanos.

²⁸ Agrupación voluntaria de familias agrícolas preocupadas por poner en común sus esfuerzos en términos de reflexión sobre problemas comunes y definición, planificación y ejecución de las decisiones adoptadas para mejorar su situación. Cada CVD está compuesto por 7 miembros elegidos por la comunidad campesina, entre sus líderes más significativos, siendo 2 de ellas mujeres.

²⁹ Adquirido en el marco del proyecto “Desarrollo local a través del cooperativismo agrícola en el medio rural congoleño” 2012-2016, financiado por la AVCD.

- En 2013, el proyecto cooperativo había hecho la elección estratégica de centrarse tan solo en los hogares cooperativistas, esperando que los no cooperativistas se unieran al movimiento para beneficiarse de las ventajas ofrecidas por las cooperativas. Sin embargo, esta medida no solo no logró el efecto deseado, sino que redujo el número de CVD (que pasaron a ser 62, de los que tan solo el 30% estaba operativo en dicho año) y tampoco promovió una mayor adhesión de mujeres (entre 2010 y 2013 su aumento fue del 18,7% en lugar del 25% esperado). De acuerdo con algunas de las personas entrevistadas, este efecto no deseado se pudo deber al hecho de que las comunidades encontraron dificultades -al inicio- para apropiarse de la idea de las cooperativas, percibidas como un *“proyecto de la diócesis”*.
- Ausencia de una lógica de mercado, sin planificación de la producción.
- Escasas prácticas de transformación agrícola que generen valor añadido al producto primario, lo que limita el margen de ganancia posible para los/as campesinos/as.
- Débil sostenibilidad a medio-largo plazo motivada por la escasa rentabilidad de las cooperativas, que siguen necesitando apoyo financiero externo para continuar su actividad.
- Débil integración del enfoque de sostenibilidad e impacto medioambiental en los proyectos.
- Ausencia de vínculo formal entre las cantinas y las cooperativas, lo que implica falta de apoyo financiero y técnico para garantizar su funcionamiento y continuidad.
- Desigualdad de género en términos de ingresos (el 77,3% de las mujeres generaba 780 \$/año, frente a 1.430,27 \$/año por familia).

De ahí que en 2016 se identificara el mercado de sésamo como una oportunidad para viabilizar y dotar de autonomía financiera a las cooperativas y a los CVD, incorporar consideraciones medioambientales en la intervención, mejorar sustancialmente los ingresos de los/as cooperativistas (especialmente de las mujeres) y garantizar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de UCOOPAL.

Con el objetivo de sincronizar la intervención apoyada por el SCD-AVG con la del programa financiado por la AVCD, Alboan solicitó la prórroga de este último (hasta el 30 de abril de 2020) y una modificación sustancial de su presupuesto (con un importante aumento en las imputaciones ligadas a las partidas de personal y funcionamiento), que fueron aprobadas por la AVCD.

Tanto esta acción como todo el proceso de desarrollo iniciado en 2007 ponen de manifiesto la **compatibilidad de ambas intervenciones, así como su complementariedad, aunando apoyos financieros y evitando la duplicación de esfuerzos.**

En el marco de la intervención se han materializado sinergias con varios proyectos relacionados con el trabajo cooperativo en la zona del Bajo Congo. Entre ellos:

- Proyecto *“Bas-Congo Corredor de Desarrollo”* apoyado por la Comisión Provincial para las Inversiones y el Desarrollo (COPIDE) del Bajo Congo desde 2011, para promover la inversión, mejorar las infraestructuras y facilitar el desarrollo económico en la región.
- *“Programa de Inversión Forestal”* (PIF)³⁰, ejecutado por el BDD-CDS en la zona de Kimbata y Nsongo Luafu con financiación de Misereor³¹, cuyo objetivo es reducir la deforestación y promover el desarrollo sostenible en áreas forestales, y en cuyo marco se realizó una visita de intercambio de experiencias entre productores de sésamo orientada a fortalecer las capacidades técnicas de los/as agricultores/as miembros de las cooperativas de Kisantu, en agosto de 2020.
- Iniciativas de la diócesis de CDS en Kisantu centradas en el fortalecimiento de cooperativas agrícolas como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria y el desarrollo rural sostenible:

³⁰ <https://www.ucpif.cd/>

³¹ <https://www.misereor.org/es>. Obra episcopal de la Iglesia católica alemana para la cooperación al desarrollo.

- Centro Agroecológico Nkamu (CEDITA), estructura creada por CDS, que ofrece cursos de formación de 10 meses a jóvenes desempleados/as en materia de emprendimiento agrícola³² y promueve la inserción profesional de los/as graduados/as como pequeños/as empresarios/as agrícolas en sus zonas de origen.
- “Programa quinquenal de apoyo a la seguridad alimentaria” (PQ SECAL 3K), financiado por la Agencia Noruega para el Desarrollo Internacional y ejecutado en colaboración con Caritas Noruega y Caritas Congo asbl en Bana, Kinsiona, Mvululu y N’tampa (territorio de Kisantu), beneficiando a 5.698 hogares rurales organizados en cooperativas agrícolas y comités de desarrollo comunitario.

La estrategia inicial consistente en centrarse en la mejora de la cadena de valor del sésamo no solo es **coherente con las necesidades, prioridades y carencias identificadas, sino que se adecúa a las recomendaciones emitidas por EUROGAP en el estudio de mercado** que se realizó en 2016. Dicha adecuación se constata en la orientación de la intervención hacia la transformación dirigida al sector alimenticio (galletas), su público objetivo (gran público, con poder adquisitivo medio-bajo), su margen de beneficio (con presencia física de miembros de agentes comerciales de UCOOPAL en los mercados locales y apoyo técnico del CEPAG), comunicación (creación de marca) y gestión cooperativa y comercial (con refuerzo de capacidades de UCOOPAL y diseño de herramientas e indicadores de evaluación)³³.

La documentación analizada y las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación externa han permitido identificar **varias fuentes que aconsejaron repetidamente explorar posibilidades de colaboración con SOLFA**, iniciativa de una ONG de origen belga que, entre otros productos, produce y comercializa galletas de jengibre³⁴, en quioscos propios en la zona y a través de la plataforma Alibaba de comercio electrónico, con la que no llegaron a establecerse sinergias a pesar de su alta pertinencia. Algunas de las razones que explicarían esta decisión, calificada de “*espina grande*” por alguna de las personas entrevistadas, apuntan a que “*CDS no deseaba que se cruzasen sus intereses*” o que incluso “*SOLFA consideró que NUTRIKONGO sería un competidor en la producción de galletas a nivel local*”, mientras que otras señalan que “*no había suficientes similitudes entre SOLFA y NUTRIKONGO, aunque hubiera podido ser interesante conocer sus procedimientos de mantenimiento de los equipos de producción*”.

“Insto al programa a explorar posibilidades de colaboración con lo que considero es otra entidad [SOLFA] con evidentes rasgos en común.”

Cita en TFM/ESADE

A medida que la intervención avanza en el tiempo, **se observa una pérdida de coherencia con respecto a la decisión estratégica de optar por el sésamo como único motor de crecimiento viable y sostenible.**

“Consideramos que el proyecto no se ha dotado de los medios necesarios para la resiliencia a fin de superar las dificultades encontradas, optando en varias ocasiones por un cambio de paradigma; es decir, un cambio recurrente de los cultivos agrícolas (del sésamo al jengibre, frijol, etc.)”

Cita de un miembro de la organización local

Así, progresivamente se incorporan cultivos descartados inicialmente por su impacto negativo en términos medioambientales y de igualdad de género (maíz), así como otros productos (jengibre, aves de corral, café, plátano, etc.) que -aunque son una respuesta a las dificultades de producción del sésamo y permiten una mayor diversificación nutricional y de comercialización-, restan prioridad al cultivo del producto que había sido priorizado como eje central de la intervención.

³² Creación y gestión de explotaciones agropecuarias, granjas de ganado, AGI para la producción y venta de setas, producción de especias, polvos alimentarios y zumo de jengibre, chips de plátano y jengibre, etc.

³³ Aunque la intervención no ha abordado -a la fecha de esta evaluación final- la recomendación del estudio de mercado relativa al desarrollo de un “*plan de comunicación presupuestado dirigido a asociaciones médicas, escuelas, instituciones vinculadas al mundo de la alimentación, hospitales y ferias agrícolas*”.

³⁴ https://www.youtube.com/watch?v=TT0QUN4p_YE

Como consecuencia, la ambición de llegar a diseñar un producto NUTRIKONGO Premium (con incursiones a nivel 1 y un producto promocional para nivel 4) y de comercializar las galletas fuera del área de Lukaya, e incluso a nivel internacional (a Mali o Burkina Faso³⁵), no ha llegado a materializarse.

“Si yo fuese el que estuviese ahí, sería muy práctico. ¿Queremos ser prósperos con el maíz o pobres con el sésamo? Yo diría ‘elijamos’ pero, una vez que hemos elegido, ya está.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Por otra parte, también en términos de coherencia interna, se constata una **pérdida de foco en la lógica de intervención en relación con su objetivo general** de promover un desarrollo endógeno en el sector cooperativo agrario, acentuada en el último trienio, como se describe en el análisis del criterio de eficacia.

“Tenemos que hacer una reflexión sobre la trayectoria y pensar por qué fuimos allí y cómo hemos llegado hasta aquí, para aprender dónde cogimos bifurcaciones que no debimos coger, y un diagnóstico de qué se ha conseguido, de lo que se cree que se ha conseguido y de aquello que se pretendía conseguir y que no se ha conseguido. Todo esto nos va a permitir retomar el espíritu inicial.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Concluimos por tanto que **el criterio de coherencia ha alcanzado un nivel medio-alto**.

5.3 Eficacia

El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.

Eficacia	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿En qué medida se han alcanzado los resultados de la intervención?				
¿Las actividades previstas han permitido la consecución de los resultados previstos por la intervención? ¿En qué medida se han alcanzado resultados en materia de cooperativismo? ¿Cómo se valoran los componentes técnicos o tecnológicos y la cadena de valor?				
¿En qué medida se han alcanzado los indicadores de los resultados esperados?				
¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado los resultados previstos? ¿Se ha gestionado de manera adecuada los factores externos de la intervención? ¿Se han tomado decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos?				
¿Cuál ha sido el grado de relación de Alboan con el SCD-AVG, Udapa-PATURPAT, SUD ESADE, EHU/UPV, EUROGAP, CEPAG y otros actores del entorno?				
¿Cuál es la valoración del grado de articulación de la socia local con los socios financieros (Alboan y su entorno) y técnicos (UK, FOPAKO, etc.)? ¿Y con las administraciones públicas competentes (INERA, SNEL, etc.)?				
¿Cuál es la valoración general sobre el papel desempeñado por las autoridades locales y por los titulares de obligaciones en la intervención?				
¿En qué medida la implicación de los colectivos vitorianos ha aportado un valor adicional a la intervención?				
¿Cómo se valora el sistema de seguimiento y evaluación de Alboan?				
¿La población sujeto prevista se corresponde con la que realmente se ha beneficiado de los resultados de la intervención?				
¿Cuál es el nivel de satisfacción de las personas y grupos destinatarios de las acciones de la intervención? ¿Qué tipo de personas y grupos destinatarios son?				

³⁵ Sobre la base del “Estudio sobre el Desarrollo de la cadena de valor del sésamo. Capitalización de los logros en Burkina Faso y Mali” (2015), financiado por el Fondo Común para los Productos Básicos (CFC), con una contribución del Fondo para el Desarrollo Internacional de la OPEP (OFID) y la cofinanciación de la Dirección General de Cooperación Internacional (DGIS) de los Países Bajos y de “Helvetas Swiss Intercooperation”.

Con el **objetivo inicial de materializar la transición hacia un modelo productivo viable económicamente y sostenible** para 3 cooperativas rurales de RDC, los resultados esperados por la intervención a finales de 2019 (17-18-19-PI-01-COD) eran:

- i) R.1. Las tres cooperativas y UCOOPAL refuerzan sus capacidades técnicas, sociales y de gestión comercial;
- ii) R.2. Las cooperativas aumentan la producción y el rendimiento de sésamo, y
- iii) R.3. Se ha iniciado la comercialización rentable de sésamo y de galletas de sésamo.

Dichos resultados deseados fueron evolucionando con el paso del tiempo en una **óptica de consolidación y de sostenibilidad económica, de género y ambiental** a través de la rentabilización de tres cultivos estratégicos y de seis unidades agro-comerciales (20-21-22-AE-02-COD):

- i) R.1. UCOOPAL y su red de tres cooperativas se consolidan en sus esfuerzos por desarrollar un modelo de empresa agrícola que promueva el desarrollo económico y humano;
- ii) R.2. Dinamizar los CVD y los grupos de mujeres y jóvenes productores en las funciones del proyecto cooperativo;
- iii) R.3. El rendimiento de los cultivos alternativos y de seguridad alimentaria accesibles a las mujeres aumenta gracias a la agroecología, y
- iv) R.4. Se ha establecido un sistema de comercialización rentable y popular que funciona a satisfacción de los miembros.

En la actualidad, y con el **foco puesto en alcanzar la autonomía financiera** de UCOOPAL y sus organizaciones, los resultados perseguidos por la intervención (23-24-AE-05-COD) son:

- i) R.1. Las organizaciones precooperativas de jóvenes y mujeres del distrito de Lukaya se han sumado a la dinámica cooperativa y empresarial liderada por UCOOPAL;
- ii) R.2. Se promueven canales innovadores de productos agrícolas sostenibles, alternativos y de comercio justo que sean sostenibles desde el punto de vista económico, ecológico y de género;
- iii) R.3. Las unidades de negocio de los jóvenes y las mujeres pequeñas empresarias, así como UCOOPAL, son operativas y rentables económica y financieramente; y
- iv) R.4. Las operaciones económicas establecidas entre organizaciones cooperativas y grupos de jóvenes y mujeres y UCOOPAL mejoran el nivel de ingresos y sus posibilidades de acceso a redes de comercio justo.

5.3.1 Articulación del movimiento cooperativo

El análisis de la evolución del movimiento cooperativo entre 2017 y 2024 permite evaluar en qué medida la intervención ha alcanzado los resultados esperados en materia de refuerzo de las capacidades técnicas, sociales y de gestión comercial de las cooperativas y de UCOOPAL (R.1./17-18-19-PI-01-COD, R.1.-R.2./20-21-22-AE-02-COD y R.1.-R.4./23-AE-05-COD).

La Unión de Cooperativas Agrícolas de Lukaya (UCOOPAL) *“nació como respuesta a los problemas que enfrentaban las cooperativas miembros, en particular la falta de clientes identificados, los abusos y la exageración de precios por parte de los transportistas. Los primeros intentos de creación comenzaron en 2011 en Mayinda, y se concretaron el 17 de agosto de 2014 con el apoyo de Caritas-Desarrollo y Salud/Kisantu³⁶”*.

UCOOPAL actúa como *“grupo”* desde 2018, al reunir en su seno tres cooperativas de producción (COOCEVEM, COOCEVEKI y COOPROVEKI) y varias unidades de negocio. Su sede social, establecida inicialmente en Kimuisi, fue trasladada a las instalaciones de NUTRIKONGO en Kinkola, en la ciudad de Inkisi, por razones de proximidad con los/as consumidores/as.

³⁶ Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2021-2023. Diciembre de 2020.



Visión estratégica del desarrollo de UCOOPAL

“Queremos que de aquí a 10 años (2017), UCOOPAL se convierta en una empresa dinámica, competitiva y especializada en la producción, transformación y comercialización de los productos de sus miembros. Una Unión que trabaje eficazmente en la defensa de los intereses de sus miembros, en la mejora de sus ingresos, en el respeto del medio ambiente y en la equidad de género para un desarrollo sostenible.”

Cita en el Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2021-2023

Los/as miembros dirigentes de la federación de cooperativas ejercen su mandato de forma voluntaria y sin remuneración. Únicamente las personas implicadas en las actividades de transformación y comercialización reciben una retribución mensual en forma de prima³⁷ (y no como salario).

En 2017 las cooperativas de Kimuisi, Kilenda y Mayinda ya presentaban un sólido espíritu de trabajo colectivo, asumido por hombres y mujeres, con un fuerte sentimiento de pertenencia y motivación, y realizaban reuniones mensuales en las que planificaban sus acciones y actividades agrícolas, así como el seguimiento de la caja social.

Situadas en un radio de acción de hasta 80-90 km alrededor de Kisanu, las tres cooperativas tenían 1.100 miembros activos (41% mujeres) en 2017. Las nueve células cooperativas de COOCEVEKI, COOCEVEM y COOPROVEK contaban con la participación del 56,9% de las familias de la zona (4.230 familias, 5.721 agricultores/as, 42,8% mujeres-57,2% hombres). La participación de las familias en las células cooperativas era del 61,6% y la de las mujeres se situaba en el 31,7% (frente al 68,3% de hombres). En cuanto a los órganos de dirección de las cooperativas, tan solo el 30% de sus miembros eran mujeres.

En el mismo año, UCOOPAL contaba tan solo con un gerente (en Kimuisi) y tenía escasas capacidades en materia de control de calidad, gestión comercial, marketing y creación de marca. Carecía de personalidad jurídica, de departamento comercial y de red de representantes, acusaba un fuerte déficit de comunicación interna debido a las largas distancias entre las cooperativas, hacía frente al desafío del relevo generacional y de falta de fidelidad por parte de varios/as de sus miembros y presentaba baja productividad (450-500 kg/ha) por la falta de mecanización de los trabajos agrícolas y la escasa formación de sus integrantes.

El **fortalecimiento del equipo técnico de UCOOPAL**, que a finales de 2017 pasó a contar con cinco personas (60% de ellas mujeres), asistidas por un economista perteneciente al BDD-CDS, se realizó sobre la base de las recomendaciones de un Informe de Control de Calidad (elaborado por la empresa congoleña COGESMARK en septiembre de 2017) que, entre otras, reforzaban la lógica de intervención en materia de fortalecimiento de capacidades. Así, el proceso inició con un programa formativo in situ (en 2018), diseñado por Alboan y Lanki³⁸ y liderado por Udapa, unido a intercambios y asesoría técnica por parte de SUD ESADE (sobre gestión cooperativa empresarial, diseño de herramientas de gestión de las cantinas, gestión contable y tratamiento de datos sobre producción y venta, etc.).

“La formación que les dimos sobre cómo pasar de una cooperativa de primer grado a una de transformación es una formación que me hubiera encantado que me hubieran hecho a mí cuando empecé. Pero yo no sé ya lo que les queda allí. No lo puedes saber porque te vas y vuelves en un año.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

³⁷ A fecha de este informe, el monto total asignado a la prima de los empleados de UCOOPAL asciende a 21.000 \$ (19.266,06 €). El pago se efectúa con periodicidad mensual, por un importe de 1.750 \$, desglosado de la siguiente manera: Prima: 1.500 \$ / Impuestos y tasas: 250 \$. Son beneficiario/as de esta prima un total de seis (6) empleados/as, a saber: gerente, encargado de producción, encargado comercial, encargada de finanzas, asistente comercial y secretaria-cajera.

³⁸ Proceso muy complejo de elaboración, que implicó la producción de 3 versiones diferentes del programa, que se realizó siguiendo el modelo de un plan de formación dirigido al aumento de las capacidades individuales y colectivas en gestión socioeconómica y equidad de género en 16 organizaciones e iniciativas de economía social y solidaria vinculadas a la red COMPARTE en 8 países de América Latina.

Durante esta formación tuvo lugar la construcción conjunta, por parte de UCOOPAL y CDS, de un nuevo Plan Operativo de UCOOPAL 2018-2020 que define cinco objetivos estratégicos, entre los cuales *“aumentar el volumen de venta de productos agrícolas y transformados con el fin de alcanzar un grado de autonomía financiera anual de al menos el 20%”* y una batería de acciones para el periodo 2018-2020.

Junto con la definición del Plan Operativo, se actualizó la estructura de gestión de UCOOPAL, definiendo seis unidades de negocio:

- Mercancías: compra producción a las cooperativas de base y vende producto agrícola sin transformar en los mercados.
- Galletas (NUTRIKONGO): produce y vende galletas de sésamo.
- Vehículos: asegura el transporte de producto primario y transformado de las cooperativas al mercado local y gestiona el alquiler del camión a terceros³⁹ para reducir costes y obtener ingresos.
- Mecanización agrícola: gestiona el alquiler de los tractores a las cooperativas para la mecanización de los campos colectivos.
- Cantinas: gestiona tres cantinas, comprando productos de primera necesidad en el mercado local y vendiéndolos a precios diferentes en función de la tipología de compradores/as (miembros y no miembros de las cooperativas de base).
- Molinos: gestiona los molinos para hacer harina de maíz o de sésamo, que venderá a NUTRIKONGO o en el mercado local.

En 2018, año en que UCOOPAL obtuvo su personalidad jurídica, dicho Plan Operativo fue socializado con los dirigentes y cooperativistas con el fin de favorecer su apropiación.

El proceso formativo para el **fortalecimiento de capacidades** en materia de delimitación de terrenos y extracción de datos agronómicos, transformación, comercialización y gestión comercial, contable, financiera y logística se extendió desde 2018 hasta mayo de 2020, con diversos apoyos por parte de actores del entorno de Alboan (un técnico de Salva Industrial S.L.U.⁴⁰, una experta en procesos de transformación de galletas -responsable del Departamento de Calidad del grupo Berlys⁴¹- y un experto en finanzas de Laboral Kutxa⁴²) y del entorno de CDS (*Bureau d'Études et Consulting-BUREC*).

“El bajo nivel educativo de base de los dirigentes dificultó que pudieran capitalizar la formación que recibieron durante casi un año. Además, exigían que el tiempo que dedicaban a la cooperativa fuera remunerado.”

Cita de un miembro de la organización local

Dicho proceso formativo fue acompañado de otras acciones de **fortalecimiento del espíritu cooperativo** y del respeto de los principios de funcionamiento de las cooperativas, como la organización de asambleas generales primarias en las nueve células cooperativas desde inicios de 2020.

Dichos encuentros tenían como objetivo definir nuevas orientaciones para el buen funcionamiento de las propias asambleas, planificar la continuidad de las actividades agrícolas, informar sobre las medidas de protección contra la pandemia del Covid-19, etc.

³⁹ Como se describe en el TFM del ex alumno de ESADE y miembro del Consejo Estratégico Asesor de UCOOPAL, *“en 2017 el camión de 12 toneladas permaneció mayormente inactivo, salvo por 4 a 6 viajes de recolección realizados durante la cosecha. El camión debería tratarse como una unidad de negocio independiente, que podría generar rentabilidad fácilmente si se dedica a servicios de alquiler regulares”*.

⁴⁰ <https://www.salva.es/es>. Empresa vasca dedicada al diseño y fabricación de maquinaria para panadería y pastelería, proveedora de los equipos del obrador.

⁴¹ Apoyada por un experto en I+D en materia de panificación y repostería.

⁴² <https://www.laboralkutxa.com/es/>. Banca cooperativa comprometida con la economía social y el desarrollo sostenible, promoviendo la inclusión financiera.

“Al inicio, el enfoque cooperativo fue un éxito, alabado en toda la provincia del Congo Central, pero luego sufrió toda una serie de contratiempos -que han hecho que pierda su dinamismo-, como la calidad de sus dirigentes, que no dominan las reglas de gestión, de control y de contabilidad.”

Cita de un miembro de la organización local

Además de dotar a UCOOPAL con medios humanos, formativos, organizativos, financieros⁴³ y materiales⁴⁴, se elaboró una herramienta de seguimiento de la rentabilidad de cada producto y de cada unidad de negocio con el apoyo técnico de SUD ESADE.

Esta herramienta permite calcular la rentabilidad en su conjunto sobre la base de la situación real, haciendo hipótesis de acuerdo con los objetivos de producción y comercialización marcados por UCOOPAL. Igualmente, se instauraron nuevos procedimientos de control de calidad periódico (con cierres cada tres meses) con la supervisión del BDD-CDS, apoyada por SUD ESADE.

“El plan de penetración del mercado y de venta se basa en una herramienta de gestión y de contabilidad que contiene también parámetros de registro de datos y de clientela y de penetración del mercado. Es un Excel de sábana, con diferentes pestañas, que no consiguieron procesar. Nos dijeron que había que simplificarlo, pero no se hizo.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Cabe preguntarse sobre la pertinencia y viabilidad de introducir herramientas complejas de gestión en una fase de desarrollo tan incipiente, así como sobre el grado de acompañamiento más adecuado para su correcta implementación, ya que la última visita de acompañamiento en la materia data de 2019. La necesidad no satisfecha de realizar ajustes en la citada herramienta arroja **dudas sobre un correcto alineamiento entre expectativas y capacidades instaladas, así como sobre la eficacia de la periodicidad de los mecanismos de seguimiento implementados**⁴⁵.

“No hemos tenido una rutina tan disciplinada como hubiese sido necesario.”

Cita de un miembro de una de las entidades asociadas

La ausencia de equipamiento y conocimientos informáticos al inicio de la intervención por parte del personal contable de UCOOPAL fue subsanada a lo largo del tiempo. A partir de diciembre de 2017, gracias a la adquisición de ordenadores y a formación continua en informática, UCOOPAL comenzó el registro, en formato electrónico, de los datos sobre producción, rendimientos, ventas e ingresos, etc. de las cooperativas. Además, con el apoyo de los jóvenes miembros de los consejos de administración, se inició el volcado de aquéllos que hasta entonces habían sido registrados manualmente.

Además, en diciembre de 2020, se elaboró el primer Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2021-2023, enfocado en el *“fortalecimiento de las capacidades institucionales, el aumento de la producción agrícola, la transformación de productos y la comercialización de productos agrícolas y transformados”*. Dicho Plan preveía que la rentabilidad estaría garantizada *“tras algunos años”*.

⁴³ Mediante subvenciones mensuales destinadas al funcionamiento y gestión de UCOOPAL, de las cooperativas y de las células cooperativas.

⁴⁴ Adquisición de un vehículo Land Cruiser, con financiación de la AVCD (2016), de un tractor John Deere (2018) y de ordenadores portátiles (2019), así como de aperos de labranza (azadas, machetes, pulverizadores, regaderas), trajes protectores, ahumadores y equipamientos de apicultura (2018, 2020-2023) y ganado/patos (2021), de 4 motocicletas y 1 moto (2022), kits de pluviometría, 3 motosierras, madurador y refractómetro (2022-2024), cuerdas de siembra, decímetros, cordeles y redes antipájaros; palas, carretillas, alevines de tilapia (2023-2024); y 1 germinador, 1 kit de equipamiento de energía solar y 1 alternador (2024). La propiedad de los equipos y bienes adquiridos con la contribución del SCD-AVG será del grupo UCOOPAL y para los fines sociales para los que se ha concedido la ayuda. En caso de que, en el futuro, UCOOPAL se disuelva o de que el fin de los materiales/equipos sea diferente, está previsto que CDS Kisantu recupere los bienes para destinarlos a uso social.

⁴⁵ Entre 2021 y 2023, el asesor en materia de apoyo técnico a UCOOPAL en gestión comercial y marketing no ha estado activo. Desde entonces, ha habido *“3 o 4 llamadas en año y medio”* entre dicho asesor y el BDD-CDS.



“La rentabilidad del negocio que llevará a cabo UCOOPAL está garantizada. Este será capaz de generar beneficios cada año. No obstante, durante los primeros años necesitará apoyo, ya que su fondo de maniobra aún es insuficiente. Sin embargo, tras algunos años será capaz de cubrir sus propios gastos y, por tanto, será menos dependiente de subvenciones externas.”

Cita en el Plan de Negocios 2021-2023 del grupo UCOOPAL

Todo el proceso de fortalecimiento de UCOOPAL fue monitoreado a través de misiones de seguimiento del consejo de administración y del comité de control, y de control de calidad, que permitieron comenzar a medir el logro de indicadores y márgenes de beneficio de sus diferentes unidades.

La evolución de dichas unidades entre 2019 y 2020 fue la siguiente:

- La unidad “mercancías” había producido un margen de beneficio cercano al 40% en 2019; es decir, el 19% de sus asignaciones anuales debido a la reducción de la producción de sésamo por problemas climáticos y ataques de orugas. A 30 de abril de 2020, presentaba una rentabilidad positiva del 52%.
- La unidad “mecanización agrícola” produjo en 2019 un excedente de gestión estimado en un 80% con relación a los gastos. A 30 de abril de 2020 presentaba una rentabilidad de explotación del orden del 95%.
- La unidad “transporte” dio déficit mínimo de un -5% en 2019 debido a múltiples averías, que continuaron a afectar su rentabilidad en 2020, por lo que acabó siendo suprimida “debido a la inadecuación del vehículo a las condiciones de las carreteras que conectan los ejes de acceso agrícola con la carretera nacional⁴⁶”.
- La unidad “cantinas”, operativa desde octubre de 2019, se mostró rentable desde que inició sus operaciones, con rotación continua de productos debida a la alta demanda.

Con este proceso, se lograron alcanzar los resultados previstos para 2019 en materia de fortalecimiento de la estructura de gestión de UCOOPAL gracias al trabajo en red, con experiencia de cooperación Sur-Sur y triangular, y con actores no tradicionales de cooperación (R.3./17-18-19-PI-01-COD), a saber:

- Se activó el cultivo del sésamo y del jengibre como productos estratégicos.
- Se contabilizaron 325 nuevas adhesiones a las cooperativas (135 mujeres).
- El 58% de los/as miembros de las cooperativas se mostraban satisfechos/as con sus dirigentes.
- Un 38% de los hogares acompañados aumentó sus ingresos anuales hasta 1.796 \$ y, en los hogares gestionados por mujeres, un 42% aumentó sus ingresos anuales hasta 1.030 \$.
- Se crearon y equiparon cantinas sociales y centros de jóvenes en las tres cooperativas.
- Se construyó y equipó el edificio administrativo de UCOOPAL y la fábrica de galletas de sésamo NUTRIKONGO.
- UCOOPAL ya actuaba como proveedor de servicios para las cooperativas, negociando precios y pedidos en su nombre, haciendo ventas agrupadas de productos y gestionando el transporte hasta el cliente final, a cambio de un 20% por su gestión, distribuyéndose la diferencia entre las 3 cooperativas según la contribución de cada una de ellas.
- Se reactivaron las mutuas de salud y fallecimiento de las células cooperativas, de modo que la contribución total a las mutualidades sociales⁴⁷ en las nueve células cooperativas ascendió a 4.578.000 francos congoleños (FC)⁴⁸.

No obstante, en mayo de 2020 persistían numerosos desafíos que requerían profundizar el abordaje, con el fin de alcanzar la deseada autonomía financiera de las cooperativas. Entre ellos:

⁴⁶ Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2025-2027. Febrero de 2024.

⁴⁷ Mecanismos comunitarios de protección social, salud o servicios solidarios articulados dentro de las cooperativas.

⁴⁸ Los gastos desde el año 2018 a abril de 2020 ascendieron a 4.305.000 FC para cubrir casos de enfermedad y fallecimiento de miembros de las cooperativas.

- Las cooperativas asumían únicamente el 21,9% de sus gastos, siendo excesivos los de funcionamiento, y la contabilidad/gestión presentaba aún importantes deficiencias a pesar de los esfuerzos realizados.
- Los dirigentes de las cooperativas excedían su mandato, y su reemplazo era problemático debido a la falta de relevo generacional.
- Tan solo 11 de los 45 miembros de los órganos de gobierno (consejo de administración y comité de control) eran mujeres (24%), no alcanzando el objetivo de participación obligatoria de al menos el 30%.
- La estructura jerárquica de UCOOPAL era extremadamente vertical y presentaba carencias en materia de transparencia e intercambio de información (*“por negación directa de acceso o por dilatación de procesos”*⁴⁹).
- UCOOPAL aún no se encontraba afiliada al Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) y al Instituto Nacional de Preparación Profesional (INPP) para el cumplimiento de sus obligaciones en materia de cotizaciones sociales y patronales.
- No existía todavía un plan de formación del personal y directivos de UCOOPAL.
- No se había diseñado aún la estrategia comercial del grupo UCOOPAL.
- La unidad “molino” no estaba operativa, por lo que se reflexionó sobre su deslocalización para rentabilizarlo.
- No se había formalizado la contribución al fondo social del 5% de los resultados de UCOOPAL, destinada al desarrollo de las actividades sociales de sus miembros.
- El Plan Operativo 2018-2020 no incluía ningún objetivo o actividad orientados a la transformación de la cultura organizativa que, según se menciona en varios documentos consultados, estaba marcada por relaciones jerárquicas paternalistas y descalificadoras hacia varias trabajadoras.

[“El Plan Operativo 2018-2020 no incluía ningún objetivo o actividad orientados a la transformación de la cultura organizativa”]

“No lo tuvimos en cuenta, aunque en 2016-2017 llevamos a cabo un proceso de diagnóstico y desarrollo de una política de género.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Así, en 2020 no se había logrado el aumento patrimonial esperado y COOPROVEKI, COOCEVEM y COOCEVEKI no habían alcanzado aún su autonomía financiera (situándose en 41%, 46% y 44,2% respectivamente), dificultando su capacidad para hacer frente al pago de proveedores y de sus costes estructurales, a pesar de que sus actividades habían comenzado a presentar una rentabilidad positiva (del 21%, 66% y 44,2% respectivamente).

El estrecho seguimiento por parte de Alboan y CDS fue permitiendo identificar áreas de mejora a lo largo de todo el proceso de fortalecimiento de UCOOPAL y extraer aprendizajes, que se fueron transformando en acciones correctoras. Así, por ejemplo, a partir de 2020 se inició un proceso de apoyo a la producción mediante formaciones técnicas y se impulsaron iniciativas para revitalizar las comisiones sociales de las cooperativas y aumentar la comercialización (R.3.-R.4./20-21-22-AE-02-COD):

- Para fortalecer las capacidades técnicas de los/as productores/as familiares miembros de las cooperativas, integrando al campesinado en el sistema de sedentarización agrícola, se impartió una capacitación específica en prácticas agroecológicas mediante una metodología participativa, innovadora e integradora de saberes campesinos, con enfoque *“Campo-Escuela-Campesino”* (CEP). A 31 de diciembre de 2021, 28 de los 48 CVD (58,3%) ya habían comenzado a aplicar prácticas agroecológicas.
- Con el fin de apoyar el anclaje social y medioambiental de las cooperativas en su entorno, se lanzaron actividades de limpieza de mercados y escuelas, acondicionamiento de puntos de agua, mantenimiento de carreteras, protección de bosques y reforestación, capacitación en la gestión de viveros autogestionados, y formación de mujeres en la gestión de cantinas y molinos.

⁴⁹ Informe final de visita a Kisantu de Andrea López Mejía. Noviembre de 2018.

- Para apoyar la organización y el funcionamiento de las cooperativas, de UCOOPAL y de sus unidades de negocio, comenzaron a celebrarse asambleas generales primarias y delegadas en las células/cooperativas, en las que participaba el director de UCOOPAL, facilitando así el intercambio de información y la planificación conjunta.
- Para reforzar el trabajo con la base, en 2021 se reactivaron 48 de los 62 antiguos CVD (16 en Mayinda, 11 en Kilenda y 21 en Kimuisi) y se crearon cuatro en Nseke Mbisi (además de una cantina), así como seis grupos de mujeres y nueve grupos mixtos de jóvenes, que contribuyeron a aumentar el número de adhesiones a las cooperativas.
- Para fomentar la diversificación y seguridad alimentaria, se crearon huertos “*modelo*” en cada uno de los 48 CVD para la producción de hortalizas, gestionados por mujeres.
- Con el objetivo de alcanzar la autonomía financiera de las cooperativas, se organizaron talleres de elaboración de Planes de Acción Comercial.
- Para garantizar la eficacia y las competencias técnicas y sociales de las cooperativas, se reforzaron las capacidades del comité de control y se organizaron evaluaciones intermedias con los dirigentes de las cooperativas y la dirección de UCOOPAL, sobre la base de un calendario de misiones de supervisión.
- Para reforzar las capacidades de los dirigentes cooperativos, se inició un proceso de formación y supervisión formativa de proximidad desde un enfoque práctico de formación de adultos.
- El equipo de UCOOPAL comenzó a apoyar a las cooperativas en el establecimiento de estimaciones anuales de rentabilidad basadas en las previsiones de compra y venta para cada producto (“*cuentas de explotación*”) y se fortaleció la política de reparto de dividendos.
- Con el fin de promover las cadenas de valor de cultivos alternativos destinados a la transformación para crear valor añadido, se crearon dos nuevas unidades de negocio: “*harina de maíz*” y “*miel*”.
- Para asegurar el aprovisionamiento de NUTRIKONGO y de las otras unidades de negocio, se experimentaron nuevas técnicas agroecológicas (como la introducción de “*mukuna*” mejorada en los cultivos de sésamo y jengibre cultivados en la sabana), se introdujo una nueva variedad de semilla de sésamo y núcleos de cría de vacas (como especulación alimentaria y para la fertilización de cultivos estratégicos), se organizaron sensibilizaciones para la organización de mujeres en grupos agro-multiplicadores de semillas de sésamo y se crearon AGI para la multiplicación de semillas y la producción de miel.
- Para apoyar la comercialización, se instaló en UCOOPAL una cámara positiva⁵⁰.

En 2022, aunque habían aumentado las adhesiones a las cooperativas (62% para el caso de los CVD y 24,7% para el de las cooperativas), así como sus resultados anuales (con una autonomía financiera del 43%, que suponía un incremento del 4,3% anual desde 2012) y los ingresos de las familias (del 8,32%), persistían varios de los desafíos identificados en los años precedentes, entre los cuales:

- Falta de alternancia en los puestos de dirección de los organismos cooperativos, con retención de los puestos de dirigente más allá del plazo legal.
- Débil espíritu cooperativo, con exigencia por parte de los líderes de “*motivaciones*” para participar en reuniones y asambleas, hacerse cargo de los gastos de los miembros durante el trabajo de producción colectivo o comunitario, etc.
- Baja rotación de las explotaciones comerciales.
- Suministro irregular a las cantinas de mujeres y a los AGI debido al estado de las pistas en la zona de la intervención.
- Débil seguimiento periódico de los presupuestos operativos.
- Ausencia de una política comercial coherente en UCOOPAL.

Así, la intervención continuó trabajando en el refuerzo de las capacidades de UCOOPAL y de las cooperativas mediante formaciones técnicas a mujeres y/o jóvenes en integración de cultivos hortícolas y ganadería doméstica, multiplicación de agro-semillas, transferencia de colonias apícolas, técnicas de cultivo de arroz, marketing y gestión de AGI y agroindustria, así como a dirigentes cooperativistas.

⁵⁰ Espacio refrigerado para almacenar productos frescos.

Dicho proceso permitió a UCOOPAL mejorar el número de adhesiones a las cooperativas, a la que vez que se renovaron los órganos de decisión con la incorporación de nuevos directivos, más jóvenes, y se alcanzó un aumento del 10,39% en los beneficios de la gestión de las unidades de negocio de UCOOPAL (sobre el 20% previsto).

En 2023, UCOOPAL vivió el reemplazo de su principal responsable, que también lo era de la fábrica agroalimentaria NUTRIKONGO, tras una auditoría de gestión en la que se evidenciaron algunas carencias en la administración industrial y comercial, así como la jubilación de la coordinadora de CDS.

La estrategia adoptada por Alboan y el BDD-CDS para corregir las irregularidades identificadas, evitando consecuencias nefastas para las organizaciones y las comunidades beneficiarias, se valora muy positivamente, siendo una de las medidas adaptativas más exitosas que se han puesto en marcha en el marco de la intervención.

En febrero de 2024, el grupo UCOOPAL se dotó de un nuevo Plan de Negocios para el periodo 2025-2027, que pretende dar respuesta a los desafíos identificados en dicho Plan, varios de los cuales persisten desde el inicio de su trayectoria:

- Bajo nivel de producción en las cooperativas y escasa disponibilidad de materias primas en beneficio de UCOOPAL, debido a una disminución del espíritu cooperativo, lo que reduce el interés por los trabajos comunitarios de producción, así como a las largas distancias entre los pueblos y los sitios de producción comunitaria de las células cooperativas, lo cual afecta negativamente el nivel de participación, seguimiento y control.
- Bajo nivel de comercialización de los productos en bruto, a causa de la escasa cantidad de producción comunitaria de las cooperativas y de las dificultades para agrupar los productos dispersos en múltiples ejes cooperativos y evacuarlos hacia los mercados de UCOOPAL.
- Irregularidad en la oferta de productos transformados en el mercado, debido a la subutilización de la capacidad de las máquinas, causada por la escasa producción comunitaria de las cooperativas, y la insuficiencia de fondos para la compra de productos tanto de miembros como de no miembros.

Así, tras un análisis participativo realizado junto con los dirigentes de las cooperativas y sus miembros, así como con los miembros de las dinámicas de jóvenes y mujeres, el Plan contiene varias resoluciones que fueron adoptadas conjuntamente:

- Revitalizar el espíritu cooperativo asignando responsabilidades a los/as jóvenes dentro de los órganos de gestión.
- Integrar el enfoque de producción a nivel de los hogares.
- Acercar el enfoque de producción comunitaria a los/as productores/as, ya sea a nivel de cada CVD o de cada localidad.

Aunque no se refleja en dicho Plan de Negocios, **todo parece indicar que UCOOPAL continúa presentando una débil cohesión entre los órganos de gobierno y la dirección, así como en términos de coordinación con las cooperativas.**

“Aquí en lo que hemos fallado es en tener un mutuo imaginario no realista de cómo las personas se autogestionarían ellas solas. Hay un desajuste entre las capacidades que el socio local dice que puede desarrollar y las que realmente desarrolla.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Algunas entrevistas realizadas apuntan que *“la gerencia de UCOOPAL no tiene la potestad de decidir el uso de los fondos generados por la estructura, dependiendo la decisión del BDD-CDS”*. Los grupos de discusión organizados en el marco de la misión de terreno han permitido evidenciar un gran malestar en el seno del

consejo de administración de UCOOPAL con acusaciones de inacción por parte del presidente y su adjunto para la movilización de los recursos necesarios para coordinarse con el BDD-CDS.

“En la situación actual, donde la colaboración entre nosotros, el consejo de administración, el gestor de la planta UCOOPAL/NUTRIKONGO y el CDS es deficiente, y debido a la falta de transparencia en la gestión diaria entre las partes involucradas, no podemos asegurar que alcanzaremos la autonomía financiera el próximo año, tal como se había previsto en el plan de negocios.”

Cita de miembros del consejo de administración de UCOOPAL

La **falta de coordinación y transparencia entre la dirección de UCOOPAL/NUTRIKONGO, las cooperativas y el BDD-CDS** ha sido igualmente puesta de relieve durante un acalorado debate con los/as dirigentes de las tres cooperativas en el marco de la misión de terreno.

A esta situación se suma un cierto **debilitamiento de los grupos de mujeres y de las AGI**, motivado por la ancianidad de algunas de ellas o su traslado a otras comunidades, como ha sido referido por varias de las personas entrevistadas en el marco de esta evaluación, que será descrito en el análisis del criterio de enfoque de igualdad de género. A pesar de que las acciones de los grupos de mujeres han perdido parte de su impulso, aquéllas que continúan activas muestran signos positivos de consolidación mediante la puesta en marcha de estrategias de venta que maximizan su beneficio.

“Hemos adoptado como estrategia de venta la reducción del precio para maximizar la rotación; es decir, al disminuir 500 francos congoleños en comparación con la competencia, atraemos a más clientes y nuestros productos se venden rápidamente. Cuanto mayor es la rotación de ventas, más nuestras ganancias compensan la reducción del precio, lo que nos permite aumentar tanto la clientela como los beneficios.”

Cita de un miembro de los grupos de mujeres

Por lo respecta a los **grupos de jóvenes**, parece existir un fuerte consenso sobre las oportunidades que la intervención les ha abierto a nivel local, tanto en términos de mejora de su empleabilidad como de **reconocimiento dentro de la comunidad**.

La jubilación del director del BDD-CDS en 2024 y su sustitución por un director interino y -a continuación- por un nuevo director, así como la nominación de un nuevo obispo de la diócesis de Kisantu, introducen un **factor de complejidad que no debería ser subestimado y que requeriría una estrategia específica orientada a reconsiderar el acompañamiento** que Alboan y sus socios/as llevan años realizando en Lukaya.

“Cuando se van las personas, cambia todo. ¿Es el mismo el Kisantu actual? ¿La organización es la misma? ¿Estamos consiguiendo las cosas que queremos? ¿Seguimos sintonizando igual de bien o no? ¿Hemos perdido la visión del progreso porque se han ido las personas?”

Cita de un miembro de la entidad gestora

De hecho, fruto de los encuentros organizados en el marco de la misión de terreno, se ha evidenciado que, aunque existe la voluntad de continuar la colaboración con Alboan, existe una **disconformidad de la diócesis con los mecanismos de rendición de cuentas establecidos** en el marco de la intervención, que requeriría una **acción urgente ante la gravedad de ciertas insinuaciones**. Así, ésta argumenta estar excluida de la intervención (“*al no tener la responsabilidad de la gestión*”) y desconectada de CDS y de sus técnicos/as, a la vez que “*se le transfieren los riesgos por ser la autoridad contratante*”.

“Los técnicos de CDS están desconectados de la diócesis, lo que podría conducir a un delito de uso de información privilegiada o a un conflicto de intereses, ya que tienen un control excesivo sobre las cooperativas. Esta situación no favorece un trabajo coherente ni transparente.”

Cita de un miembro de la organización local

En conclusión, puede afirmarse que **a lo largo de la intervención se han alcanzado parcialmente dos de los tres resultados deseados relacionados con el fortalecimiento del movimiento cooperativo**: R.1. “Las tres cooperativas y UCOOPAL han reforzado sus capacidades técnicas, sociales y de gestión comercial” (17-18-19-PI-01-COD) y R.2. “Los CVD y los grupos de mujeres y jóvenes productores se han dinamizado en las funciones del proyecto cooperativo” (20-21-22-AE-02-COD).

No obstante, el siguiente resultado esperado no ha sido alcanzado hasta la fecha:

Resultado no alcanzado por la intervención en materia de articulación del movimiento cooperativo

Código de proyecto	Resultado no alcanzado
20-21-22-AE-02-COD	R.1. UCOOPAL y su red de tres cooperativas se consolidan en sus esfuerzos por desarrollar un modelo de empresa agrícola que promueva el desarrollo económico y humano.

5.3.2 Cadena de valor y cadenas estratégicas de productos básicos

El análisis cuantitativo y cualitativo de la evolución de la producción, del rendimiento y de la transformación y comercialización del sésamo entre 2017 y 2024 permite evaluar el grado de cumplimiento de los resultados e indicadores esperados en relación con la cadena de valor (R.2. y R.3./17-18-19-PI-01-COD).

Tras la compra de semillas⁵¹, el proceso de planificación de la producción inició en 2017 con la formación a 60 mujeres (20 por cooperativa) en materia de multiplicación y técnicas de conservación de campos de semillas de sésamo y la constitución de grupos de producción, a los que se dotó con insumos agrícolas (biofertilizantes, prototipo de máquina local para plantar sésamo y semillas mejoradas).

Habiendo realizado un estudio del suelo y el acondicionamiento de nueve campos de demostración en parcelas (45 áreas⁵², a razón de cinco áreas por campo) en cada célula cooperativa, con el apoyo de CEPAG y del agrónomo del BDD-CDS, se inició la producción, cuya recogida y control de calidad se realizaba en las células cooperativas (mediante fichas de recepción de la producción gestionadas por el personal de los CVD y de las cooperativas), así como su almacenaje (en nueve almacenes dotados de balanzas y sacos uniformes).

El **proceso de siembra y de multiplicación de semillas** benefició del seguimiento del CEPAG, y SUD ESADE, por su parte, asesoró sobre gestión, gestión comercial y marketing⁵³. A mediados de 2017 se habían mecanizado 75 ha de campos colectivos de cooperativas (25 ha por cooperativa) y se habían sembrado 27 ha (17 ha con cultivo de sésamo, 6 ha con soja y 4 ha con patata dulce).

Cultivo

El cultivo de sésamo no solo fue precedido por el ya mencionado estudio de mercado, sino también por un análisis de viabilidad realizado por el CEPAG, cuyos técnicos realizaron una visita a la zona de intervención en noviembre de 2017. En el curso de la misma, CEPAG constató que *“la temperatura de la zona es óptima*

⁵¹ Semillas de sésamo (390 kg), soja (180 kg) y cacahuete (6,5 t) y de esquejes de patata dulce (36.000 ml).

⁵² 1 área equivale al 16º de 1 ha.

⁵³ Tras un encuentro presencial en Bilbao en el marco del seminario de COMPARTE celebrado en 2017.

para la producción de sésamo”, que “la precipitación de la zona en la época de siembra está dentro del parámetro para la producción de sésamo” y que “los tipos de suelo de las cooperativas son óptimos para la producción de sésamo”⁵⁴.

“A partir de un cultivo [sésamo], estamos condicionando todo el proyecto.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Tras una nueva compra⁵⁵ y distribución de semillas a las cooperativas, así como la fabricación de biofertilizantes (fiemo líquido) y biopesticidas (productos fitosanitarios), a diciembre de 2018 se habían mecanizado 87 ha (29 ha por cooperativa) y 6,75 ha de huertos familiares, y puestos en marcha **nuevos cultivos de sésamo** (60 ha), cacahuete (9 ha) y boniato (15 ha), introduciendo también el cultivo de jengibre (3 ha), que era extremadamente demandado y rentable, además de adaptarse bien al suelo local, conservarse fácilmente y resistir plagas e incidencias climáticas (con la mecanización de 3 ha adicionales a inicios de 2020).

La promoción de la producción de cultivos de renta, como el sésamo y el jengibre no previó, sin embargo, contingencias como el uso de tractores, que dañan la capa arable útil para el cultivo del sésamo, y la ausencia de semillas de buena calidad, aunque habían sido mencionadas en el estudio de CEPAG.

Pueden aventurarse diversas razones que motivarían que las semillas utilizadas no fueran de buena calidad, como por ejemplo:

- Problemas de trazabilidad y control: pérdida de trazabilidad genética y sanitaria debido a deficiencias en el respeto riguroso de los protocolos.
- Ausencia de controles rigurosos sobre el terreno: debido a la escasez de recursos humanos y técnicos suficientes para garantizar que las semillas certificadas cumplan con las normas exigidas.
- Almacenamiento inadecuado: las semillas pudieron haber sido mal almacenadas, perdiendo así su capacidad germinativa debido a la humedad o al calor, especialmente en ausencia de una cadena de conservación adecuada.
- Inadaptación a las condiciones agroecológicas locales: semillas no adaptadas a los suelos o a las condiciones climáticas de ciertas zonas (especialmente la sabana), lo que afecta negativamente los rendimientos agrícolas.

Como se analizará más adelante, estos desafíos -unidos a periodos de lluvias torrenciales o de sequía, al ataque de plagas y a la mala calidad del suelo de algunos campos comunitarios-, tuvieron un **impacto importante sobre la producción, que intentó ser revertido gracias a una gran capacidad de adaptación por parte de Alboan y del BDD-CDS, aunque sin éxito.**

“Ante los problemas de producción del sésamo, los cooperativistas se aferraron a la producción de maíz, que es más fácil, pero crea problemas en el medioambiente.”

Cita de un miembro de la organización local

El proceso de cultivo de sésamo se aunó al **fortalecimiento de capacidades** de agricultores/as y/o del equipo técnico del proyecto, cuatro animadores/as locales y 60 mujeres agro-multiplicadoras con el apoyo del CEPAG, sobre la base del diagnóstico de los problemas encontrados durante el proceso. Sin embargo, las indicaciones de los técnicos del CEPAG sobre tratamientos contra plagas y cuidado del suelo (utilización de orina humana para enriquecer los suelos con fósforo, entre otras) no contaron con la adherencia de los/as agricultores/as, reacios/as a implantarlos por razones culturales, como se detallará en el análisis del criterio de respeto a la diversidad cultural.

⁵⁴ Informe de intercambio CEPAG-CDS Kisantu-Alboan-Udapa. Noviembre de 2017.

⁵⁵ 260 kg de semillas de sésamo, 1,9 t de semillas de cacahuete, 42.000 metros lineales de esquejes de boniato y 16 t de semillas de jengibre.

“Insistimos en que había que llegar a un nivel de productividad y, como no se llegaba a ese nivel de producción, se acudió a CEPAG, pero aquello no funcionó. Probablemente las formas agrarias en Paraguay son distintas, los suelos son distintos... y también nos encontramos con el factor social. Lo que ocurrió es que cuando CEPAG comenzó su asesoramiento, el proyecto de NUTRIKONGO ya estaba avanzado y eso ya no lo paras.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Por este motivo, a finales de 2018, se volvió a potenciar el cultivo del sésamo en los huertos de los hogares de los cooperativistas (bajo los árboles, en suelos más protegidos ante plagas de gusanos que los de la sabana), y se reintrodujo el recurso a la lucha química (polisulfuro y otros insecticidas), unido al uso de biofertilizantes y a la preparación de terrenos a mano en lugar de utilizar mecanización. Además, se realizaron varias sesiones de formación en materia de buenas técnicas de cultivo de jengibre y “niebé” (frijol de ojo negro) en los huertos de las casas (a 135 familias en 2018-2019), de cacahuete y de sésamo, y de montaje de dispositivos para permitir el secado del sésamo.

Las debilidades detectadas en el enfoque comunitario (campos comunitarios), no solo motivadas por el ataque de plagas sino también por robos de producto de cosecha por parte de algunos/as agricultores/as (miembros y no miembros de las cooperativas), malversación de fondos destinados a la comercialización e incumplimiento de los contratos de aparcería, implicaron una **reducción importante de la producción de sésamo, que requirió la reorientación de la estrategia operacional**.

Para ello, los/as miembros de las cooperativas fueron sensibilizados/as con el fin de lograr su implicación masiva en la producción de sésamo en sus huertos domésticos, con el fin de hacer frente a las necesidades demandadas por NUTRIKONGO.

Así mismo, para reducir el riesgo de malversación, el 90% de los productos comenzaron a guardarse en la cantina, y el dinero en una caja de doble llave en la oficina central de cada cooperativa (custodiada por dos de sus miembros, cuya apertura requería su presencia).

Igualmente, desde inicios de 2019 se identificaron 249 nuevas unidades familiares (24 ha), a las que se acompañó en las tareas de sembrado de sésamo, además de continuar trabajando en el cultivo de jengibre (3 ha en campos comunitarios y 3 ha en huertos domésticos).

A 30 de abril de 2020, el 55,8% de los miembros de las cooperativas (792 personas de los/as 1.417 miembros) había participado en la producción de sésamo utilizando el enfoque de huertos domésticos (en una superficie total consolidada de 83,16 ha y con una producción de 30,3 t).

En 2023, para satisfacer la necesidad de acceder a alimentos de origen animal, manifiestamente inaccesibles en las aldeas, se introdujo una combinación de piscicultura y cultivo de arroz de regadío, para lo que se experimentó con equipos de riego a pequeña escala.

Igualmente, en el último trienio se ha integrado el cultivo de plátano macho y café⁵⁶, lo que ha contado con la validación de las instituciones de investigación científica y de los/as agricultores/as miembros de las cooperativas, para su futura comercialización en redes de comercio justo a partir de 2025, así como se ha estudiado la incorporación de otros productos perennes (aceite de palma) y no perennes (aceite de sésamo y jengibre en polvo). Para ello, se han firmado contratos con el INERA de Luki, que dirige el programa “café” a escala nacional, con la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad del Congo (UK), cuyos becarios han participado en la puesta a punto de propagadores de plátanos y de germinadores y viveros de café, y con la Oficina Nacional de Productos Agrícolas del Congo (ONAPAC), cuyo ingeniero especializado en

⁵⁶ Implicó la adquisición de 120 ha de tierras (10 terrenos con 39 ha para la cooperativa de Mayinda, 10 terrenos con 33 ha para la cooperativa de Kilenda y 19 terrenos con 48 ha para la de Kimuisi. Las negociaciones con los jefes tradicionales de las tierras para un arrendamiento a largo plazo renovable de 25 años finalizaron en mayo de 2024.

caficultura ha acompañado una misión de certificación de las tierras adquiridas en cuanto a su aptitud para el cultivo.

En febrero de 2024, según el propio Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2025-2027, tras cinco temporadas de explotación del sésamo, el dominio técnico de su cultivo se estima en un nivel “medio”.

Producción

A pesar de los avances registrados desde 2017, la **producción media por familia** para el conjunto de los cultivos era de tan solo 27,8 t/año⁵⁷ en 2020, lo que correspondía a un tercio de las necesidades alimentarias y de diversificación de la dieta de los hogares, así como de las necesidades de comercialización de las cooperativas. De hecho, tan solo el 44% de los hogares estaba satisfecho con la producción de sésamo y el 27% con la de jengibre.

Prácticas abusivas de monocultivo, agricultura itinerante en zonas quemadas, semillas de sésamo degeneradas o inviables, difícil acceso a estiércol/purines para la fertilización de los campos, aperos insuficientes, poco dominio técnico de los cultivos de renta, además de las razones ya mencionadas, fueron varios de los motivos por los que no se alcanzó la meta prevista de producción de sésamo (100 ha/año), siendo la producción obtenida de 70 t/cooperativa/año y de 56 t/año por las mujeres (es decir, del 80% con respecto a lo planificado).

“El talón de Aquiles siempre ha sido la producción. En Lukaya no existe un paisaje agrícola, sino de sabana con pequeñas rozas en la floresta donde se practican los cultivos; el suelo es pobre (es arena) y la agricultura funciona a golpe de pedal (el trabajo es manual; y no existe un entorno suministrador de inputs como semillas y fertilizantes) más allá de que también existe el problema de evacuación de las cosechas. No podemos tener una estrategia agraria orientada al mercado global cuando el entorno social no genera los productos necesarios a nivel local.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

En términos de **rendimiento por hectárea**, aunque también hubo avances, este continuaba siendo inferior a lo planificado para el primer trienio (3,2 t para el jengibre, 6 t para el boniato, 330 kg para el *niébé*, 400 kg para el cacahuete, 350 kg para el maíz y 2,2 t para la mandioca). Por lo que respecta al sésamo, su rendimiento medio era de 150 kg/ha, cuando la meta aspirada era de 700 kg/ha.

Como ya ha sido mencionado, con el fin de maximizar el rendimiento de la producción de sésamo, en 2021 se realizó un mapa de viabilidad del suelo con el laboratorio de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Kongo. Sin embargo, **sus recomendaciones no pudieron ser implementadas** por estimar que su coste era elevado⁵⁸.

Cabe preguntarse por qué no se priorizó la inversión necesaria para mejorar la calidad del suelo, cuando se trataba de un **factor imprescindible para asegurar la producción de sésamo en cantidad suficiente**. Dicha pregunta ha sido planteada a varias personas referentes en el marco de la presente evaluación, sin que se hayan podido determinar las razones por las que no se tomaron acciones en ese sentido. Sin embargo, financiación pública complementaria a la del SCD-AVG habría podido contribuir a alcanzar los resultados esperados en materia de producción y comercialización de sésamo, asegurando mayores ingresos medios para las familias y para las mujeres, así como el correcto funcionamiento de NUTRIKONGO y la deseada autonomía financiera de UCOOPAL y las cooperativas.

⁵⁷ En torno a las 11,44 t de mandioca, 446,2 kg de maíz, 45 kg de *niébé*, 184 kg de cacahuete, 37 kg de sésamo y 20,5 kg de hortalizas.

⁵⁸ La enmienda del terreno con cal requiere una aportación progresiva de entre 100 y 200 sacos de cal agrícola/ha. Como un saco de cal agrícola cuesta entre 35 y 40 \$; es decir, algo más de 3.500 \$/ha, la inversión está fuera del alcance de los/as agricultores/as, o incluso de las cooperativas.

Comercialización

En lo que respecta a la **comercialización del sésamo**, las previsiones para el periodo 2017-2019 tampoco fueron alcanzadas. Al final de dicho periodo, las ventas se situaban en 40,81 t; es decir, 109,19 t menos de las previstas (que eran 150 t), siendo 12,17 t para autoconsumo (de las 30 t previstas).

Las entrevistas realizadas muestran divergencias, a pesar de una sólida triangulación, sobre el mayor o menor énfasis dado a la comercialización del sésamo transformado como principal eje de actuación. Así, algunas fuentes señalan que la comercialización era tan solo la etapa final del proceso de agregar valor a la cadena de sésamo, mientras otras indican que la ausencia de foco en la producción de cultivos perennes fue una acción voluntarista motivada por su menor atractivo en términos de movilización de recursos de financiadores públicos.

“CDS estaba más volcado en los cultivos de comercialización porque tienen mucha más visibilidad y resultan más atractivos para los financiadores. Ha habido siempre una mentalidad muy especulativa. Sin embargo, la producción de sésamo tiene mucha volatilidad, no es una producción segura.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

En julio de 2020, “el 82% de las familias no apreciaba el sistema de comercialización de productos con las cooperativas, que consideran selectiva, y sólo el 18% de los/as encuestados lo encuentran rentable porque sus cultivos están en los canales cooperativos”⁵⁹. De hecho, las cooperativas, para satisfacer necesidades urgentes de ingresos, privilegiaban la compra de maíz, retrasando la de sésamo. Así, los/as productores/as de sésamo u otros cultivos marginados solo tenían la opción de vender una parte a los comerciantes ambulantes y dedicar otra parte al consumo interno.

Así, en 2021, ante las frecuentes quejas de las mujeres, los responsables de UCOOPAL y los dirigentes de las cooperativas debatieron la necesidad de abrir oportunidades de compra de los productos más cultivados por las mujeres, en particular el “niebé” y el cacahuete. Además, ante las dificultades para cerrar el círculo de la cadena de valor del sésamo, y atender la demanda de NUTRIKONGO, en 2021 se planificó la realización de un diagnóstico sobre la viabilidad de la producción de sésamo en sabana, mediante entrevistas con cooperativistas sobre su valoración del sistema de producción de sésamo, intercambios de experiencias con otras cooperativas congoleñas productoras de sésamo y la aplicación de ensayos prácticos en campos de demostración.

Otras de las razones por las que no se han alcanzado las expectativas de comercialización reside en las **dificultades encontradas para la evacuación de la producción**, asociadas al mal estado de las pistas que conectan las tres comunidades rurales con la carretera nacional y a las frecuentes averías del camión (a pesar de que fue adquirido un segundo, equipado con componentes electrónicos). La elección de este segundo camión, cuya tecnología se estima inadaptada al contexto, no se considera acertada; de hecho, tras sufrir frecuentes averías durante el primer año, fue revendido en 2020, existiendo información contradictoria sobre el proceso de venta y el uso del beneficio generado por esta operación.

Así, mientras algunas fuentes mencionan que dicha venta fue realizada por UCOOPAL tras la decisión favorable del consejo de administración, los/as miembros de dicho órgano afirman que solo fueron informados/as de la decisión tomada por el BDD-CDS y el antiguo director de UCOOPAL después de la venta, lo que llevó al antiguo presidente del consejo de administración a organizar una misión de verificación en 2021 para comprobar la existencia de los fondos en la cuenta bancaria de “Equity BCDC”.

⁵⁹ Encuesta rápida participativa según el método “Análisis Socioeconómico según el Género” realizada en el marco del Estudio de Línea de Base para orientar la intervención a partir de 2020.

Según declaraciones del BDD-CDS, dichos fondos fueron entregados a continuación a NUTRIKONGO, en calidad de préstamo, para la compra de accesorios y la reparación del tractor.

La **existencia de un medio de transporte para la evacuación de la producción es imprescindible** de acuerdo con la unanimidad de las personas consultadas, que mencionan el *"elevado costo del transporte aplicado por los transportistas particulares que se encargan del traslado de mercancías en la zona"*.

"Las dificultades relacionadas con el transporte han sido el mayor obstáculo para nuestras actividades; no solo han reducido nuestros beneficios, sino también nuestra rentabilidad y productividad. Nuestras cosechas se echan a perder por falta de medios para evacuarlas y terminamos optando por no producir en exceso por miedo a que se estropeen."

Cita de un miembro de los grupos de mujeres

Varias de las declaraciones realizadas en el marco de la evaluación apuntan a que, ante la ineficacia de UCOOPAL para poner en marcha un sistema viable de comercialización, ésta se disuelva y sea reemplazada por un/a coordinador/a de CDS que coordine la concentración de la oferta y su venta, y que el transporte de la producción sea externalizado.

"Probablemente sería mejor externalizar el transporte. Si el camión es tuyo, lo vas a cuidar y vas a estar más dispuesto a trabajar."

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Transformación

Como parte del proceso de fortalecimiento de UCOOPAL, en 2018 se adquirió un terreno en Kinkola (de 20x50m², a unos 5 kilómetros de Kisantu, con aportación financiera de Udapa) donde se construiría la fábrica de galletas y las futuras oficinas de UCOOPAL, por su proximidad a la carretera principal y por estimar que tendría garantizado el suministro de agua y luz.

Tras su registro en el catastro, la construcción del cercado, y la de la fábrica y del área administrativa, finalizó en junio de 2019.

La decisión de trasladar la sede de UCOOPAL a NUTRIKONGO, aunque respondió en su día a criterios de proximidad con su *"producto estrella"*, ha sido cuestionada por algunas de las personas entrevistadas debido a su **alejamiento de las comunidades donde están presentes las cooperativas**.

"Cuando la cabeza se separa demasiado de los pies, la cabeza ya no sabe dónde pisan los pies."

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

La experta en panificación y repostería que había creado la receta de galletas NUTRIKONGO (tras varios intentos de mejora de esta, que fue aceptada por el 85% de los/as consumidores/as participantes en estudios de cata) aunó esfuerzos con otro experto en industrialización para ofrecer asesoría técnica tanto sobre el producto como sobre el proceso. Ambos realizaron la prueba piloto (con el apoyo de Salva Industrial S.L.U.) y seleccionaron el material y la maquinaria más adaptados al contexto y al nivel de producción inicial.

"Ambos estuvimos vinculados en la intervención hasta la fase de packaging, que dejaba bastante que desear, porque el proyecto estaba muy segmentado. Luego, cuando tuvieron problemas relacionados con la refrigeración, intentamos ajustar la receta, pero falló mucho la comunicación aquí."

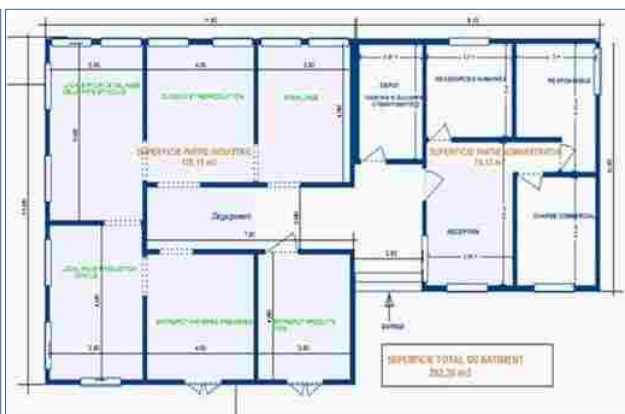
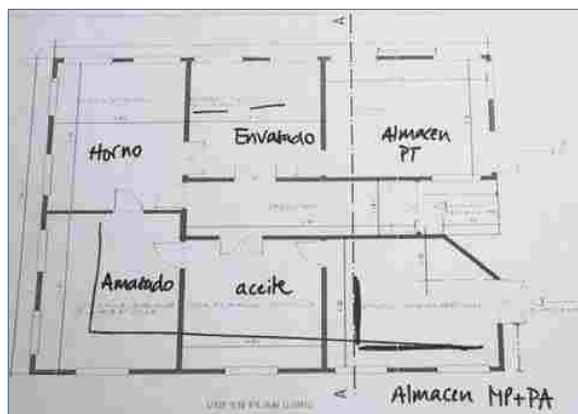
Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

El plano de la fábrica, realizado por un ingeniero de CDS y discutido durante varios meses con el personal del BDD-CDS, de Alboan y sus asesores/as, fue aprobado en noviembre de 2018, sin que el Servicio de Urbanismo⁶⁰ del SCD-AVG emitiera un informe sobre la calidad de la carpeta técnica.

A pesar de que los/as dos expertos/as en panificación y repostería habían aconsejado sobre el diagrama de flujo y emitido recomendaciones sobre la distribución de los espacios de la planta, la misión de evaluación ha permitido comprobar que **dichas sugerencias no fueron puestas en práctica.**

Plano de la fábrica NUTRIKONGO con sugerencias de asesores/as

Plano utilizado para la construcción



Tras acondicionar y equipar el obrador (con prensa, filtros, mezcladora, horno, compactadora, empaquetadora y grupo electrógeno), se formó al equipo en la producción de galletas (con el soporte de un tutorial gráfico elaborado en 2018) y en el mantenimiento de los equipos, iniciando el proceso de transformación de sésamo en paralelo a la constitución del equipo comercial de UCOOPAL, cuyos miembros son responsables de la interlocución con los pequeños mayoristas y de la dinamización de las ventas, con el acompañamiento y supervisión de Udapa, PATURPAT (como “*startup*” de transformación) y SUD ESADE.

SUD ESADE, por su parte, contribuyó con un estudio de mercado de la galleta en Kinshasa y en Kisantu con el fin de comparar precios, gramajes, tipos de embalaje, etc. para poder evaluar el coste de adquisición de materias primas, el de producción de una galleta y su precio de venta en el mercado local. Así mismo, se definió el logo de la marca, como sigue:

Logotipo de las galletas NUTRIKONGO



Aunque la **producción de galletas** estaba prevista a partir de agosto de 2019, no pudo iniciarse hasta noviembre de 2019. Dicho retraso fue motivado por la demora en la traída de agua (por parte de la sociedad de aguas de RDC, REGIDESO), la necesidad de adquirir equipamientos no previstos para aumentar su presión (depósito elevado, bombas, generadores, etc.) y el complejo proceso de envío de equipamientos por vía marítima.

⁶⁰ Este servicio pasó a denominarse “Servicio de planificación y proyectos” a partir de mayo de 2023.

Por otra parte, la coordinación de la multiplicidad de actores implicados en el País Vasco en el acompañamiento del proceso de germinación de NUTRIKONGO supuso un reto para el personal de Alboan, que desconocía hasta entonces la tecnología agroindustrial y los trámites de exportación.

A este respecto, y como se desarrollará más adelante al analizar la articulación de Alboan con actores del entorno, la intervención ha contado con la colaboración de numerosas personas expertas que han aportado su conocimiento especializado y su compromiso personal, como los/as dos técnicos/as de apoyo al proceso y a la producción de galletas. No obstante, **no siempre se han logrado consolidar mecanismos de seguimiento sostenido** que permitan transformar esos intercambios iniciales en procesos de acompañamiento continuado, lo que ha **limitado el aprovechamiento integral de dichas contribuciones y el fortalecimiento de alianzas estratégicas a largo plazo**.

“Nos extrañó un montón. En un principio íbamos muy de la mano sobre cuestiones técnicas hasta que se perfiló el cómo empezar, pero luego hubo como un impasse en el que se rompió. No podíamos acceder. De alguna manera, nos desinflamos un poco; estábamos venga a pedir información por ayudarles y en este aspecto no hubo ningún paso a favor.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Así, la receta original -que contenía un 30% de sésamo- fue modificada reduciendo este porcentaje al 5%, y la mantequilla fue reemplazada por aceite de palma y aceite vegetal, lo que inicialmente generó problemas de dosificación, *“desvirtuando la receta”* sin que se recurriera al asesoramiento de dichos/as expertos/as. Gracias a la acción de Udapa, que involucró en la intervención a Azti⁶¹ un centro tecnológico en innovación alimentaria de Euskadi, la fórmula de la galleta de sésamo fue validada a nivel industrial⁶², en colaboración con Taberna, en 2018⁶³. Dicha colaboración contemplaba igualmente la realización de un estudio de vida útil, que parecería que nunca llegó a realizarse.

“El estudio de vida útil se quedó pendiente porque hay que hacerlo con la receta ‘oficial’.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

La receta definitiva, fruto de esta última asistencia técnica, no fue aplicada y la receta actual ha sido elaborada directamente *“por los congoleños, por entender que ellos -mejor que nadie- conocen las preferencias de su público”*, asociando al consejo de administración de UCOOPAL y al BDD-CDS en el proceso de modificación.

A pesar del potencial valor añadido de toda nueva colaboración, **cabe preguntarse por las razones que motivaron que no se recurriera al “expertise” movilizado previamente** y que no se aplicaran las recomendaciones del segundo.

La realización de la misión de terreno ha permitido conocer que el reemplazo de la margarina estuvo principalmente motivado por la necesidad de mejorar la rentabilidad de las galletas y que la receta actual fue creada en 2022 por un antiguo empleado encargado de la producción⁶⁴.

“Aunque el sabor cambió con la modificación de la receta, no se observaron consecuencias negativas en las ventas en el mercado. Tras el cambio, se realizaron encuestas a una muestra de consumidores (20 clientes habituales) y la única observación fue sobre el uso de aceite de palma, que no fue bien recibido.”

Cita de un miembro del equipo de NUTRIKONGO

⁶¹ <http://www.azti.es/es/>

⁶² Azti sufragó los gastos necesarios para la investigación de la nueva fórmula.

⁶³ <https://tabernabakeryroom.com/es/taberna>. Marca navarra de reconocido prestigio en el sector de la panadería.

⁶⁴ Sr. Dolin Mangoba.

A inicios de 2020 se completó la contratación del personal de la fábrica (seis trabajadores/as: un ingeniero electromecánico, un ingeniero agroalimentario, dos guardas y dos auxiliares agroalimentarias, seleccionadas entre las beneficiarias de becas concedidas en el marco de la intervención (como se detalla en el análisis del criterio de integración del enfoque de igualdad de género), aunque NUTRIKONGO, en tanto que unidad industrial, no contaba aún con autorización de funcionamiento en mayo de 2020.

En las mismas fechas, la fábrica solo había recibido 3,56 t de sésamo de las cooperativas, de las 15 t necesarias para la producción de galletas (23,7%).

De diciembre de 2019 a septiembre de 2020, la producción fue de 18.486 paquetes de galletas de sésamo de 40 g, extremadamente inferior a la esperada (cuando se había previsto la venta de 80.000 galletas de 100 g a 0,5 \$/unidad para finales de 2019). Los motivos que justifican esta ineficiencia son los largos tiempos de producción manual, la ausencia de fábricas de embalajes de papel en RDC⁶⁵ y las restricciones motivadas por la pandemia de Covid-19, entre otros.

Unidades vendidas sin marca entre noviembre de 2019 y abril de 2020

	Nov 19	Dic 19	En 20	Feb 20	Mar 20	Ab 20
Unidades vendidas sin marca	960	2.508	7.332	14.878	27.622	36.616
US\$	87,27	228,00	666,55	1.352,56	2.511,11	3.328,80

Fuente: Elaboración propia

Para hacer frente al bajo nivel de producción, en julio de 2021 la fábrica se dotó de una máquina troqueladora adquirida en la India⁶⁶, que permitió comenzar a producir 90.000 galletas/día.

Para responder al desafío de la escasez de fábricas de embalajes de papel en RDC, se establecieron nuevos vínculos con empresas españolas, con el apoyo de los/as dos técnicos/as en panificación y repostería y de un estudiante de ESADE, para disponer de embalajes de calidad a partir de septiembre de 2021⁶⁷ que dieran un valor añadido al producto.

Más allá de la dudosa pertinencia de adquirir embalajes con cierre de seguridad, cuyo *“costo es tan elevado que no hace que las galletas produzcan beneficio”*, cabe mencionar que **la elección de envoltorios de plástico no es coherente con el enfoque de protección medioambiental** promovido por la intervención, como será desarrollado en el análisis de este criterio evaluativo.

Galleta NUTROKONGO embalada



⁶⁵ NUTRIKONGO decidió no optar por embalajes improvisados por temor a perder clientela ante la competencia de las fábricas de Kinshasa.

⁶⁶ Tras un largo proceso de adaptación de la máquina a las necesidades del producto y a las precisiones energéticas de la RDC, agravado aún más por la logística de exportación de la troqueladora desde la India, el contrato de un seguro en España y la llegada tardía de la mercancía al puerto de Matadi (el barco salió de la India el 28 de mayo y llegó a puerto el 3 de julio), unido al hecho de que, al formar parte de un contenedor compuesto por otras mercancías de otros clientes en destino, se dilataron los trámites de desaduanaje en el puerto.

⁶⁷ El proceso implicó la realización de numerosas pruebas y consultas con UCOOPAL sobre el tamaño, el sistema de cierre, el etiquetado, la información nutricional, el precio final del producto repercutiendo el coste del embalaje, etc. Además, la pandemia del Covid-19 afectó la disponibilidad de plástico a nivel mundial, provocando así subidas de precios y retrasos en la entrega de las materias primas en el sector.

Por otra parte, fruto de las entrevistas realizadas, parecería que el etiquetado no refleja la composición exacta de las galletas ni contiene información correcta sobre trazas de alérgenos, a pesar de que fueron recomendaciones recogidas en el dossier elaborado por la experta en panificación y repostería.

Por otra parte, en el marco del programa de intercambio de estudiantes de ESADE⁶⁸, el equipo directivo de NUTRIKONGO recibió apoyo para facilitar la **transición de la cadena de producción manual a la industrial**, a la vez que se procedió a la reparación de elementos clave de la fábrica (fregadero y horno), a la limpieza y a la construcción de un techo externo para proteger la planta y la maquinaria de inundaciones.

“Algunas piezas del horno, que combina electricidad y gasoil, se rompen con frecuencia y tienen un coste muy elevado. Una vez tuvimos que pagar hasta 1.600 \$.”

Cita de un miembro de la organización local

Cabe señalar que, a pesar de que la empresa a la que se adquirió el horno ofrece asistencia técnica para su utilización y reparación, Salva Industrial S.L.U. no ha intervenido cuando el horno ha presentado problemas de funcionamiento (en noviembre de 2023 y mayo de 2024) relacionados con su alimentación eléctrica. Al igual que para otros aspectos evaluados, se observa de nuevo la existencia de contradicciones en la información suministrada, ya que parecería que Salva Industrial no habría sido contactada tras la instalación.

“Contactamos al equipo de SALVA, pero su tiempo de respuesta fue demasiado largo, por lo que, en concertación con el director Moïse, tomamos la decisión de recurrir a los técnicos formados por el equipo de SALVA para realizar la reparación.”

Cita de un miembro del equipo de NUTRIKONGO

Algunas fuentes señalan que la escasa duración de la formación recibida, de un solo día, sumada a la salida del técnico electromecánico que fue contratado en su momento, puede ser la causante de que las indicaciones recibidas no sean respetadas. En todo caso, la misión de terreno realizada a finales de junio de 2025 ha permitido verificar que en el momento actual el horno funciona adecuadamente.

Estas mejoras pretendían la venta del producto a gran escala y dar el salto de los pequeños mercados informales de cercanía a tiendas y lineales del resto de la provincia. Así, tras la instalación de las máquinas, a finales de 2021 la producción de NUTRIKONGO había pasado de 123.300 a 369.900 galletas (en tan solo 72 días) y los puntos de venta operativos de 17 a 26.

Además, se instaló y equipó una unidad de procesamiento y envasado de miel, completando así el círculo de procesado-transformación-venta, y se introdujo la producción de harina y sémola de maíz, a la vez que se han hecho varios intentos de producir pan, infructuosos según alguna fuente.

“Creo que tendrían que venir técnicos de Kinshasa que nos enseñen a dominar la técnica de producción de pan.”

Cita de un miembro de la organización local

Por el contrario, de acuerdo con otras declaraciones, dichos intentos *“dieron resultados concluyentes en septiembre de 2024 y se tiene previsto profundizar el proceso para pasar a una producción a gran escala”*.

Como elemento novedoso, PATURPAT contribuyó a la componente industrial de NUTRIKONGO facilitando el intercambio de dos alumnas del Departamento de Ciencia y Tecnología de los Alimentos de la Facultad

⁶⁸ TFM de Amelie Sophie Binder-Peyre de Fabrègues. Agosto-octubre 2021.

de Farmacia⁶⁹, tras previa formación de varios meses en PATURPAT y encuentros con la experta en panificación y repostería, en tareas de formación y asesoramiento en materia de aspectos sanitarios, necesidades en equipamiento de laboratorio, tratamiento, manipulado y reciclaje de materias primas.

Dicha colaboración permitió evaluar los retos y oportunidades para implementar un **sistema de gestión de inocuidad y calidad de los alimentos** que permitiera la producción de galletas de sésamo seguras para los/as consumidores/as y con una calidad estandarizada, adaptado al contexto, práctico y sostenible a largo plazo.

Las carencias detectadas en el diagnóstico inicial se referían al hecho de que el personal de producción “*no había recibido ningún tipo de formación, a la falta de limpieza (ausencia de jabón de manos, papel-toalla y papel higiénico) y orden en las instalaciones, a la presencia de plagas de insectos y ratones, y a la inexistencia de un sistema definido de registro de stock, producción, ventas, rotación de stocks, identificación de lotes, etc., así como de control de los parámetros de producción (receta utilizada, cantidad, peso y forma de las galletas, criterios para discernir las galletas conformes de las no conformes, parámetros de la máquina, etc.) que no solo tenían como consecuencia la excesiva variabilidad del producto final sino también la disminución de la eficiencia de producción*”.

“El contexto actual en la República del Congo es un gran obstáculo a la hora de llevar a cabo cualquier actividad de producción y comercialización. Muchos recursos necesarios para sacar adelante la producción (electricidad, agua corriente, combustible, infraestructuras, materias primas...) tienen una disponibilidad muy variable, por lo que es difícil cumplir con los objetivos establecidos.”

Cita en TFM/UPV

Sin embargo, las capacitaciones brindadas al personal y los procedimientos de trabajo elaborados por dichas colaboradoras **no lograron modificar el comportamiento del personal en torno a las buenas prácticas de higiene**.

La falta de una cultura de inocuidad se vio incrementada por lo que fue percibido como una “*falta de liderazgo por parte de la gerencia, que no se aseguraba de que los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión estuvieran disponibles de manera constante y tampoco definía metas claras al personal a su cargo, lo que dificultaba que estos llevaran a cabo sus labores de manera eficiente. Esta ausencia de liderazgo y compromiso con el buen funcionamiento de la planta por parte del personal administrativo también desmotivaba a los jornaleros, ya que no existía un incentivo para que implementasen buenas prácticas de higiene y control de la producción*”.

“El impedimento más grande para efectuar cambios surge de la voluntad de las personas involucradas en NUTRIKONGO y por lo tanto son ellas las que tienen el poder de cambiar esa realidad, de manera inmediata si quisieran. [...] Como dice el proverbio chino “cuando soplan vientos de cambio, algunas personas construyen muros y otras construyen molinos de viento.”

Cita en TFM/UPV

Además, la ausencia de electricidad durante 7 meses (entre noviembre de 2023 y mayo de 2024), tras la avería de la cabina eléctrica que daba servicio a la planta, ha puesto de manifiesto su extrema dependencia a la energía suministrada por empresas nacionales, cuyos equipos están anticuados y faltos de mantenimiento.

⁶⁹ TFM “Retos y Oportunidades en la Implementación de un Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad en el Contexto de la República Democrática del Congo”. Jensie Castillo. 2022.



Por su parte, la capacidad del generador, adquirido en 2022 para hacer frente a cortes o subidas de tensión imprevistas, se reveló insuficiente para hacer funcionar en paralelo el horno de galletas y las máquinas utilizadas para producir harina de maíz y sémola (que son una donación privada).

De acuerdo con las declaraciones de varias personas entrevistadas, el reemplazo del gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO en 2023, aunque el actual tiene un talante más conciliador y es de mayor edad, no ha permitido atajar varios de los desafíos identificados en el pasado. A esto se suma el hecho de que, antes de su nominación, el director del BDD había dado la dirección interina al encargado de producción (un ingeniero agroalimentario), lo que fue mal percibido por el director comercial.

“El conflicto entre el director anterior y el director comercial había sido muy abierto. Hubo acusaciones mutuas y el director comercial lo puso en contra de los dirigentes. Yo no vi apropiado nombrar director de UCOOPAL a alguien con el que se estaba en conflicto; había que seleccionar alguien neutro, con experiencia en materia de gestión, que fuera un poco como el papá.”

Cita de un miembro de la organización local

Por otra parte, no solo el suministro de agua y electricidad ha sido muy irregular, sino que **las unidades de procesamiento de NUTRIKONGO no han trabajado a tiempo completo debido a la escasez de materias primas procedentes de las cooperativas** (que, al producirse de forma estacional, se agotan por completo a los dos/tres meses de la cosecha), habiendo debido recurrir a otros mercados para la compra de sésamo, y, además, la producción de sémola de maíz está enfrentando problemas en el momento de la realización de la presente evaluación, debidos a la inadecuación del tamiz adquirido a nivel local, que debe ser reemplazado, y a una avería.

Esta información, como varias otras, se ha revelado contradictoria con la recibida de otras fuentes. Así, durante la visita de terreno se ha indicado que *“la producción de las cooperativas de UCOOPAL es suficiente para sostener las actividades de NUTRIKONGO durante todo un año. Sin embargo, el problema se presenta a nivel de la capacidad de la fábrica para adquirir materias primas importadas (fondo de maniobra), cuyos precios fluctúan con frecuencia (harina de trigo, harina de trigo blando, aceite vegetal, aceite de palma y levadura química)”*.

Para hacer frente a la escasa rentabilidad de las galletas, el becario actual (ingeniero agroalimentario) está desarrollando un trabajo de prospección para encontrar alternativas a la composición actual, más rentables y menos dependientes de las fluctuaciones de precios de las materias primas.

Entre 2019 y 2024, NUTRIKONGO ha experimentado un crecimiento lento, aunque sostenido, en su producción y comercialización, alcanzando su punto máximo en 2022, seguido de una caída significativa en los dos últimos años.

Evolución de la producción y venta de galletas NUTRIKONGO entre 2019 y 2024

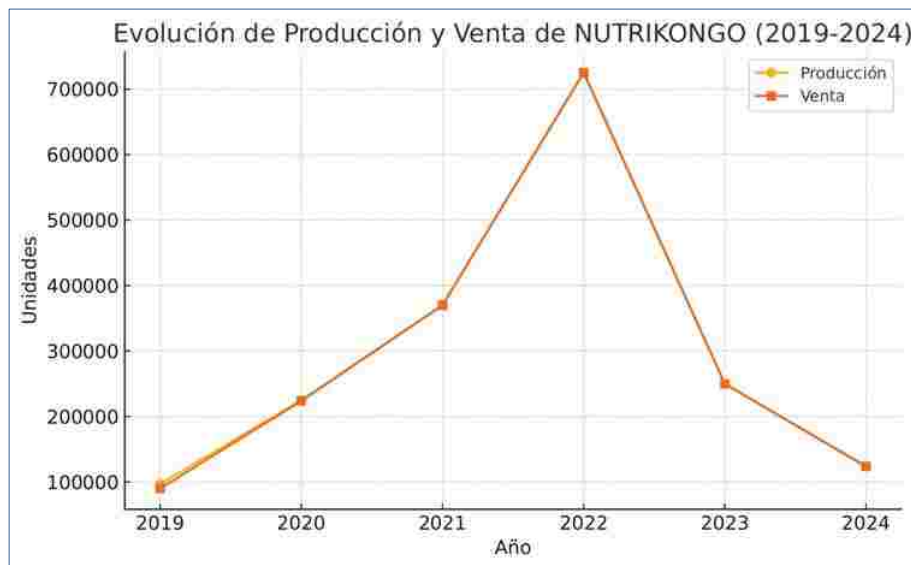
NUTRIKONGO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Producción	96.575	224.566	369.956	725.214	250.000	123.750	1.790.061
Venta	90.000	223.727	369.900	725.200	249.750	123.650	1.782.227

Fuente: BDD-CDS

El siguiente gráfico permite observar un fuerte crecimiento, tanto en producción como en ventas, entre 2019 y 2022. En dicho periodo, la producción pasa de 96.575 unidades a 725.214, lo que representa un **crecimiento de más del 650% en los primeros cuatro años**.

Por lo que respecta a las ventas, estas siguen una tendencia muy similar, manteniendo una proporción casi idéntica respecto a la producción, lo que induciría a pensar que la materia prima se transforma y comercializa conforme entra en la fábrica.

Análisis gráfico de la evolución de producción y venta de galletas NUTRIKONGO



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, **el año 2022 marca el pico de máxima producción y ventas**, con más de 725.000 unidades producidas y vendidas, mientras que en 2023 se produce una caída abrupta en la producción, que baja a 250.000 unidades, un **65% menos respecto al año anterior**.

En 2024 la producción vuelve a descender, situándose en 123.750 unidades, menos de la mitad del valor de 2023. Por lo que se refiere a las ventas, estas siguen exactamente el mismo patrón, lo que reafirma la existencia de problemas estructurales y de aprovisionamiento de materia prima, y de la consecuente capacidad productiva.

“La venta se está haciendo en la provincia de Lukaya, en mercados locales, en mercados de calle, en quioscos, en tiendas de colegios y, básicamente, a granel, en bolsas grandes, porque es lo que más quieren los comerciantes. Muchos no pueden pagar las 6, 7, 8 galletas que vienen en el paquete y se venden a granel, por unidades. Se han aumentado los puntos de venta, pero la venta a gran escala no se da por los problemas de producción y de pérdida de eficiencia de la comercialización, y de marketing.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Para paliar varias de estas dificultades, se ha previsto la perforación de un pozo para suministrar agua de servicio a la planta a partir de 2025, y la instalación de sistemas fotovoltaicos en UCOOPAL/NUTRIKONGO y en las sedes de las cooperativas (Kimuisi, Kilenda y Mayinda)⁷⁰, que reduciría la dependencia de la empresa estatal REGIDESO, tras un intento fallido de conexión de la fábrica a una subestación eléctrica más potente situada a 700 metros.

Cabe preguntarse sobre la pertinencia de instalar sistemas fotovoltaicos en el edificio de la fábrica, cuando la entrada de materias primas en cantidad suficiente no está asegurada, al enfrentar problemas de producción y evacuación.

⁷⁰ La subestación utilizada inicialmente está averiada y la SNEL no se preocupa de su reparación debido al escaso número de clientes a los que presta servicio.

Así mismo, la instalación de sistemas fotovoltaicos en las sedes de las cooperativas no está respaldada por una justificación sólida en el documento de formulación del último trienio de la intervención. Por otra parte, ya que el propio modelo cooperativo podría estar en tela de juicio, esta acción debería ir precedida de una reflexión sobre su pertinencia.

Además, **sería pertinente plantearse retomar las conclusiones del estudio de suelo y movilizar los recursos financieros necesarios para enriquecerlo con cal**, de modo que se pueda potenciar la producción de sésamo, elevando la capacidad de NUTRIKONGO a su máximo potencial.

Ya que en el último trienio de la intervención se está poniendo énfasis en la formación profesional, como medida para atajar el desempleo juvenil, podría contemplarse la posibilidad de destinar dichos paneles al edificio de CEDITA, para asegurar una adecuada conexión a internet que permita intercambios eficaces entre CEDITA y Egibide.

“Más allá de encontrar a un profe que quiera ir, yo aquí lo tengo que sustituir; si me estás pidiendo al super especialista en agro, mi FP se resiente cuando lo cedo. Hay que engranar bien su necesidad y la nuestra. Hablamos mucho de un posible trabajo en red y a lo mejor tenemos que empezar por montar placas solares para que el internet funcione.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Si, por el contrario, se decide continuar apostando por NUTRIKONGO como unidad de negocio viable y sostenible, la instalación de dichos paneles solares en la fábrica sí podría ser una decisión acertada.

Aunque -por acuerdo con el SCD-AVG-, esta evaluación externa se centra en el alcance de los indicadores de OE, y no en los de resultados (como se detalla en el análisis del criterio de impacto), es pertinente aludir a la debilidad de algunos de ellos, ya señalada por un colaborador en 2019.

“El único KPI del que tuve conocimiento en el proyecto NUTRIKONGO fue 'producir 20.000 galletas para el mes de abril de 2020'. En mi opinión, este es un indicador muy deficiente debido a la falta de detalle y a la escasa información que proporciona. ¿Qué pasa con la venta de esas galletas? ¿Tiene sentido tal cantidad cuando esta se podría alcanzar fácilmente en menos de un mes?”

Cita en TFM/UPV

Puede afirmarse, en conclusión, que a lo largo de la intervención **no se han alcanzado tres de los cuatro resultados deseados relacionados con el aumento de la producción y de la comercialización**.

Resultados no alcanzados por la intervención en materia de producción, rendimiento y comercialización

Código de proyecto	Resultados no alcanzados
17-18-19-PI-01-COD	R.2. Las cooperativas aumentan la producción y el rendimiento de sésamo. R.3. Se ha iniciado la comercialización rentable de sésamo y de galletas de sésamo.
20-21-22-AE-02-COD	R.3. El rendimiento de los cultivos alternativos y de seguridad alimentaria accesibles a las mujeres aumenta gracias a la agroecología. R.4. Se ha establecido un sistema de comercialización rentable y popular que funciona a satisfacción de los miembros.

5.3.3 Política comercial de NUTRIKONGO

Según se menciona en los informes narrativos, en diciembre de 2020, en el marco de la elaboración del Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2021-2023, se realizó un **plan de viabilidad comercial** (para rentabilidades de entre 3% y 9%), cuyo peor escenario preveía entrar en el umbral de rentabilidad tras un año y medio de desarrollo comercial, así como la producción y comercialización de 3.000.000 paquetes de galletas a finales de 2023.

Dicho Plan comprende actividades de marketing y desarrollo de mercado, con objetivos mensuales de expansión durante los primeros 18 meses de actuación para generar una base de consumidores/as en el entorno de Kisantu antes de acceder a mercados de mayor tamaño y complejidad de abastecimiento, como Kinshasa.

Sin embargo, dicho umbral no fue alcanzado en el tiempo previsto y, en 2023, se reveló imprescindible contar con un departamento de ventas eficiente y con una unidad de marketing que dispusiera de recursos y de fortalezas estratégicas probadas.

Así, en el marco de la intervención, se formó en gestión comercial y marketing al personal de publicidad y ventas, con vistas a aplicar el plan de expansión de NUTRIKONGO y aumentar el volumen de negocio.

Los informes consultados indican que se adquirieron pequeños materiales publicitarios y se decoró el vehículo, adquirido en abril de 2022 para la distribución y comercialización de productos (galletas de sésamo, harina de maíz y miel), con el logotipo de NUTRIKONGO, sirviendo de soporte publicitario móvil con fines de marketing.

No obstante, durante la visita a terreno se ha podido constatar la **ausencia de materiales publicitarios (más allá de la identificación de la parcela con rotulación mural) y de logo en el vehículo** utilizado para la distribución y comercialización.

“El día que tengamos un verdadero presupuesto para marketing y para el área comercial, podremos integrar eso sin problema.”

Cita de un miembro del personal local

Los referidos informes narrativos aluden a que, en el marco de dicho curso de formación, se elaboró una **estrategia de marketing** que perseguía un mejor posicionamiento y aumento de la cuota de mercado y los ingresos, definir los medios adecuados para desarrollar la oferta y estructurar el proceso de ventas.

A pesar de que el Consejo Estratégico Asesor lo replanteó como tarea prioritaria en octubre de 2024, la estrategia de marketing elaborada por el director comercial de NUTRIKONGO en diciembre de 2023 se encuentra aún en fase de borrador y carece de datos concretos y actualizados sobre el mercado, la capacidad interna y la experiencia comercial previa.

Sería fundamental que dicha estrategia se basara sobre la demanda real y las tendencias de consumo, así como sobre las limitaciones internas de producción, distribución y legalización. Igualmente, se deberían analizar los puntos de venta activos, los resultados de las ventas anteriores y la percepción actual de la marca para definir de forma realista los objetivos de crecimiento, la expansión de la red comercial, las acciones de marketing y los recursos necesarios.

Por lo que se refiere a los escenarios de rentabilidad, el Plan de Negocios 2025-2027 del grupo UCOOPAL rebaja las expectativas iniciales de producción de galletas (3.000.000 a finales de 2023) y hace una proyección conservadora de 27.648 bolsas (de 50 galletas cada una) en 2024, y de 41.472 en 2025 y en 2026. Es decir, prevé pasar de 1.382.400 unidades en 2025 a 2.073.600 en 2027, con un margen de beneficio del 12,9%.

En dicho Plan se prevé igualmente un aumento de clientes, pasando de los 72 puntos de venta y de los 26 semi-mayoristas actuales a 150 y 35, respectivamente, abriéndose igualmente a mayoristas a partir de 2025 (aspirando llegar a 35 de ellos), cuya identificación no ha sido finalizada, aunque **no apunta al mercado de Kinshasa**.

Cabe señalar que el mencionado Plan prevé los costes de “*embalaje etiquetado*”, aunque sin especificar su procedencia. Por otra parte, además de privilegiar la producción de bolsas de 50 unidades, se efectúa la venta al detalle de galletas sin embalaje en quioscos, mercados de calle y colegios. Aunque esta medida asegura un cierto margen de ventas, **la pérdida de generación de marca tiene implicaciones negativas en términos de marketing y de apertura a su comercialización en grandes mercados**.

Ya que la evaluación final externa cubre el periodo de ejecución hasta el 30 de junio de 2024, no se ha podido valorar la eficacia de la intervención en materia de consecución de los resultados deseados para el último trienio (R.1.-R.4.⁷¹/23-24-AE-05-COD). Sin embargo, **ya que la ambición de consolidar un modelo de desarrollo económico local rentable y sostenible no se ha materializado desde 2017, existen dudas razonables sobre su concretización en 2026**.

La visita realizada a la fábrica durante la misión de terreno ha permitido constatar que **-a 26 de junio de 2025- la unidad de galletas no estaba en funcionamiento (desde diciembre de 2024 hasta dicha fecha)**. La presencia de polvo sobre la mesa de elaboración de galletas, y de telarañas en los carros y en las bandejas de horneado prueba que la última producción se remonta a más de seis meses. Así mismo, los almacenes contenían tan solo unos 300 kg de harina de maíz (en sacos de 10 kg) y ninguna galleta (ni embalada ni a granel).

Se ha constatado igualmente la ausencia de jabón de manos, papel-toalla, papel higiénico y grifos en el lavabo, aunque el orden y limpieza de las instalaciones⁷² se considera adecuado (excepto la mesa de elaboración de galletas, los carros y las bandejas, aún con restos de galleta horneada), sin presencia de plagas. Cabe mencionar, sin embargo, la presencia de humedad en el techo de la sala de almacenaje de las galletas (como muestran las fotografías incluidas en anexo), lo que indicaría que la construcción del techo externo presenta un problema de diseño y/o de ejecución.

Se ha mencionado anteriormente que NUTRIKONGO, en tanto que unidad industrial, no contaba con autorización de funcionamiento en mayo de 2020. Tras la verificación realizada durante la visita a las instalaciones, se ha podido comprobar que los únicos documentos disponibles se refieren a UCOOPAL en cuanto cooperativa y que **no se dispone aún de autorización de funcionamiento**.

La razón esgrimida al respecto es que los dos ministerios sectoriales encargados de realizar las inspecciones necesarias para otorgar dichas autorizaciones (Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio de Pequeñas y Medianas Empresas e Industria) solicitaron en 2024 el pago de los servicios de inspección, que no se encontraba presupuestado a nivel del consejo de administración de UCOOPAL. De acuerdo con las entrevistas de seguimiento realizadas, dicho pago ha sido previsto en el presupuesto de 2025.

⁷¹ i) R.1. Las organizaciones precooperativas de jóvenes y mujeres del distrito de Lukaya se han sumado a la dinámica cooperativa y empresarial liderada por UCOOPAL; ii) Se promueven canales innovadores de productos agrícolas sostenibles, alternativos y de comercio justo que sean sostenibles desde el punto de vista económico, ecológico y de género; iii) Las unidades de negocio de los jóvenes y las mujeres pequeñas empresarias, así como UCOOPAL, son operativas y rentables económica y financieramente; y iv) Las operaciones económicas establecidas entre organizaciones cooperativas y grupos de jóvenes y mujeres y UCOOPAL mejoran el nivel de ingresos y sus posibilidades de acceso a redes de comercio justo.

⁷² Los horarios de trabajo son de 8.30 a 16.30 (de lunes a jueves) y de 8.30 a 13.00 (el viernes). El gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO sostiene que la limpieza y el mantenimiento se realiza 3 veces por semana, únicamente en los días impares, e inmediatamente después de cada producción.

NUTRIKONGO, además, en cuanto fábrica/empresa de producción, está sujeta al pago de varios impuestos. Ya que la unidad no cuenta aún con autorización de funcionamiento, dichas cargas deberán ser tenidas en cuenta una vez los servicios de inspección validen la estructura como empresa de producción.

Por otra parte, durante la **visita a cinco puntos de venta en Kisantu y sus alrededores** se observó la presencia visible de sacos de harina de maíz NUTRIKONGO de 10 kg en tan solo tres de ellos, aunque no de galletas, mientras los otros dos declaran no vender productos UCOOPAL desde hace varios meses. Cabe mencionar que no se dispone de información suficiente para determinar si la presencia de productos UCOOPAL refleja la dinámica habitual de comercialización o si responde a una preparación específica para la visita.

Según las declaraciones del gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO, actualmente existe una veintena de puntos de venta en la ciudad de Kwilu Ngongo, una decena en Mbanza Ngungu, un centenar en Kisantu (Nkandu, Kimbala, Kinkoka y Mbuba) y aproximadamente 10 en escuelas. Esta falta de precisión induce a pensar que no existiría una lista detallada de dichos puntos, con indicación de nombres y números de contacto, localidades y cantidades distribuidas y vendidas, como recomendó el asesor de ESADE miembro del Consejo Estratégico de UCOOPAL.

Ciertas declaraciones realizadas en el marco de la evaluación apuntan a que la fábrica de NUTRIKONGO debería ser gestionada por la diócesis, o directamente por CDS, separándola del sistema cooperativo.

“La conexión entre la fábrica y las cooperativas, en mi opinión, está rota, no es una conexión eficaz. Probablemente si separamos la fábrica de las cooperativas, y la dotamos de un buen equipo de gestión, podría ser productiva.”

“Nosotros, como iglesia, quisiéramos tener un control sobre la gestión de la fábrica, ya que somos la autoridad contratante. Con la apertura del accionariado que se avecina, la iglesia también desea formar parte de quienes ingresen, porque es una estructura estable y su presencia puede aportar mucha fuerza y seguridad para una mejor gestión.”

Citas de dos miembros de la organización local

Como ya se ha sugerido, **una reflexión estratégica que reoriente la lógica de intervención parecería la acción más pertinente** a realizar en el momento actual.

“Quiero pensar que hay una oportunidad de reconducción del proyecto, que pasa por hacer un diagnóstico de situación y establecer una jerarquía de objetivos. Lo hecho, hecho está, pero ello no impide redefinir los procedimientos de control que se tienen que adoptar. Hagamos un balance de en qué hemos acertado, en qué hemos acertado menos y en qué nos hemos equivocado, y un nuevo planteamiento. “Estas ‘paraditas’ son muy higiénicas porque son un ‘aviso a navegantes’ para Alboan, para la contraparte, para Udapa, ... para coger un nuevo impulso.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

La imperiosa necesidad de establecer procedimientos de control ha sido mencionada en numerosas entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación. **Un seguimiento de proximidad podría haber contribuido significativamente a mantener el rumbo de la intervención**, adaptándola a las diversas contingencias a la vez que se preservaba su alineamiento estratégico.

5.3.4 Articulación con diversos actores e intervinientes

En línea con los objetivos y las líneas estratégicas de los Planes directores de Cooperación al Desarrollo del SCD-AVG 2016-2019 y 2022-2025, el establecimiento de sinergias entre las iniciativas del Sur y Norte globales y la construcción de relaciones e intercambios entre agentes y colectivos de territorios en países

del Sur y Vitoria-Gasteiz pueden generar mayores impactos y consolidar una cooperación más duradera y horizontal.

Fruto de las entrevistas realizadas, **puede afirmarse que se ha alcanzado dicho objetivo, gracias al impulso dado por el SCD-AVG** en sus convocatorias de subvenciones, al introducirlo como requisito obligatorio.

“Ha sido la convocatoria del AVG la que ha empujado a tener sinergias con otros actores. Sin ese requisito probablemente no se habría hecho. La participación de las entidades en RDC ha influido no solo en ellos, sino también aquí, repercutiendo en la cultura de las organizaciones vitorianas.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Con el objetivo de evaluar los **efectos del proceso de construcción de sinergias en el marco de la intervención**, se analizan a continuación los grados de articulación con sus diversos/as actores/trices e intervinientes.

Articulación entre Alboan y el SCD-AVG

Las relaciones entre Alboan y el **SCD-AVG** se caracterizan por la “*cercanía, confianza y honestidad*”.

“El proyecto es un reto por su complejidad, pero se están viendo los frutos y entidades financiadoras como el Ayuntamiento de Vitoria, el Gobierno Vasco [...] han entrado a formar parte de lo que llamamos ‘la familia de Kisantu.’”

Cita de un miembro de la entidad gestora (vídeo)

Según declaraciones de algunas de las personas colaboradoras en la entidad gestora, el SCD-AVG “*es un donante súper exigente y muy profesional, que exige más que otros, pero también hace crecer más*” al fomentar el despliegue de todos los recursos técnicos disponibles en el entorno, lo que “*a largo plazo, es una riqueza*”.

“El Ayuntamiento de Vitoria nos acompañó en esa ilusión, dejándonos desarrollarnos y acompañando el proceso. Muchas de las colaboraciones que hubo fueron a sugerencia suya, en el sentido de que ‘un proyecto de desarrollo industrial, cooperativista, tienes que enriquecerlo con colaboraciones técnicas y vuestra labor no es solo intermediar sino traer el ‘expertise’ que necesita’.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Articulación con Udapa/PATURPAT

Udapa es una cooperativa de cooperativas de segundo grado formada por socios/as productores/as, socios/as trabajadores/as y una entidad financiera, con plantilla paritaria, ubicada en Vitoria-Gasteiz.

Udapa y Alboan iniciaron su colaboración de la mano del SCD-AVG en 2012 en el marco del proyecto “*Refuerzo de las capacidades de las mujeres y promoción de un liderazgo femenino activo en los medios cooperativos de Kimuisi, Kilenda y Mayinda*” (2010-2013).

“Nosotros nos incorporamos a este proyecto en 2012 en acompañamiento a Alboan. Como cooperativa que somos y con la sensibilidad que tenemos de ir más allá del perímetro de los socios, nos apuntamos a este proyecto para transmitir nuestro conocimiento en organización y gestión cooperativa.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Este proyecto fue seguido por otro, financiado por la AVCD entre 2012 y 2016, *“Desarrollo local, a través del cooperativismo agrícola, en el medio rural congoleño”* a través del cual continuaron apoyando las mismas 3 cooperativas agrícolas y realizando diversas actividades de sensibilización en Euskadi.

En 2015 las dos organizaciones firmaron un acuerdo de colaboración (renovable automáticamente cada año), que consolida el compromiso de ambas entidades en el proceso de desarrollo de las comunidades rurales de Lukaya, y en el que se establece que *“Udapa se compromete a ofrecer asesoría técnica en los proyectos de cooperación al desarrollo que Alboan lidera en relación a cooperativismo agrario”*.

“Nosotros somos de campo y ellos también. Dialogamos sobre organización cooperativa, dialogamos sobre la participación de los socios...”
Cita de un miembro de una de las entidades asesoras (video)⁷³

PATURPAT, la unidad filial de procesados de patata de Udapa, se unió a esta colaboración mediante un acuerdo firmado en 2021, fecha que marca una transición natural tras la jubilación del antiguo gerente de Udapa, siendo el actual gerente de PATURPAT quien ha asumido el liderazgo de la colaboración con Alboan.

“Ha sido una decisión personal, y nada obligada. Estoy bastante implicado.”
Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Udapa y PATURPAT comparten sus conocimientos técnicos en gestión cooperativa con las 3 cooperativas beneficiarias, mediante formaciones y asistencia técnica, siendo claves para incorporar nuevas estrategias y facilitar el acceso de las cooperativas congoleñas a contactos, ideas, formación, otras instituciones, etc. De hecho, fruto de su conocimiento del ecosistema, y como ya se ha mencionado, Udapa involucró en la intervención a Azti y a Taberna.

Las principales contribuciones técnicas de Udapa y PATURPAT a la intervención han consistido en:

- Establecer metodologías para reforzar la vinculación de los/as socios/as con sus respectivas cooperativas.
- Crear una estructura de segundo nivel como punto de encuentro de las tres cooperativas.
- Implementar sistemas eficaces de gestión administrativa y de mejora de la producción agraria.
- Armonizar funciones y responsabilidades de las tres cooperativas con la estructura de UCOOPAL y estudiar la posibilidad de un proyecto de transformación para la puesta en valor del cultivo del sésamo.
- Impartir un plan de formación a los equipos de gestión y órganos gestores congoleños sobre gestión y gobernanza en cooperativas.
- Definir el plan estratégico del proyecto NUTRIKONGO de puesta en valor del cultivo del sésamo mediante la fabricación y venta de galletas.
- Concretar detalles de estrategia, equipamiento y gestión para el arranque de NUTRIKONGO.

De acuerdo con las declaraciones de varias personas entrevistadas, la llegada de Udapa a la intervención introdujo un cambio de paradigma en CDS y en el campesinado, menos asistencialista y más basado en la cooperación horizontal y en la *“hermandad”*.

La implicación activa de Udapa no solo supone el intercambio de conocimiento técnico entre las 3 cooperativas agrícolas congoleñas y la vasca, sino que colabora además mediante contribuciones financieras anuales y en diversas actividades de sensibilización en el entorno de Vitoria-Gasteiz.

⁷³ <https://www.youtube.com/watch?v=escLs7T5PU4>

“Aunque estaba previsto que Udapa jugara un papel importante mediante su participación en la reflexión, ésta no ha sido tan activa porque el proyecto ya estaba definido y cerrado con una serie de hitos. Desde Udapa hemos acompañado, sin querer ser excesivamente incisivos en determinadas cosas. Todos hemos ido al alimón del proyecto y la influencia de la contraparte ha sido muy fuerte.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Articulación con otros actores técnicos

La identificación de la intervención en 2016 marca el inicio de la colaboración de Alboan con actores técnicos especializados, como **EUROGAP** (uno de cuyos consultores senior forma parte de la Junta Directiva de ESADE en Euskadi), que realizó el estudio de mercado del sésamo que marcó el inicio de la intervención.

Por otra parte, en 2017 se inició una colaboración con **ESADE** mediante el intercambio de un estudiante a RDC en el marco de su TFM *“UCOOPAL - Fomentando el desarrollo comunitario en el oeste rural de la RDC”*. ESADE es un centro universitario perteneciente a la Universidad Ramón Llull⁷⁴ de Barcelona, vinculada con la Compañía de Jesús, que cuenta con una escuela de negocios, una escuela de leyes y relaciones internacionales.

La dinámica que generó este primer intercambio aportó un valor añadido importante al BDD-CDS en materia de coordinación del refuerzo de capacidades locales, y resultó en la formalización de la relación a futuro entre Alboan y SUD ESADE (oficina de vinculación con la comunidad -antiguos/as alumnos/as, profesorado, staff y alumnos/as-, que nació en 2003), materializada en intercambios de estudiantes hasta 2021⁷⁵ y asesoría técnica para reforzar las capacidades comerciales de UCOOPAL (creación de la marca, estrategia comercial, etc.).

El convenio de colaboración entre Alboan y SUD ESADE ha ido renovándose periódicamente desde entonces, y el estudiante con el que se inició es actualmente miembro del Consejo Estratégico Asesor.

“La primera tarea que debemos acometer es la de acercarnos a África de otra manera, sin un juicio previo, dejando de lado esa obsesión occidental de ver una África en negativo para buscar esa otra África dinámica y heterogénea, capaz de superar sus propias crisis, provocadas en gran medida por el intervencionismo internacional.”

Cuaderno de viaje de un miembro de una de las entidades asociadas

Ya que **Alboan no ha solicitado nuevos intercambios a SUD ESADE desde 2022**, y, teniendo en cuenta la necesidad de reforzar el proceso de fortalecimiento de capacidades de UCOOPAL de manera continuada, podría ser oportuno plantear en un futuro próximo una apertura hacia las modalidades de intercambio de SUD ESADE denominadas *“Together”* (para antiguos/as alumnos/as) y *“SUD Fellowship”* (con alumnos/as expatriados/as).

“Se ha debido a una falta de recursos, primero, y a veces ha sido más una cuestión de oportunidad. Quien las ha generado ha sido siempre Alboan, con el grupo de trabajo local, viendo en qué momento podía darse. Creo que sería importante activarlo para generar valor local allí. Quizá con más orden o más capacidad de seguimiento se podría dar cabida a ese marco de trabajo.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

⁷⁴ <https://www.url.edu/es>

⁷⁵ A través de diversos programas de vinculación con la comunidad para alumnos/as, profesorado, staff y antiguos/as alumnos/as: *“SUD Volunteering”*, *“SUD Internship”*, *“SUD Consulting”* y *“Together”* (para antiguos/as alumnos/as, vinculados/as durante 3 años). En el futuro se explorará la posibilidad de colaborar en el marco de *“SUD Fellowship”* (con alumnos/as expatriados/as en ciertos periodos durante 1 o 2 años).

En 2017 se inició una nueva colaboración con expertos/as en procesos de transformación de galletas (una de ellas perteneciente al grupo **Berlys**), que ofrecieron asesoría sobre el proceso (inversiones eventuales, mano de obra, distribución de espacios del obrador, etc.), y en 2022 con uno de los cinco centros educativos de **Egibide**⁷⁶ en Vitoria.

Dicho centro cuenta con más de 4.100 alumnos/as, de los/as cuales en torno al 25% son de origen inmigrante, siendo 2.000 de ellos/as alumnos/as de formación profesional inscritos/as en sus 13 itinerarios formativos, y más de 500 trabajadores/as.

“Cuando Alboan contacta con nosotros, nos dicen que podemos ayudar mucho con todo el tema de la formación profesional. En el primer contacto, ellos [BDD-CDS] se fueron muy ilusionados. Se les abrió un mundo cuando descubrieron que en todos los ciclos de FP se estudia formación y orientación laboral e itinerarios de empleabilidad.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Personal del BDD-CDS ha realizado dos visitas al centro de Egibide para identificar sinergias entre este y el CEDITA. A pesar de que estaba previsto que la colaboración se materializara tras la segunda visita (realizada en octubre de 2024) sobre la base de necesidades específicas del profesorado de CEDITA, el proceso no había iniciado en el momento de realizar la evaluación externa.

“El último encuentro fue muy, muy bonito. Fue bonito para todos. Para nosotros, porque parecía que empezábamos a entender mejor la necesidad que ellos tenían; y ellos habían encontrado como una vía diferente de empezar a transformar. Tuve la impresión de que marchaban muy ilusionados de que íbamos a poner en marcha algo y ya intuí que estaba pasando algo allí cuando no recibíamos noticias.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

La articulación con Egibide debería, pues, ser replanteada a la luz de los cambios operados, así como de su viabilidad técnica y financiera. Como ya se ha indicado, la ausencia de una conexión estable a internet haría inviable el intercambio de saberes entre Egibide y del CEDITA a no ser que se instalaran paneles solares en el Centro. Por otra parte, las becas no podrían cubrir gastos de alojamiento y manutención, lo que impediría que jóvenes de Mayinda y Kilenda pudieran inscribirse en sus itinerarios formativos, ya que el centro se encuentra a 14 km de Kisantu. Todo ello, sumado a la potencial contribución al éxodo rural que tendría esta iniciativa, merecería una reflexión detenida.

En el marco de las entrevistas realizadas, se han explorado algunas pistas de actuación. Si el modelo del enfoque cooperativo se mantiene, podría ser oportuno privilegiar exclusivamente la formación en agronegocios, para lo que no sería necesario contar con el “*expertise*” de Egibide, al poder realizarse no solo en el CEDITA sino también en los locales de las cooperativas. Para ello, sería necesario contratar profesorado del CEDITA en las tres localidades, así como un/a coordinador/a que aliviara la carga de trabajo del BDD-CDS.

Si, por el contrario, la lógica de intervención se orienta hacia el desarrollo local a través del refuerzo de capacidades en formación profesional (en diversos itinerarios) como medida de lucha contra el desempleo juvenil, la colaboración con Egibide debería ser dotada de los recursos necesarios para cubrir todas las necesidades previstas.

En 2022, se realiza el primer intercambio de estudiantes del Departamento de Ciencias y Tecnología de los Alimentos de la Facultad de Farmacia de la **EHU/UPV**, en el marco del convenio firmado entre PATURPAT y dicha universidad, que supone un hito en el historial de cooperación de esta universidad, al ser las

⁷⁶ <https://www.egibide.org/>. Según declaraciones, el director de Egibide hasta hace 2 años fue director de Alboan.

primeras prácticas regladas gestionadas en RDC directamente por la Oficina de Cooperación. En dicho año, dos de sus estudiantes realizaron sus TFM en el marco de esta colaboración, ofreciendo asesoramiento a NUTRIKONGO sobre “Retos y oportunidades en la implementación de un sistema de gestión de inocuidad y calidad en el contexto de RDC” y “Desarrollo de un plan de formación del personal en buenas prácticas de manufactura de alimentos en el contexto de RDC”.

“Fue una experiencia muy enriquecedora. Al final de la charla que dio Alboan, pensé ‘igual es una buena cosa, voy a preguntar’. Mis amigas me dijeron que estaba loca, jaja. Ahora que este tipo de intercambio ha dejado de hacerse, estoy dispuesta a ir y contar mi experiencia para redinamizarlo.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

A partir de 2025, Alboan prevé incorporar a una de sus socias, la tienda de comercio justo **Bide Bidean**⁷⁷, que nace en 2015 fruto de la cooperación entre Misiones Diocesanas Vascas, Cáritas Diocesana de Vitoria, Egibide y Alboan para visibilizar y acercar el comercio justo a toda la población vitoriana y alavesa.

Articulación de BDD-CDS con Alboan y sus socios técnicos y financieros

La Diócesis de Kisanu (y posteriormente CDS) inició su contribución a la mejora de las condiciones de vida de la población a principios de los años 2000, por medio de proyectos de promoción agrícola que fueron el motivo de su asociación con Alboan.

CDS es el órgano de coordinación de la acción social de la Diócesis de Kisanu, creada en 2003, que agrupa tres oficinas (BDD, “Bureau Diocésain des Oeuvres Médicales”-BDM y “Bureau Diocésain de Caritas”-BDC) en una sola entidad con personalidad jurídica propia, con amplia experiencia en la ejecución de proyectos dirigidos al apoyo de la organización comunitaria y al desarrollo productivo de la población rural, con el fin de mejorar sus ingresos, entre otros.

CDS cuenta con amplia experiencia y reconocimiento por parte de las poblaciones locales y las autoridades, así como dentro del movimiento de Caritas en RDC.

La relación entre Alboan y BDD-CDS se remonta a octubre de 2006, año en que ambas organizaciones se conocieron de la mano de Médicos Mundi Navarra. Dicho contacto se catalizó en un proyecto que, gracias a una subvención del Gobierno de Navarra, permitió la creación de los primeros CVD en 2007.

“Llevamos mucho tiempo trabajando con este muy buen socio, muy comprensivo, que a través de sus visitas nos apoya mucho. No los buscamos nosotros, fueron ellos quien nos encontraron.”

Cita de un miembro de la organización local (video)

La actitud del socio local es calificada “de gran colaboración”, gracias a los conocimientos y al saber hacer del personal del BDD-CDS que ha acompañado todo el proceso hasta 2024.

“Como socio técnico de calidad, las relaciones han sido excelentes desde el inicio de la colaboración, reflejándose en los diversos intercambios e intervenciones.”

Cita de un miembro de la organización local

Al tratarse de una estructura diocesana, “CDS depende del Obispo, que es quien sanciona las decisiones más estratégicas”. El predecesor del actual ha sido definido como “una persona diplomática y facilitadora, que participaba directamente en los talleres de construcción del proyecto de forma abierta y positiva” aunque “entre los sacerdotes había una facción que presionaba al Obispo para que los proyectos

⁷⁷ <https://www.bidebidean.org>.

beneficiaran a la diócesis y al desarrollo de la estructura eclesial, lo que supuso un freno a algunas iniciativas en ciertos momentos". Algunos testimonios indican inquietudes ante la idea de que el relevo a la cabeza de la diócesis pueda reactivar estas ambiciones.

Por otra parte, según declaraciones realizadas en el marco de las entrevistas, *"CDS está viviendo actualmente una reducción de financiación"* y ha sido alertada por el BDD sobre la necesidad de buscar nuevos/as aliados/as que puedan complementar los apoyos de sus socios/as tradicionales. La situación financiera actual del socio local podría ser un factor de impulso de la búsqueda de financiación complementaria por parte de Alboan.

Articulación del BDD-CDS con autoridades públicas competentes

Ya desde la fase de identificación de la intervención en 2016, CDS mantenía relaciones con varias instituciones nacionales como el Ministerio Nacional de Agricultura, el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Científica, el Asesor Nacional del Primer ministro o el ministro regional del Congo Central⁷⁸ y con servicios técnicos especializados del Estado, como el INERA (organismo nacional de investigación agronómica) y SENASEM (organismo encargado de la certificación, el control de calidad y la distribución de semillas agrícolas).

Tanto el Ministerio de Agricultura, Pesca, Ganadería, Desarrollo Rural, Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Turismo, como COPIDE, elaboraron cartas de apoyo para el periodo de ejecución 2017-2019⁷⁹, *"certificando que el proyecto responde a las necesidades de la población"*, al igual que INERA y SENASEM y la Administración del Territorio de Madimba para el periodo 2020-2022, con los que mantiene relaciones estrechas.

En cuanto a la colaboración con las **autoridades provinciales**, éstas acompañaron a CDS en los trabajos de rehabilitación de carreteras y de construcción del puente de acceso hacia Kimuisi en 2017. Sin embargo, por lo que respecta a la delegación provincial del **Ministerio de Agricultura**, fuentes entrevistadas indican que se solicitó su apoyo para acompañar a UCOOPAL en la producción y cultivo de yuca (mediante su involucración en una campaña de movilización para motivar a la población a comprometerse con dicho cultivo), que no se concretó debido al cambio de autoridades tras las elecciones.

La participación de las **autoridades locales**, a pesar de tener competencias descentralizadas, no fue privilegiada desde el inicio de la intervención *"debido a su falta de recursos"*, aunque han sido favorables a la iniciativa y han respondido positivamente a las solicitudes de participación en eventos organizados coincidiendo con la conmemoración del Día Internacional de la Mujer y del Día Mundial de la Mujer Rural, que son descritos en el análisis del criterio de igualdad de género).

"El rol de nuestras autoridades es, lamentablemente, limitado, ya que solo intervienen en la fase preliminar, proporcionando cartas de apoyo al proyecto, o participando en el lanzamiento de las actividades. Sin embargo, no acompañan el proceso durante la implementación."

Cita de un miembro de la organización local

La colaboración de CDS con estos organismos es fluida, particularmente con INERA y SENASEM en materia de investigación agrícola, biofertilizantes, biopesticidas y formación en producción de semillas.

El convenio de colaboración que CDS mantiene con el **INERA** tiene como objetivo garantizar el acceso a semillas de alta calidad tipo *"F1"* destinadas a la producción u orientar hacia otras estructuras asociadas si no disponen de las semillas solicitadas. Además, acompaña la intervención formando tanto a los agrónomos como a las agro-multiplicadoras, certificando las semillas multiplicadas.

⁷⁸ Como mencionado en el estudio de mercado realizado en 2016.

⁷⁹ COPIDE trabaja en sinergia con CDS desde 2011 en el marco del proyecto *"Bas-Congo Corredor de Desarrollo"*.

El **SENASEM**, por su parte, acompaña al BDD-CDS en la entrega de semillas a los/as beneficiarios/as, siendo responsable de conservarlas y llevar a cabo su distribución.

Otros agentes implicados en la ejecución, con los que se han firmado acuerdos de cooperación, han sido la UK, CEDITA, UNIKONGO y la plataforma provincial "*Force Paysanne du Kongo Central*"⁸⁰ (FOPAKO).

El acuerdo entre CDS y **UK** vincula la universidad a la intervención mediante el acompañamiento de estudiantes e investigadores para realizar trabajos de investigación en materia de agricultura, veterinaria y agroecología, y en técnicas relacionadas con la producción y transformación agrícola. En el último trienio, la UK supervisa la implementación del cultivo de café, desde la siembra hasta la delimitación de terrenos, con la participación de 30 estudiantes encargados/as del estudio del suelo y mediciones y la instalación de germinadores, viveros.

En su calidad de sindicato de los/as campesinos/as para el acceso a tierras de cultivo, **FOPAKO** apoya a CDS en la armonización de las relaciones para garantizar el acceso a la tierra a los/as miembros o beneficiarios/as de la intervención⁸¹.

A partir de 2025, la intervención prevé la integración de la Cooperativa de Crédito Agrario (**CAAMEC**), del Grupo de Comerciantes de la Ciudad de Inkisi (**GECOVIN**) y de Infomav Global Business, consultora local en gestión de negocios y marketing, en el consejo de administración de UCOOPAL (habiendo elaborado estas últimas cartas de apoyo y compromiso), así como de CDS.

De acuerdo con varias de las entrevistas realizadas en el marco de esta evaluación, la incorporación de la CAAMEC y del GECOVIN a UCOOPAL está motivada porque cuentan con personal experimentado en gestión, control financiero y contabilidad, y podrían inyectar fondos para aumentar el capital comercial de UCOOPAL y/o ofrecer créditos.

De hecho, el Plan de negocios 2025-2027 del grupo UCOOPAL menciona que *"En el primer año, UCOOPAL necesitará fondos importantes para iniciar sus operaciones comerciales. Para ello, deberá recurrir a un crédito ante una institución financiera si realmente quiere alcanzar los objetivos de comercialización que se ha propuesto; o bien, optar por la captación de fondos, en particular mediante la apertura de participaciones sociales a nuevos miembros que deseen adherirse a la estructura"*.

Habiendo realizado ya dos reuniones preparatorias con ambas entidades, el BDD-CDS prepara en la actualidad un documento sobre las cuentas de explotación de todos los productos transformados y comercializados por UCOOPAL, que será presentado próximamente.

Al tratarse de estructuras comerciales, **ciertas fuentes apuntan que será poco probable que opten por inyectar capital en UCOOPAL** tras el análisis de las cuentas de explotación ya que, aunque *"algunos responsables de estas estructuras están dispuestos a actuar, condicionan el inicio a los resultados positivos del análisis del plan de acción y a que el plan sea aprobado por los diferentes consejos de administración"*.

Articulación de BDD-CDS con las estructuras cooperativas

Según declaraciones de miembros de UCOOPAL, *"Al inicio se implementó un proceso de comunicación abierto y una relación de confianza mutua, con un trabajo coordinado que permitió definir en conjunto objetivos claros, basados en el respeto de compromisos para lograr los resultados del proyecto"*.

⁸⁰ Estructura de concertación y representación del campesinado, que reúne a cooperativas agrícolas, asociaciones de productores y otras organizaciones rurales de la provincia. Tiene como objetivo principal fortalecer la voz y la participación del sector campesino en los procesos de desarrollo agrícola y rural a nivel provincial y nacional.

⁸¹ Las cooperativas son miembros de FOPAKO, a diferencia de CDS, que no lo es.

Tanto las entrevistas a distancia con personas referentes en RDC como la misión a terreno han puesto de manifiesto un **profundo malestar en el seno de UCOOPAL**, cuyos miembros *“lamentan que desde 2023 se hayan abandonado los mecanismos de coordinación y colaboración entre CDS y la base social (consejo de administración, cooperativas, CVD y células) y que, actualmente, varias decisiones son tomadas unilateralmente por CDS, imponiéndose sobre UCOOPAL/NUTRIKONGO sin consultar al consejo de administración ni a los demás componentes de UCOOPAL”*.

En el centro de dicha tensión se encontraría la designación del actual gerente de NUTRIKONGO que, según los miembros de UCOOPAL, fue realizada *“en contra de los reglamentos y estatutos de UCOOPAL”* por un período de prueba de tres meses y *“de manera impuesta”* (durante una reunión celebrada el 7 de septiembre de 2023 en Mayinda). De acuerdo con las declaraciones registradas, *“desde entonces, no se ha realizado ninguna gestión para restablecer la legalidad”*.

Por su parte, la diócesis desea participar directamente en el accionariado a través de la suscripción de acciones, lo que le permitiría integrarse oficialmente, al mismo nivel que otros actores, en el consejo de administración de UCOOPAL⁸².

La integración de otros actores y de CDS en el consejo de administración (para tener un rol de supervisión de UCOOPAL/NUTRIKONGO) es **recibida con desconfianza por los miembros del consejo**, que temen perder el control de la gestión, y cuestionan que personas que lideraron la intervención en el pasado puedan convertirse en accionistas, para *“evitar conflictos de interés y malas prácticas que afectaron la rendición de cuentas”*.

A la luz de lo anterior, los miembros del consejo de administración de UCOOPAL perciben en estas iniciativas una *“maniobra para apartarlos de la gestión de UCOOPAL/NUTRIKONGO y solicitan capacitación que les permita competir por los puestos de responsabilidad dentro de la estructura”*.

Por otra parte, los miembros del consejo de administración expresan que, la ya aludida falta de coordinación entre los miembros y con los órganos técnicos de UCOOPAL/NUTRIKONGO y el BDD-CDS, *“se debe a la imposibilidad de desplazarse por falta de medios”*.

Durante el grupo de discusión organizado coincidiendo con la misión de terreno, e interrogados/as sobre la posibilidad de utilizar parte de los ingresos generados por sus actividades para realizar dichos desplazamientos, los/as dirigentes evitaron responder y aludieron a *“la promesa de CDS en 2021 de entregar tres motocicletas por cooperativa que aún no se ha cumplido, lo que limita la movilidad y la organización de reuniones”*.

Se ha podido constatar que el clima entre las partes es tenso y poco saludable, por lo que se recomienda iniciar cuanto antes un **diálogo a nivel político para realizar un arbitraje antes de la apertura del accionariado**.

Cooperación Sur-Sur y triangular

La iniciativa pone en contacto a dos organizaciones aliadas de Alboan, el **CEPAG** en Paraguay y el BDD-CDS en Kisantu. Esta cooperación Sur-Sur se inspira además de experiencias y conocimientos sistematizados desde la comunidad de aprendizaje **COMPORTE**, una red de economía social y solidaria de organizaciones latinoamericanas en la que participa Alboan desde 2011.

CEPAG favorece el fortalecimiento organizativo y productivo de campesinos/as con enfoque de género. La colaboración entre CEPAG y Alboan se materializó en 2017 mediante un convenio para ofrecer asesoría

⁸² La diócesis “habría” comunicado sus intenciones de forma informal a los Consejos de Administración de las tres cooperativas, pero no como una decisión formal.

técnica sobre el proceso de sembrado y producción de sésamo (semillas, técnicas de producción y recogida, mantenimiento y cuidado del suelo), incluyendo el testeo de la semilla paraguaya en RDC, en colaboración con el INERA.

Articulación con la sociedad vitoriana

De acuerdo con las sucesivas bases de convocatorias de proyectos del SCD-AVG, todas las intervenciones deben incluir una programación específica de acciones de información y sensibilización dirigida a **colectivos de la ciudad**, con el fin de implicarlos en el desarrollo de los proyectos.

Alboan integra dichas acciones en campañas más amplias, con difusión en sus boletines trimestrales, publicados en su página web⁸³, así como a través de sus redes sociales⁸⁴. Entre ellas, los seminarios de la red COMPARTE, las carreras solidarias por las mujeres valientes y diversas actividades de divulgación, cuyos efectos se desarrollan más adelante al analizar el criterio de impacto de la intervención.

Satisfacción de las personas y grupos destinatarios

Los grupos de discusión organizados en el marco de la misión de terreno han permitido realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de satisfacción de las personas y grupos destinatarios de las acciones de la intervención (mujeres, jóvenes y adultos).

En general, **los/as miembros de las cooperativas, CVD, células, y grupos de mujeres y jóvenes expresan una satisfacción alta (entre 70% y 80%) con los aportes e impactos individuales y comunitarios de la intervención**, aunque persisten algunas insatisfacciones.

Los/as miembros consultados/as de las cooperativas, los CVD y las células ponen de relieve que la intervención les ha permitido *“desarrollar nuevas competencias en piscicultura, cultivo de cebolla, jengibre y café, albañilería, apicultura y carpintería”*.

Las mujeres, por su parte, resaltan la *“adquisición de conocimientos en alfabetización, lo que les permite leer, escribir y comprender en francés, superando así antiguos complejos, así como el aprendizaje de técnicas de cultivo, piscicultura y costura”*. Éstas valoran la creación de las cooperativas, especialmente UCOOPAL y la fábrica NUTRIKONGO, *“como un motivo de orgullo para todos”* (coincidiendo con los/as miembros del consejo de administración en esta afirmación), destacando que *“la unidad, el trabajo en equipo y priorizar el interés general han sido los principales factores de éxito de la intervención”*.

En cuanto a los/as jóvenes, que consideran los diferentes módulos de formación recibidos como *“clave en su proceso de aprendizaje”*, valoran especialmente *“los conocimientos y habilidades adquiridos para la producción de miel”*.

El **motivo unánime de insatisfacción entre los/as titulares de derechos es la falta de medios de transporte** para evacuar las producciones agrícolas. UCOOPAL, por su parte, reitera la *“escasa coordinación, colaboración y falta de transparencia”*, mientras que las células y CVD lamentan *“el uso exclusivo de trabajo manual en lugar de cultivos semi-mecanizados o mecanizados, lo que limita significativamente la producción en grandes cantidades”*.

Preguntados/as sobre sus **recomendaciones de mejora** de la intervención en el futuro, los/as titulares de derechos apuntan lo siguiente:

⁸³ www.alboan.org.

⁸⁴ <https://www.youtube.com/user/ALBOANtv>, <https://twitter.com/ALBOANongd>, <https://www.facebook.com/alboan>, <https://www.linkedin.com/company/alboan/>, <https://www.instagram.com/alboanong/>

- **UCOOPAL:** Fortalecer la formación en gestión cooperativa (para ser competitivos y optar a la dirección de la fábrica), mejorar la transparencia y autonomía (reduciendo la dependencia de CDS en la toma de decisiones), apoyar la compra de un vehículo para la evacuación de producción y la reparación de tractores.
- **Cooperativas:** Mejorar la colaboración interna, apoyar la compra de un vehículo para la evacuación de producción, fomentar la producción semi-mecanizada, ofrecer microcréditos a los/as socios/as y reincorporar las becas, incluyendo también a jóvenes varones “para evitar discriminación”.
- **CVD y Células:** Proveer vehículos para uso local (que no permanezca en Kisantu), apoyar la producción agrícola con maquinaria, reactivar centros de formación, retomar las becas (integrando también a los jóvenes varones para evitar la discriminación de las familias sin hijas) y acompañar a UCOOPAL en la implementación de microcréditos para beneficiarios/as.
- **Grupos de mujeres:** Ampliar la formación en diversos oficios, apoyar la compra de un vehículo para la evacuación de producción y la reparación de tractores y molinos, y construir pozos.
- **Grupos de jóvenes:** Financiar y apoyar talleres de formación profesional, incluir a jóvenes hombres en el programa de becas, y fortalecer las herramientas y equipos de producción apícola.

Por su parte, **CDS -en cuanto titular de obligaciones-** considera que el éxito de la intervención se manifiesta en el fomento del espíritu asociativo, la existencia y estructuración de campos en los CVD, el mayor empoderamiento de las mujeres, el acompañamiento y formación de los/as jóvenes, la formalización de UCOOPAL y NUTRIKONGO y el aumento de los ingresos familiares y de las mujeres. Indican igualmente como factor de éxito el acompañamiento de CDS y la colaboración de Alboan, así como de otros/as actores y estructuras tanto a nivel local como en España, siendo el único actor consultado que ha resaltado el valor de esta colaboración Norte-Sur y triangular.

Entre los factores que han limitado el avance del proyecto, CDS destaca la reducción presupuestaria, la cultura individualista de los/as campesinos/as y la disminución del espíritu cooperativo (debido a la falta de financiación), la pérdida de incentivos como dietas y facilidades de transporte, la mentalidad de dependencia y la ausencia de apoyo de los servicios estatales en el terreno.

Entre sus **recomendaciones de mejora** de cara al futuro, se mencionan las siguientes:

- Diseñar mejor los proyectos con estudios previos adecuados.
- Revisar las estrategias de implementación para asegurar la apropiación y participación de los/as actores.
- Intensificar los talleres de sensibilización para superar las barreras culturales asociativas.
- Mejorar la presencia y acompañamiento de los/as agro-divulgadores/as.
- Mantener la estrategia a pesar de las dificultades, “*analizando a fondo los errores*”.
- Gestionar las ambiciones de la intervención con metas progresivas.
- Fortalecer las capacidades de los/as actores y partes interesadas, así como la cultura gerencial para la gestión de bienes comunitarios.
- Movilizar más recursos para apoyar las actividades clave.

5.3.5 Sistema de seguimiento y evaluación

Por lo que respecta al sistema de seguimiento y evaluación, las sucesivas formulaciones mencionan que el **seguimiento** se basa en reuniones regulares de coordinación en el terreno (quincenales en cada cooperativa y mensuales en Kisantu con el director técnico del BDD), reuniones anuales del Comité de Pilotaje (con representantes de las autoridades administrativas locales y del BDD-CDS) y visitas anuales de Alboan/Udapa, siendo sus herramientas de planificación el marco lógico, el plan operativo anual y los planes mensuales de actividades.

Los datos sobre el avance de actividades y resultados, recogidos por el equipo de terreno utilizando una gran variedad de herramientas (puestas a disposición por CDS), alimentan los informes semanales y mensuales por área geográfica, siendo -estos últimos- objeto de debate durante reuniones presididas por la coordinadora de CDS, y comunicados al director del BDD-CDS en forma de informe mensual compilado (además de realizarse compilaciones trimestrales).

Todos los documentos de formulación consultados en el marco de la presente evaluación mencionan que Alboan, como entidad gestora y responsable última, realiza un seguimiento basado en comunicaciones regulares para intercambio de información, además de la revisión de los informes intermedios de ejecución técnica y presupuestaria elaborados por el BDD-CDS y de encuentros regulares con sus colaboradores en Vitoria.

De acuerdo con las declaraciones de varias de las personas entrevistadas, el *“estilo de Alboan consiste en dar protagonismo a la sociedad local y no involucrarse en la ejecución, que es delegada al 100%”*.

“Es así como debe ser. Nosotros les apoyamos para que obtengan financiación; ellos ejecutan y luego les ayudamos para que la justifiquen al donante, pero no nos metemos en la ejecución. Ellos son los protagonistas, queremos que lo sean, y nuestro rol es secundario. Por eso, no nos transmiten las decisiones del día a día. Lo que sí hacemos es ponerles en contacto con actores especializados para que colaboren entre ellos.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Esta aseveración ha sido atenuada en el marco de otras entrevistas realizadas, que introducen el matiz de que *“se trata de una relación horizontal en clave de acompañamiento, reconociendo y respetando la autonomía de la organización local, en la que la gestión no es delegada, sino acompañada”*. De hecho, la propia socia local define Alboan como *“un socio técnico que actúa como intermediario entre el Ayuntamiento y la CDS, siendo CDS la encargada de la ejecución”*.

Más allá de los matices conceptuales, todas las personas entrevistadas coinciden en afirmar que las **líneas de trabajo son marcadas en terreno**, al estar conectadas con las necesidades locales.

Alboan, principalmente a través de sus viajes a terreno, *“contribuye a orientar la estrategia en materia de perspectiva de género, sostenibilidad y apropiación”*. Su **mayor o menor capacidad de incidencia en términos de estrategia** es, en cierto modo, tributaria de la complejidad de su rol, ya que *“ni es el financiador, ni es la contraparte”* y *“sus intentos por influir en el rumbo están condicionados por el peso de CDS, una entidad con autonomía para decidir cómo enfocar la intervención”*.

“Alboan significa ‘al lado de’, lo que implica relaciones de horizontalidad, construcción conjunta, caminos de aprendizaje de ida y vuelta. Somos copartícipes, pero las protagonistas son ellas, las entidades y las personas.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

El **escaso margen de maniobra para influenciar las decisiones operacionales** también ha sido señalado por todas las entidades asesoras del entorno de Alboan.

“Yo no soy el protagonista de esta historia, y lo digo desde la institución que represento; los protagonistas son ellos y tú haces la gestión desde aquí. Nosotros colaboramos; desde nuestra parte no podemos llegar a más.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

El aludido Comité de Pilotaje nunca llegó a materializarse y, en su lugar, en septiembre de 2024 se implantó un **Consejo Estratégico Asesor**, formado por representantes de Alboan, BDD-CDS, Udapa y SUD ESADE, que debía reunirse trimestralmente.

“El comité de pilotaje existió hasta 2021, pero tras la salida del Gobierno Vasco, varias actividades como ésta se redujeron debido a la disminución de la financiación.”

Cita de un miembro de la organización local

De acuerdo con las entrevistas realizadas, aunque al inicio de la intervención las comunicaciones de seguimiento con el BDD-CDS, así como las misiones regulares a terreno (alguna de las cuales incluyó un retiro de reflexión estratégica) fueron frecuentes, estas han ido disminuyendo con el tiempo (como muestra la medición del indicador correspondiente que se menciona más adelante) y no son organizadas con la periodicidad establecida. Los motivos aludidos están ligados a las restricciones de movimiento impuestas durante la pandemia del Covid-19, a la imposibilidad de obtener visados y a las visitas realizadas a España por miembros de CDS que *“dinamizan otras fórmulas de acompañamiento con alianzas cruzadas”*.

“Ha faltado firmeza. Ha faltado decir ‘si nos metemos en esto, tenemos que esperar una gestión de allí mucho más eficiente y mucho más fuerte’.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Sin embargo, como para otros aspectos analizados, también se observan contradicciones en la información relacionada con la periodicidad del seguimiento. Así, la socia local alude a la organización de reuniones trimestrales de seguimiento y bimensuales para el caso del Consejo Estratégico Asesor.

Según ciertas declaraciones, el funcionamiento de dicho Consejo sería *“mejorable”* en términos de seguimiento en el sentido de que *“la disciplina necesaria para la preparación de las sucesivas reuniones, de forma regular, sobre la base de los avances y desafíos, no se ha implementado”*.

“En teoría es un comité para el seguimiento, para no olvidarse, para recoger las problemáticas y buscar una solución. Digamos que es mejorable.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Como ha sido mencionado anteriormente, la participación de las autoridades locales no ha sido privilegiada en la intervención, aunque sí en la financiada por la AVCD y en otros programas del BDD-CDS (como los financiados por Manos Unidas o Misereor) en los que existe un **Comité Local de Gobernanza Participativa**.

Este Comité es una estructura de incidencia, planificación, control y seguimiento presidido por el jefe de sector y formado por agentes del Estado (medioambiente, agricultura, obras públicas y ordenación del territorio, agencia nacional de inteligencia y policía) y jefes de agrupamientos, así como dirigentes de las cooperativas o federaciones y de las REFED. En sus reuniones mensuales, sus miembros debaten sobre los problemas de desarrollo del territorio y planifican las posibles soluciones que plasman en Planes de Desarrollo Local.

“Creo que no se hacen por un problema de coordinación. Al inicio, había un coordinador de proyecto en terreno que podía contactar fácilmente a los jefes de los agrupamientos y a los miembros del Comité. Cuando la financiación del Ayuntamiento de Vitoria pasó a ser la única, se cortaron muchas cosas; entre ellas, el coordinador de proyecto y dos supervisores, que tenían también funciones administrativas.”

“La organización de este comité requiere medios para cubrir las necesidades logísticas relacionadas con sus reuniones (transporte, alojamiento, alimentación, etc.)”

Citas de dos miembros de la organización local

Se estima pertinente impulsar de nuevo esta iniciativa, al tratarse de una estructura que asegura la implicación de los/as actores locales en la gestión, seguimiento y sostenibilidad de las iniciativas, especialmente en temas de seguridad alimentaria, desarrollo agrícola y fortalecimiento comunitario.



Como será descrito en el análisis del criterio de eficiencia, tras la conclusión del apoyo financiero del Gobierno Vasco en abril de 2020, los medios humanos disponibles para la coordinación y gestión de la intervención se vieron reducidos. La decisión de no mantenerlos con financiación adicional entre 2020 y 2024 ha tenido un **elevado impacto en la capacidad local para garantizar un seguimiento adecuado**.

En materia de **evaluación**, la formulación del primer trienio de la intervención se nutre de alguna de las recomendaciones emitidas por la evaluación externa del programa financiado por la AVCD (marzo de 2016)⁸⁵. Entre ellas, introducir un componente de control de calidad semestral en UCOOPAL, además del seguimiento propio de Alboan y la asesoría de Udapa, para una mayor transparencia y rigurosidad.

El documento de formulación de 2016 menciona que *“El aprendizaje del Programa GV 2012-2016 ha sido que una evaluación al final no nos ayuda a introducir elementos correctivos a tiempo. No creemos que nos haga falta un evaluador internacional cuyos honorarios encarecen el proceso. Posiblemente en este proceso, con la experiencia ya de Alboan, el asesoramiento de Udapa, la red COMPARTE, SUD ESADE, CEPAG y otros expertos locales a los que podremos recurrir, conforman un buen elenco de expertos que de forma conjunta van construyendo y evaluando el proceso”*.

La introducción del control regular de calidad en UCOOPAL es valorada positivamente, aunque entendemos que **hubiera sido muy pertinente realizar igualmente una evaluación externa de toda la intervención tras el primer trienio, y/o ciertamente tras el segundo, para reorientar la estrategia ante los desafíos enfrentados**.

Independientemente de su coste, toda evaluación externa -por su objetividad e imparcialidad- tiene el valor de reducir sesgos en el análisis y aportar una visión fresca y crítica. Dicha mirada externa favorece la detección de problemas y de logros que han podido pasar desapercibidos a las entidades implicadas y permite explorar conjuntamente nuevas pistas de actuación.

Como elemento novedoso, **la intervención incorpora en 2020 indicadores de medición del nivel de coordinación y articulación con iniciativas locales de desarrollo** y de implicación e intercambio entre colectivos vitorianos y protagonistas del proyecto:

→ *“% de participación en los talleres del Consejo Agrícola Rural de Gestión⁸⁶ (CARG) del territorio de Madimba”*. LB: 0%. Meta: Redinamizado el marco de concertación territorial (reuniones trimestrales para la elaboración de un Plan Común).

En 2021 fue elaborado un Plan de Desarrollo Local, aplicado en colaboración entre los agentes estatales y los líderes de las cooperativas, y en 2022 el director de UCOOPAL fue elegido miembro del consejo de administración de FOPAKO, participando en calidad de tal en las reuniones de la Confederación Nacional de Campesinos del Congo (CONACAP). Se aprecia que la formulación de este indicador, a pesar de su pertinencia, es inadecuada al no existir correlación entre la pretendida redinamización del marco de concertación territorial y el porcentaje de participación en los talleres del CARG. De hecho, su medición no ha sido realizada en los sucesivos informes narrativos, que se limitan a mencionar el número de reuniones a nivel territorial y provincial a las que se ha asistido.

→ *“Capacidades instaladas por Udapa/PATURPAT en el terreno”*. LB: Una visita anual al terreno. Metas: Al menos un proceso formativo online liderado por Udapa/PATURPAT y al menos una experiencia de intercambio de conocimiento presencial en terreno.

⁸⁵ “Programa de desarrollo local, a través del cooperativismo agrícola, en el medio rural congoleño” financiado por la AVCD entre junio de 2013 y marzo de 2016.

⁸⁶ Estructura consultiva y participativa creada en el marco de las reformas del sector agrícola iniciadas a partir de los años 2000, con el objetivo de fortalecer la gobernanza descentralizada y la participación de los actores locales en la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones agrícolas.

A 15 de marzo de 2024, no se había alcanzado este indicador, con la realización de dos intercambios presenciales con Udaipa/PATURPAT en Vitoria y cuatro intercambios en línea.

Concluimos por tanto que **el criterio de eficacia ha alcanzado un nivel medio-alto**.

5.4 Eficiencia

El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica (efectos directos e impactos de la manera más eficaz en función de los costos, en comparación con otras alternativas viables según el contexto) y a tiempo (dentro del marco temporal definido o adaptado razonablemente a las exigencias de un contexto en evolución).

Eficiencia	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Los recursos humanos, materiales y financieros han sido adecuados y suficientes?				
¿Se han ejecutado todas las actividades previstas por la intervención?				
¿El seguimiento de la intervención ha sido adecuado?				
¿Se han movilizado otros recursos en la intervención? ¿Cuál ha sido y cómo se valora la contribución de la AVCD?				
¿En qué medida las disposiciones administrativas y de gestión establecidas han sido suficientes para asegurar una implementación rentable y responsable de la intervención, por el equipo de proyecto o por los/as titulares de derechos?				

El **equipo de terreno** está formado por el director del BDD-CDS y un encargado de programa, así como por agrónomos supervisores (fitotécnicos), cuatro agro-divulgadores/as de las cooperativas/células cooperativas y el personal de NUTRIKONGO.

“El proyecto y la cofinanciación asumen parte de los gastos de personal del BDD-CDS, UCOOPAL y NUTRIKONGO que, cada año, le hemos ido diciendo a Moïse de asumir menos. Pero hay años en que nos han dicho ‘es que estamos mal’ y no podemos.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Tras la jubilación de la coordinadora de CDS en 2023 y del director del BDD-CDS en 2024, dos personas clave y altamente cualificadas que han acompañado el proceso desde sus inicios, la intervención se encuentra en un momento crítico, condicionado también por las expectativas del Obispado, que -como ya se ha mencionado- se ha renovado recientemente, y del que depende CDS.

Por lo que respecta a Alboan, la intervención cuenta tan solo con un responsable de área (que coordina proyectos en cuatro países africanos), que se ha desplaza periódicamente a RDC para realizar misiones de seguimiento, además de liderar el Consejo Estratégico Asesor.

El análisis de las fuentes primarias y secundarias arroja la conclusión de que **las dimensiones del equipo de gestión de Alboan y del BDD-CDS podrían ser insuficientes para asegurar un seguimiento de proximidad de la intervención desde que hay menor presencia y asiduidad de asesorías técnicas en terreno**, aunque haya habido visitas del personal local a España, y ante la ausencia de personal expatriado.

“No me consta que se haya tomado la iniciativa [de contratar un/a expatriado/a...] aunque varias personas habían propuesto la necesidad de esta figura.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

En materia de recursos financieros, además del apoyo del SCD-AVG para realizar estudios de identificación de la intervención en 2016, 2020 y 2022 (con un monto de 14.295,20 €), ésta ha contado con una **subvención de 715.835 € entre 2017 y 2023**. Cabe mencionar que el presupuesto atribuido para el periodo posterior a junio de 2024 no ha sido considerado en la presente evaluación, de común acuerdo con el SCD-AVG.

Evolución de la ejecución presupuestaria de 2017 a 30 de junio de 2024

PARTIDAS	Subvención 2017-2023	Total ejecutado 2017	Total ejecutado 2018	Total ejecutado 2019	Total ejecutado 2020	Total ejecutado 2021	Total ejecutado 2022	Total ejecutado 2023	Total ejecutado 2017-2023	% de ejecución
COSTES DIRECTOS										
A.I. Terrenos	23.127	-	-	-	-	-	-	22.443	22.443	97,04%
A.II. Construcción	46.124	1.108	14.864	28.211	-	-	-	4.032	4.032	8,74%
A.III. Equipos y materiales	230.748	26.823	33.330	74.076	30.613	32.827	16.818	23.015	237.503	102,93%
A.IV. Personal local	122.181	-	-	-	35.187	28.723	31.471	17.785	113.166	92,62%
A.VI. Capacitación y formación	172.731	38.561	25.014	21.631	17.138	16.178	32.704	21.554	172.781	100,03%
A.VII Estudios	15.128	-	-	-	0	0	1.007	15.145	16.153	106,77%
A.VIII. Intercambios	15.030	-	-	-	3.063	4.364	4.000	0	11.427	76,03%
Total costes directos	625.070	66.493	73.208	123.919	86.000	82.093	86.001	103.975	577.504	92,39%
COSTES INDIRECTOS										
Entidad solicitante	48.713	6.460	6.749	6.171	7.000	6.682	7.000	8.332	48.395	99,35%
Social local	42.052	4.801	4.600	4.399	7.000	6.682	6.993	6.727	41.202	97,98%
Total costes indirectos	90.765	11.261	11.349	10.571	14.000	13.364	13.993	15.060	89.598	98,71%
TOTAL	715.835	77.753	84.558	134.489	100.000	95.457	99.994	119.034	667.102	93,19%

Fuente: Elaboración propia

A 30 de junio de 2024, se observa una ejecución presupuestaria muy satisfactoria, del 93,19%, con desviaciones significativas en algunas partidas, lo que denota buena planificación y eficiencia en la gestión.

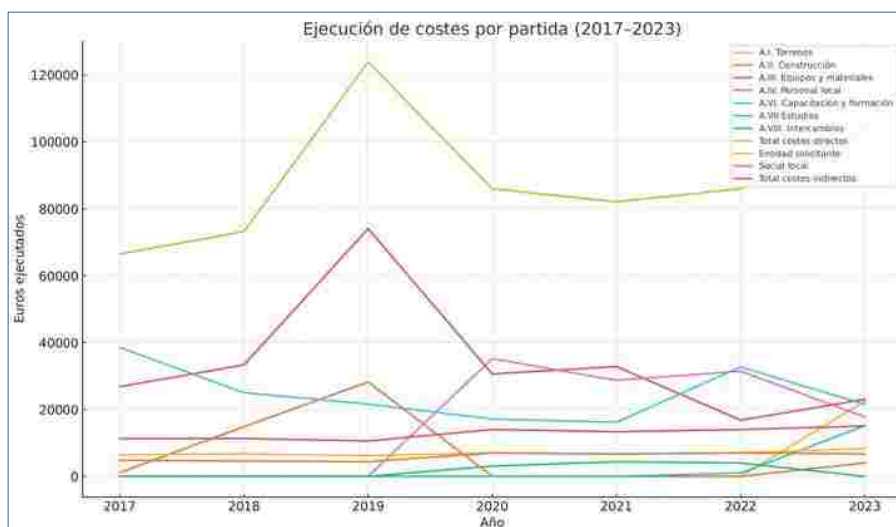
Las partidas de mayor ejecución son las siguientes:

- **Equipos y materiales** (102,9%): Ejecutado por encima del presupuesto, con desembolsos constantes entre 2017 y 2023, siendo el eje principal de inversión.
- **Capacitación y formación** (100%): Ejecución completa, con picos en los primeros años (2017) y un repunte en 2022, mostrando un esfuerzo continuo por fortalecer las capacidades.
- **Personal local** (92,6%): a partir de 2020, con la retirada del apoyo financiero de la AVCD.
- **Estudios** (106,7%): Ligeramente sobreejecutado, con la mayor parte del gasto en 2023.

Mientras que las partidas con baja o menor ejecución son:

- **Construcción** (8,7%): Gran desfase entre lo presupuestado y lo ejecutado. Solo se utilizaron 4.032 € de los 46.124 € previstos, que fueron soportados por la cofinanciación, como se detalla más adelante.
- **Intercambios** (76%): También por debajo de lo planificado, y sin ejecución en 2023, por las restricciones logísticas y de contexto ya mencionadas.

Evolución de la financiación del SCD-AVG ejecutada por partida presupuestaria y año



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las sucesivas convocatorias de subvenciones del SCD-AVG publicadas en el BOTHA, éstas cubren como máximo el 85% del total del presupuesto. A 31 de junio de 2024, **se ha reportado un total de 1.483.039 € en concepto de cofinanciación**, procedentes de la propia entidad solicitante, así como de Udapa y de otros financiadores, lo que eleva el presupuesto total ejecutado a la cifra de **2.150.141 €** y sitúa el porcentaje de cofinanciación en el 33,29%.

Cofinanciación ejecutada de 2018 a 30 de junio de 2024

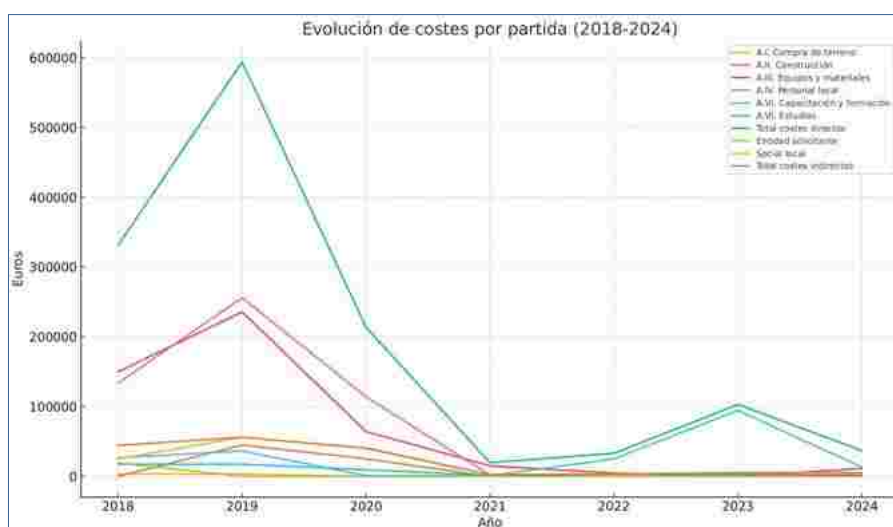
PARTIDAS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
COSTES DIRECTOS								
A.I. Compra de terreno	3.524	3.334	-	-	-	-	2.958	9.816
A.II. Construcción	-	44.928	25.105	-	-	-	903	70.937
A.III. Equipos y materiales	149.751	235.634	64.194	15.054	4.709	258	11.455	481.055
A.IV. Personal local	133.628	255.906	113.810	2.005	3.201	5.505	5.722	519.777
A.VI. Capacitación y formación	26.851	36.429	1.007	941	25.177	94.535	13.153	198.093
A.VI. Estudios	17.500	17.500	9.412	1.582	-	2.591	2.813	51.399
Total costes directos	331.254	593.731	213.529	19.582	33.087	102.889	37.005	1.331.077
COSTES INDIRECTOS								
Entidad solicitante	19.336	-	-	-	-	-	-	19.336
Social local	25.065	56.044	40.455	2.418	3.214	4.468	961	132.626
Total costes indirectos	44.401	56.044	40.455	2.418	3.214	4.468	961	151.961
Total	375.655	649.775	253.985	22.000	36.301	107.356	37.966	1.483.039

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico permite observar la evolución de la ejecución presupuestaria de la cofinanciación, mostrando que 2018 y 2019 concentran el 69% del total del presupuesto (1.025.430 € de 1.483.039 €), lo que indica una fuerte concentración inicial de recursos para el arranque⁸⁷.

A partir de 2020, la cofinanciación se reduce marcadamente (253.985 € en 2020 a 37.966 € en 2024), evidenciando una menor movilización de recursos externos, y se concentra principalmente en gastos de personal en 2024.

Evolución de la cofinanciación ejecutada por partida presupuestaria y año



Fuente: Elaboración propia

⁸⁷ El pico de inversión en 2019 (593.731 €) corresponde principalmente a las partidas de Equipos y materiales (235.634 €), Personal local (255.906 €) y Construcción (44.928 €).

Según las declaraciones de varias de las personas entrevistadas en el marco de la presente evaluación, **los recursos humanos y financieros asignados a la coordinación y gestión de la intervención han sido insuficientes** tras la finalización de la contribución financiera de la AVCD en abril de 2020.

Durante la fase de campo, se han realizado numerosos esfuerzos por conocer las razones que han motivado la financiación pública exclusiva del SCD-AVG a partir de 2020; sin embargo, a pesar de los intentos de triangular informaciones contradictorias, no se ha podido extraer una conclusión inequívoca sobre esta cuestión.

“No veo de qué forma hubiéramos podido gestionar otros tres años un millón y medio de euros. Yo desde luego habría muerto en el intento y también para la gente de allí era complicado gestionar tantos fondos. Una cosa es la necesidad del contexto y otra lo que tú puedes realmente hacer.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Aunque entre las nuevas prioridades sectoriales de la Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad (AVCS) no se encuentran los proyectos económico-productivos, sí **podrían haberse explorado otras fuentes de financiación**.

“El proyecto tendría que haber tenido mayor envergadura, una apuesta mucho más firme, mucho más potente. Vamos ahí, pero con unos recursos mucho más amplios y vamos a llevar una gente ahí que va a estar 4 años y después los revelamos.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

A pesar de que la intervención ha alcanzado resultados notables, **su eficiencia ha sido lograda en parte a expensas de una consolidación más profunda del proceso**. En otras palabras, la optimización de los recursos no ha permitido garantizar que la intervención se desarrollara con todo su potencial, especialmente en aspectos clave como el fortalecimiento institucional de las estructuras cooperativas, la mejora de la productividad y la sostenibilidad a largo plazo.

“Soy de las personas que piensa que las cosas las podemos hacer bien, pero que siempre se pueden hacer mejor. No vale con conformarse ¿Estamos haciendo una utilización eficiente de los recursos? ¿Esta dotación de medios y recursos la estamos optimizando? Sobre eso siempre debe de haber un espíritu crítico.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Por otra parte, alguna de las personas entrevistadas se cuestiona por qué esta intervención no ha sido leída en clave de “negocio”, con una **distribución de fondos más orientada hacia UCOOPAL y NUTRIKONGO en apoyo a su componente empresarial** a partir del momento en que la consolidación de ambas entidades se mostró imprescindible. De hecho, son frecuentes las alusiones a la *“gran falta de competencias de los/as miembros de UCOOPAL, incluso en la planta, que carece de personal en cantidad y calidad para enfrentar el desafío”*, a lo que se suma el tipo de contrato laboral⁸⁸ al que está sujeto, que no satisface sus expectativas y que ha provocado la dimisión de *“los mejores miembros del equipo”*.

“Ha habido mucha inversión en equipos desde 2018, pero nada para el personal: fortalecimiento de capacidades, formación, etc.”

Cita de un miembro del personal local

Concluimos por tanto que **el criterio de eficiencia ha alcanzado un nivel medio-alto**.

⁸⁸ Hasta junio de 2024, el personal de NUTRIKONGO se encontraba en situación de contrato de duración determinada. Por ley, transcurridos dos años, dichos contratos deben pasar a ser indefinidos. La incapacidad de UCOOPAL de hacer frente a dicho tipo de contrato ha motivado que, en la actualidad, el personal no tenga ninguna relación contractual con dicha entidad y que, en lugar de salarios, reciban primas.

5.5 Impacto

El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto. Este criterio busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la intervención a largo plazo.

Impacto	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Se puede afirmar que la intervención ha alcanzado su objetivo específico y que ha contribuido a su objetivo general?				
¿La intervención ha contribuido a mejorar los medios de vida en el entorno? ¿Cuál ha sido su impacto socioeconómico en las familias cooperativistas?				
¿Cómo se valoran los efectos de la intervención en las mujeres de los agrupamientos?				
¿Cómo se valora el impacto de la intervención al interno de Alboan? ¿Y en su entorno?				

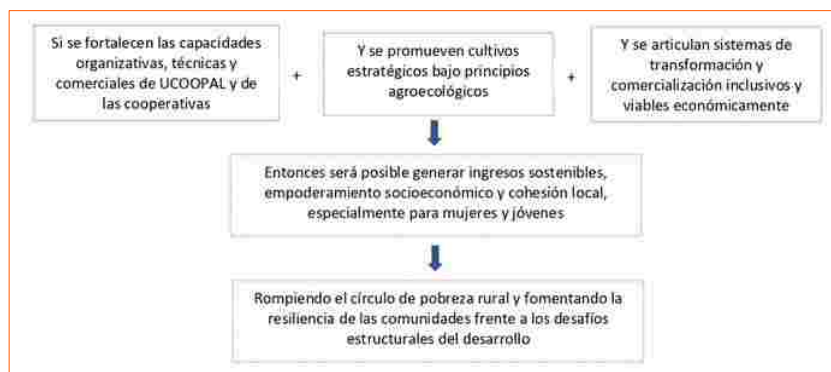
En un contexto de pobreza rural estructural, baja productividad agrícola, acceso limitado a mercados y desigualdades de género persistentes, la intervención parte del supuesto de que el fortalecimiento de las capacidades técnicas, organizativas y económicas de las cooperativas rurales -especialmente aquellas integradas por mujeres y jóvenes- puede generar transformaciones significativas y sostenibles en los medios de vida locales.

Así, en una primera fase, se buscaba reforzar las capacidades internas de las tres cooperativas de base y de UCOOPAL, mejorar los rendimientos del cultivo de sésamo y comenzar su comercialización de forma rentable. En una segunda etapa, los resultados esperados evolucionaron hacia la consolidación de UCOOPAL como una empresa cooperativa que impulsa el desarrollo local, con un enfoque más explícito en la sostenibilidad ambiental y la equidad de género, incorporando cultivos alternativos y estrategias de dinamización territorial. Actualmente, la intervención se orienta a ampliar la escala de impacto y garantizar la sostenibilidad económica de UCOOPAL, priorizando la integración de nuevas organizaciones de jóvenes y mujeres y consolidando canales de comercialización basados en principios de economía solidaria y comercio justo.

La **teoría del cambio que subyace en la intervención** es:

- Si las capacidades organizativas, técnicas y comerciales de UCOOPAL y de las cooperativas se fortalecen,
- y si se promueven cultivos estratégicos bajo principios agroecológicos,
- y si se articulan sistemas de transformación y comercialización inclusivos y viables económicamente,
- entonces será posible generar ingresos sostenibles, empoderamiento socioeconómico y cohesión local, especialmente para mujeres y jóvenes,
- rompiendo el círculo de pobreza rural y fomentando la resiliencia de las comunidades frente a los desafíos estructurales del desarrollo.

Teoría del cambio de la intervención



Fuente: Elaboración propia

La medida del impacto ha sido realizada tomando como guía de análisis los **niveles de consecución de las metas de los Indicadores de Objetivo Específico (IOE)** a lo largo del tiempo.

Los resultados de dicho análisis son los siguientes:

IOE.1 Los resultados anuales de 3 cooperativas y de UCOOPAL han aumentado un 30%.

Este indicador ha variado a lo largo del tiempo, siendo en el último trienio “20% de beneficio anual de las ventas en las cooperativas y 20% anual en UCOOPAL”. A efectos de la evaluación externa final, este IOV se evalúa en su formulación inicial.

Entre 2017 y 2024, los resultados anuales de UCOOPAL y de las cooperativas han experimentado una **progresión muy volátil, con crecimientos y caídas extremas, y desempeño desigual entre cooperativas**. Aunque los datos presentan signos de fragilidad estructural, también muestran potencial de recuperación si se dan las condiciones adecuadas.

Así, el IOE 1 no ha sido alcanzado por la intervención entre 2017 y 2024, y el resultado medio anual ha disminuido aproximadamente un 58,4%⁸⁹ en dicho periodo, desglosado como sigue:

- UCOOPAL: -95,65%;
- COOPROVEKI: +41,36%;
- COOCEVEKI: +432,69%;
- COOCEVEM: -46,85%.

La siguiente tabla muestra la evolución anual de los resultados financieros (en FC) de UCOOPAL y de las tres cooperativas (COOPROVEKI, COOCEVEKI y COOCEVEM), junto con la progresión porcentual anual de cada una en relación al año anterior.

Evolución anual de los resultados financieros de UCOOPAL y las cooperativas entre 2017 y 2024

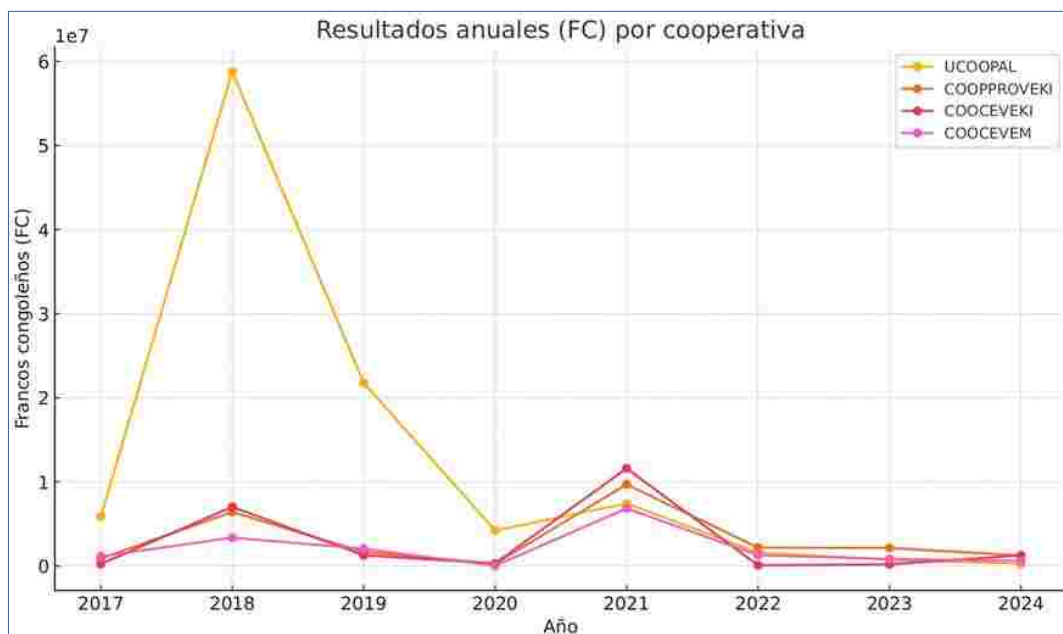
Año	Resultados anuales (FC)				Progresión anual			
	UCOOPAL	Cooperativas			UCOOPAL	Cooperativas		
		COOPROVEKI	COOCEVEKI	COOCEVEM		COOPROVEKI	COOCEVEKI	COOCEVEM
2017	5.894.190,00	882.370,00	240.270,00	1.156.120,00	-	-	-	-
2018	58.768.410,00	6.431.100,00	7.037.700,00	3.375.790,00	997,06%	728,84%	2929,08%	291,99%
2019	21.785.930,00	1.666.900,00	1.272.350,00	2.050.720,00	-62,93%	-74,09%	-81,91%	-39,26%
2020	4.220.000,00	264.600,00	311.600,00	33.320,00	-80,62%	-84,12%	-75,51%	-98,38%
2021	7.435.000,00	9.707.500,00	11.607.100,00	6.851.270,00	176,18%	3668,75%	3625,00%	20562,03%
2022	1.614.200,00	2.203.400,00	92.950,00	1.285.240,00	-78,30%	-77,31%	-99,20%	-81,24%
2023	748.000,00	2.146.750,00	199.600,00	831.000,00	-53,67%	-2,57%	114,74%	-35,02%
2024	256.370,00	1.247.500,00	1.280.000,00	614.500,00	-65,73%	-41,89%	541,28%	-26,05%
Total					-95,65%	-41,36%	432,69%	-46,85%

Fuente: BDD-CDS y elaboración propia

El análisis gráfico de la evolución anual de los resultados financieros permite observar un pico notable en 2018 en todas las unidades, especialmente en UCOOPAL, una caída significativa en 2019-2020, un repunte en 2021 (muy marcado en COOCEVEKI y COOCEVEM, debido a la diversidad y grandes cantidades de sésamo, maíz, aceite de palma y jengibre comercializados) y una tendencia a la baja desde 2022, con algunas fluctuaciones menores.

⁸⁹ Aplicando la siguiente fórmula: Evolución porcentual = ((Total 2024 - Total 2017) / Total 2017) * 100; = ((3,398,370 - 8,172,950) / 8,172,950) * 100 ≈ -58,4%

Análisis gráfico de la evolución anual de los resultados financieros de UCOOPAL y las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Es de **resaltar la evolución negativa de UCOOPAL**, cuya situación actual es sensiblemente peor a la que presentaba entre 2018 y 2019, muy probablemente motivada por las dificultades de comercialización de la producción.

Al mismo tiempo, se observa que la caída de UCOOPAL va acompañada de la mejora del desempeño de las cooperativas, indicando que la producción puede estar siendo vendida fuera del circuito de comercialización establecido por la estructura cooperativa.

IOE.2. Los ingresos medios anuales de las 1.110 familias cooperativistas han aumentado un 20% y un 30% en el caso de mujeres.

Este indicador ha sufrido variaciones a lo largo de los diversos trienios, siendo de 20% y 25% respectivamente al inicio de la intervención.

Como muestra la siguiente tabla, los ingresos medios anuales de las familias y de las mujeres han evolucionado positivamente entre 2018 y 2024, con un aumento total acumulado del **59,1%** y del **99%** respectivamente; es decir, **el IOV 2 ha sido alcanzado y superado ampliamente con respecto a las metas previstas al inicio de la intervención.**

El crecimiento acumulado para mujeres es mayor que el de las familias, con picos importantes en 2021 y 2022, mostrando una **tendencia de reducción de la brecha de ingresos relativa.**

La tasa de crecimiento anual compuesta, que indica cuánto ha crecido (en promedio) un valor cada año, de manera constante, durante un período de tiempo determinado es del 6,85% para las familias y del 10,33% para las mujeres.

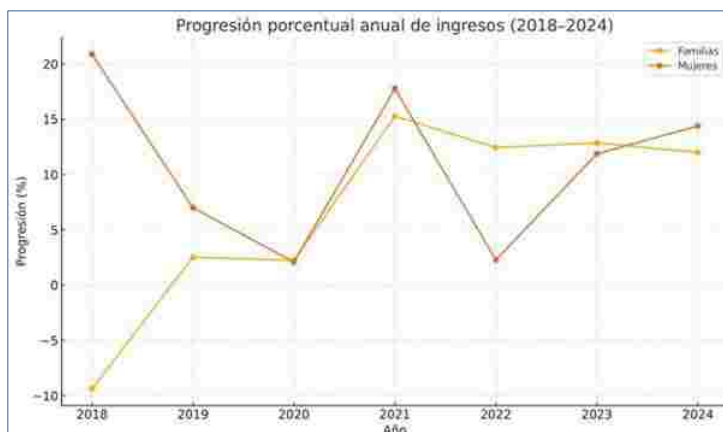
Evolución de los ingresos medios anuales de las familias cooperativistas y las mujeres entre 2018 y 2024

Año	Ingresos medios anuales (\$)		Progresión anual	
	Familias	Mujeres	Familias	Mujeres
2017	1.640,21	780,00	-	-
2018	1.486,20	943,00	-9%	21%
2019	1.523,60	1.008,90	3%	7%
2020	1.557,54	1.030,00	2%	2%
2021	1.796,00	1.213,30	15%	18%
2022	2.018,90	1.240,90	12%	2%
2023	2.279,00	1.388,40	13%	12%
2024	2.552,48	1.588,30	12%	14%
Total			6,85%	10,33%

Fuente: BDD-CDS y elaboración propia

El análisis gráfico de dicha evolución muestra claramente que, en promedio, **los ingresos de las mujeres han crecido más rápido que los de las familias durante el periodo 2018-2024.**

Análisis gráfico de la evolución de los ingresos medios anuales de las familias cooperativistas y las mujeres



Fuente: Elaboración propia

La **percepción generalizada es que las familias beneficiarias han aumentado su calidad de vida** y que se ha registrado un mayor nivel de ingresos medios, aunque la intervención no ha priorizado el análisis de la utilización de los recursos generados por las familias y por las mujeres.

“La prosperidad de esta comunidad agrícola [Kisantu] ha aumentado considerablemente gracias a los efectos del proyecto cooperativo, ya que amplía sus condiciones de trabajo, mejora su poder de negociación en el mercado mediante ventas conjuntas y ofrece beneficios sociales.”

Cita en TFM/ESADE

De acuerdo con las entrevistas realizadas, no se aprecian cambios en el paisaje de las comunidades (estado de las casas, ventilación, iluminación, etc.) que permitan deducir que parte de dichos ingresos han sido utilizados para la mejora de las condiciones habitacionales. Por el contrario, dichas declaraciones apuntan a que se han utilizado para sufragar mutuas de salud y gastos de escolarización, así como para la adquisición de parcelas donde construir alojamientos para los/as hijos/as mayores de los/as cooperativistas junto a la carretera nacional, cercanos a centros educativos.

Sin embargo, los grupos de discusión organizados en el marco de la misión de terreno han permitido recabar información de primera mano sobre el **impacto del aumento de los ingresos familiares en la mejora de las condiciones de vida** de los/as cooperativistas. Así, se menciona la diversificación de la dieta (*"más rica y equilibrada"*), la mejora de las condiciones de habitabilidad (compra de camas y colchones y de mobiliario de sala y cocina) y una mayor capacidad para cubrir las necesidades del hogar y escolarizar a los/as hijos/as.

IOE.3 El grado de adhesión a las cooperativas aumenta un 20% en hombres y un 25% en mujeres (LB: 12,72% H - 6,3% F). Este indicador también ha sufrido variaciones en sus porcentajes a lo largo del tiempo, aunque se evaluará su nivel de alcance tomando como referencia 20% y 25% respectivamente.

Todas las cooperativas han aumentado su número de miembros entre 2017 y 2024 (+68%), con un crecimiento regular y sostenido (+758 personas), sin caídas. Se mantiene una mayoría masculina (57%), aunque **la adhesión por parte de mujeres (43% mujeres) ha sido la de más rápido crecimiento** (de 460 a 810, +76%, frente al +63% para los hombres).

"El proyecto ha permitido la valorización del papel de las mujeres en la toma de decisiones; cabe destacar que algunos hombres se involucraron en el proyecto gracias a que sus esposas se unieron primero, y los maridos se convencieron después debido a los impactos positivos que observaron en ellas."

Cita de un miembro de una de las cooperativas

Por lo que se refiere a los/as jóvenes, se observa una buena integración (23% del total), especialmente en COOCEVEKI, siendo **su incremento del +83%** (el de los hombres jóvenes es notablemente mayor que el de mujeres jóvenes: +99% versus +61% respectivamente), lo que indica que se está avanzando hacia la deseada renovación generacional.

Aunque los/as miembros del consejo de administración de UCOOPAL, de las cooperativas, de las células y de los CVD coinciden en afirmar que el acceso a los cargos de responsabilidad es conocido y democrático, y que los criterios para postular no excluyen a nadie por género o edad (especialmente si el/la candidato/a es miembro activo/a, participa regularmente en reuniones, está al día con sus cuotas y demuestra capacidad de gestión), los/as jóvenes consultados/as continúan percibiendo resistencias a su promoción.

"Hemos observado que los 'viejos' que ocupan la presidencia no nos ofrecen oportunidades para competir por cargos de responsabilidad. Sin razones claras, pensamos que puede ser porque no quieren que tengamos acceso a la información de la gestión de UCOOPAL o porque creen haber invertido más tiempo y recursos en las cooperativas que nosotros."

Cita de un miembro del grupo de jóvenes

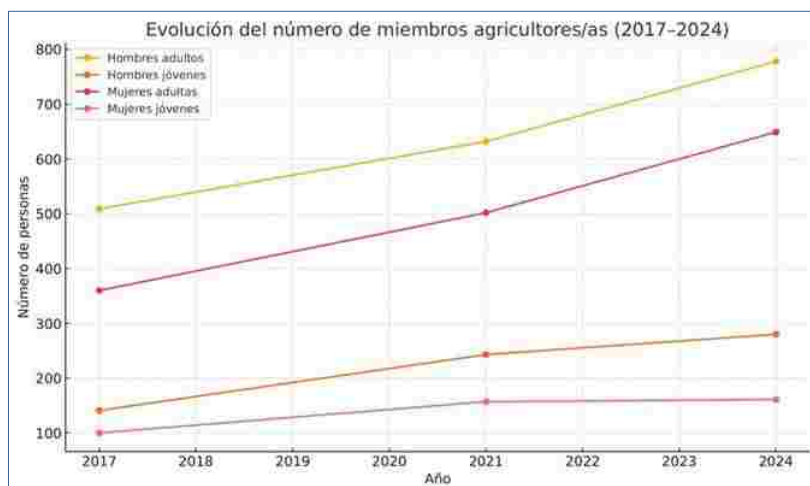
Evolución del número de miembros de las cooperativas, desagregados por sexo y categoría de población de 2017 a 2024

	Agricultores/as miembros de las 3 cooperativas																				
	2017							2021							2024						
	Mujeres			Hombres			Total	Mujeres			Hombres			Total	Mujeres			Hombres			Total
	Adulta	Joven	Total	Adulto	Joven	Total		Adulta	Joven	Total	Adulto	Joven	Total		Adulta	Joven	Total	Adulto	Joven	Total	
COOCEVEM	97	34	131	192	44	236	367	237	65	302	216	106	322	624	274	65	339	283	106	389	728
COOCEKEVI	91	25	116	141	38	179	295	134	44	178	223	78	301	479	180	44	224	282	78	360	584
COOPROVEKI	172	41	213	176	59	235	448	131	48	179	193	59	252	431	195	52	247	213	96	309	556
Total	360	100	460	509	141	650	1.110	502	157	659	632	243	875	1.534	649	161	810	778	280	1.058	1.868

Fuente: BDD-CDS

La progresión ascendente de adhesiones a las cooperativas se observa claramente en el gráfico siguiente, que muestra que **el número total de miembros ha crecido de forma sostenida y significativa**, que la **participación femenina es la que ha crecido más rápido**, aunque no supera a la masculina, y que **la juventud participa cada vez más en el movimiento asociativo**, aunque con un sesgo de género.

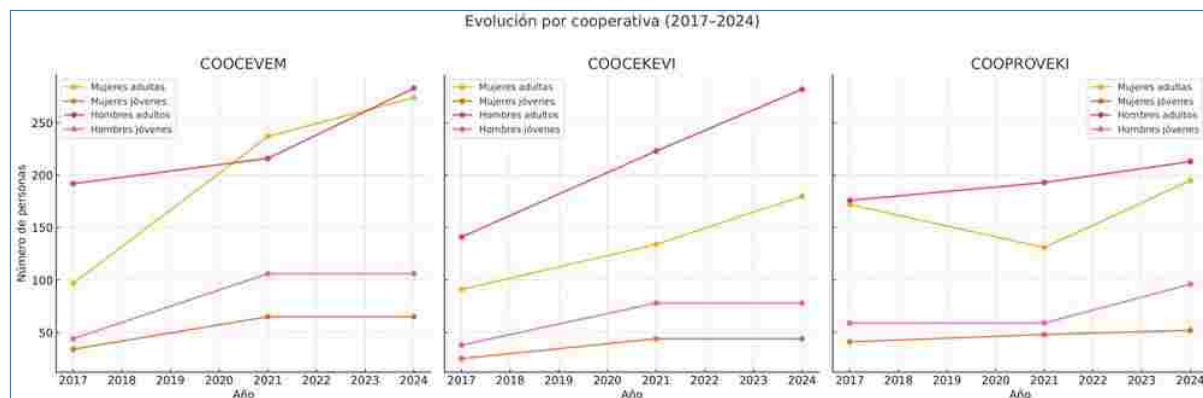
Análisis gráfico de la evolución del número de miembros de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Analizando cada una de las cooperativas por separado, se observa que COOCEVEM es la cooperativa con mayor crecimiento tanto en términos absolutos como en participación de mujeres, que COOCEKEVI también crece mucho, pero su base sigue siendo más masculina, y que COOPROVEKI crece poco, pero mantiene una estructura relativamente joven, lo que puede ser una fortaleza para el futuro si se apoya este dinamismo.

Análisis gráfico de la evolución del número de miembros en cada una de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al número de miembros de los CVD, este casi se duplicó de 2017 a 2020, y se mantuvo estable hasta 2024 (+3%), año en que disminuyó (de 62 a 47; o sea, -22%) aunque con un incremento en su número de miembros.

Se observa, así, un **aumento sostenido de los miembros de los CVD entre 2017 y 2024** (de 1.110 en 2017 a 1.868 en 2024 (+68%), pasando de un promedio de 18 miembros por CVD en 2017 (1.110/62) a un promedio de 40 miembros por CVD en 2024 (1.868/47); o sea, más del doble.

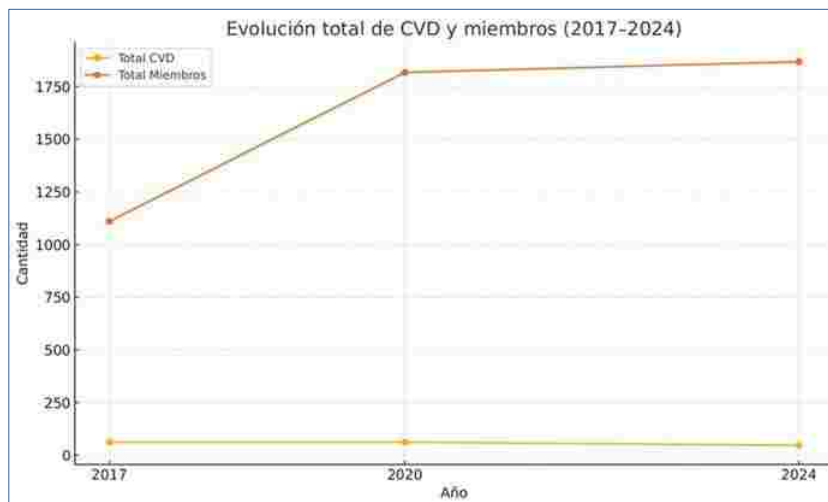
Evolución del número de miembros de los CVD de 2017 a 2024

		CVD	Miembros	CVD	Miembros	CVD	Miembros
		2017		2020		2024	
COOPREVEK Kimuisi	Kimuisi 1	7	113	7	165	6	217
	Kimuisi 2	7	132	7	163	5	209
	Kinkoko	7	105	7	117	5	154
	Kivuangi	6	97	6	113	5	148
Subtotal		27	447	27	558	21	728
COOCEKEVI Kilenda	Kilenda	8	146	8	220	6	337
	Masinga	8	141	8	211	5	219
Subtotal		16	287	16	431	11	556
COOCEVEM Mayinda	Mfuema	6	101	6	120	5	138
	Mayinda	8	145	8	167	5	163
	Mbolo	5	130	5	141	6	283
Subtotal		19	376	19	428	16	584
Nseke Mbisi	Kimbata	N/A	N/A	4	400	-	-
Total		9	62	62	1.817	48	1.868

Fuente: BDD-CDS

El análisis gráfico de la evolución del número de CVD y de sus miembros indica una tendencia a la consolidación y a la optimización organizacional (menos comités, pero con más integrantes).

Análisis gráfico de la evolución del número de miembros de los CVD



Fuente: Elaboración propia

IOE.4 El grado de autonomía financiera de las cooperativas (gastos de funcionamiento) alcanza un 70% (LB: 21,9%); siendo la meta esperada en el primer trienio del 40% y de 51% en el segundo.

Fruto del análisis realizado, la **progresión media anual conjunta de las cuatro entidades ha sido de aproximadamente 6,5%, muy por debajo del objetivo previsto en términos de autonomía financiera**, aunque algunas de ellas muestran mejoras. Entre 2017 y 2024, UCOOPAL muestra el mayor crecimiento con una progresión media anual del 17,6%, seguida por COOCEVEM (5,1%) y COOCEVEKI (3,5%). COOPROVEKI, en cambio, presenta una ligera disminución anual del 0,4%.

En conjunto, **los datos reflejan una evolución negativa en dos de las cuatro entidades, con UCOOPAL presentando una situación financiera preocupante.**

Evolución del grado de autonomía financiera de las cooperativas de 2017 a 2024

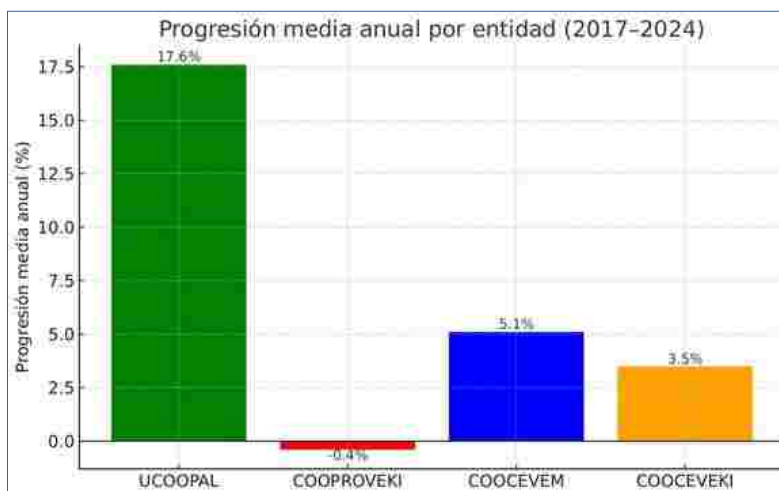
Año	UCOOPAL	Cooperativas			UCOOPAL	Progresión anual		
		COOPROVEKI	COOCEVEM	COOCEVEKI		COOPROVEKI	COOCEVEM	COOCEVEKI
2017	5,00%	50,00%	30,00%	37,00%	-	-	-	-
2018	28,30%	41,20%	33,70%	49,80%	466,00%	-17,60%	12,33%	34,59%
2019	43,00%	58,00%	72,00%	53,00%	51,92%	40,78%	113,41%	6,43%
2020	58,10%	73,00%	72,00%	76,00%	35,12%	25,86%	0,00%	43,40%
2021	59,20%	89,20%	89,30%	89,20%	1,89%	22,19%	24,03%	17,37%
2022	29,60%	102,10%	41,00%	81,20%	-50,00%	14,44%	-54,13%	-8,99%
2023	21,70%	90,50%	89,30%	89,20%	-26,69%	-11,35%	117,56%	9,85%
2024	16,00%	48,60%	42,70%	47,00%	-26,27%	-46,29%	-52,19%	-47,34%
Total					17,60%	-0,40%	5,10%	3,50%

Fuente: BDD-CDS y elaboración propia

El análisis gráfico de dicha evolución arroja las conclusiones de que UCOOPAL muestra un inicio bajo y una expansión rápida entre 2017 y 2021, seguida de una pérdida importante de rendimiento hacia 2024. Las cooperativas, por su parte, tuvieron trayectorias dispares; así, mientras COOPROVEKI ha crecido, su evolución se ha situado en un nivel inferior al que tuvo en su inicio, y COOCEVEM y COOCEVEKI han mantenido niveles altos, pero con oscilaciones marcadas.

Así, **la progresión total acumulada para todas las organizaciones es modesta o negativa**, lo que podría indicar una saturación organizativa, la falta de sostenibilidad de ciertos cambios y problemas de consolidación tras fases de crecimiento.

Análisis gráfico de la evolución anual del grado de autonomía financiera



Fuente: Elaboración propia

Ya que los resultados anuales, tanto de UCOOPAL como de dos de las tres cooperativas, muestran una clara tendencia a la baja desde 2022, y que ninguna de ellas ha alcanzado la autonomía financiera, **cabe preguntarse por qué el número de adhesiones continúa creciendo** (sobre todo a partir de 2021).

“Ante el desencanto entre las cooperativas de que ‘esto no funciona’, ¿en qué se convierte la adhesión a la cooperativa? ¿En una cuestión de estatus?”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

De acuerdo con las declaraciones de personas entrevistadas en el marco de la presente evaluación, **los/as cooperativistas desean combinar el enfoque individual con el enfoque comunitario** (a nivel de los CVD, y no de las células cooperativas) ya que pueden ejercer mayor control sobre la producción que se obtiene en los campos próximos a sus aldeas, sin injerencias por parte de los/as dirigentes de las cooperativas (*“que no quieren ceder su lugar a los/as más jóvenes e intentan sacar beneficio de las cosechas y de las cooperativas y sus bienes -ordenadores, almacenes, etc.-”*) y de UCOOPAL (*“que no ofrece información transparente sobre los beneficios generados”*). Estas afirmaciones corroborarían que la producción puede estar siendo vendida fuera del circuito de comercialización establecido, como ha sido mencionado en el análisis del IOE.1.

A este respecto, se observa una diferencia de pareceres entre las distintas estructuras. Así, los/as miembros de los CVD y células que han sido consultados/as manifiestan que *“la dinámica era mejor a nivel de los CVD que con la llegada de las cooperativas y UCOOPAL, ya que la llegada de UCOOPAL condujo a la sobreexplotación de los tractores y a la falta de mantenimiento, lo que causó varias averías que los dejaron inutilizables, y nos limita especialmente en la evacuación de nuestras producciones porque tiene el derecho prioritario para comprar nuestros productos”*.

“Yo sería de la opinión de volver a la casilla de salida. Cuando trabajábamos a nivel de CVD, era más dinámico, había más calor, se debatían los problemas de las aldeas a nivel de las propias aldeas, había más cercanía entre los unos y los otros. Ese enfoque era más exitoso que el enfoque cooperativo, donde la gente está dispersa y no se puede controlar la gestión de los bienes.”

Cita de un miembro de la organización local

Por el contrario, los/as miembros del consejo de administración de UCOOPAL y los/as de los grupos de mujeres y de jóvenes afirman que *“ahora es mejor que antes porque el proyecto nos ha fortalecido en capacidades y conocimientos para aprovechar mejor nuestras tierras y generar trabajo”*.

Al mismo tiempo, **los/as miembros desean continuar formando parte de las estructuras cooperativas**, por el acceso que éstas proporcionan a insumos y maquinaria agrícola, a formación y a acompañamiento, y a pesar de las dificultades- por estimar que hay siempre una *“vía de salida”*.

De hecho, fruto del debate generado en el seno de los grupos de discusión organizados a finales de junio de 2025, se aprecia que los/as miembros de las cooperativas, CVD y células valoran muy positivamente que su pertenencia a dichas estructuras les ha abierto la puerta a la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas agrícolas sobre cultivos novedosos (que han mejorado los hábitos alimenticios y abierto oportunidades de negocio), y al trabajo colaborativo (que ha contribuido a aumentar los ingresos anuales por familia, mujer y joven), así como a mejorar las condiciones de vida de cada uno/a de los/as miembros de las cooperativas.

Parecería también que, efectivamente, la pertenencia a las cooperativas por parte de los/as campesinos/as es una oportunidad de publicitar sus aldeas en el exterior mediante su participación en encuentros provinciales. Así, *“son las cooperativas las que les abren a otras oportunidades”*.

Existe, además, la clara percepción de que los apoyos de la intervención son más visibles y efectivos para los/as beneficiarios/as directos/as que para las personas que no han adherido a las estructuras cooperativas, aunque éstas últimas se han beneficiado indirectamente a través del acceso a nuevas semillas y productos en los mercados locales.

Tanto el Objetivo General (OG) de la intervención, como su Objetivo Específico, han ido evolucionando a lo largo del tiempo, con diferentes formulaciones en cada trienio, como sigue:

Objetivos Generales y Específicos de la intervención

Código de proyecto	Objetivo General	Objetivo Específico
17-18-19-PI-01-COD	Generar un modelo de desarrollo local sostenible en el medio rural del distrito de la Lukaya, Kongo Central.	De aquí a 2019, se ha lanzado un negocio de sésamo a partir de las tres cooperativas de Kimuisi, Kilenda y Mayinda para contribuir sosteniblemente al desarrollo local de la zona.
20-21-22-AE-02-COD	Promover un desarrollo endógeno en el sector cooperativo agrario que mejore las condiciones de vida del mundo rural del distrito de la Lukaya, en la provincia de Kongo Central (RDC).	Para 2026, la red UCOOPAL y sus organizaciones afiliadas que acompañan a 5.000 trabajadores agrícolas familiares han mejorado su autonomía financiera gracias a la rentabilidad de cultivos alternativos y sostenibles en los territorios de Kasangulu y Madimba con un papel protagonista de las mujeres y los jóvenes.
22-23-AE-05-COD	Promover un desarrollo endógeno en el sector cooperativo agrario que mejore las condiciones de vida del mundo rural del distrito de la Lukaya, en la provincia de Kongo Central (RDC).	UCOOPAL y su red de tres cooperativas en Kimuisi, Kilenda y Mayinda, que agrupa a 1.817 hogares agrícolas familiares, han aumentado su autonomía financiera gracias a la rentabilidad de 3 sectores agrícolas y 5 unidades empresariales, que funcionan como empresas agrícolas y comerciales sostenibles desde el punto de vista económico, de género y ambiental, convirtiéndolas en motores socioeconómicos para el desarrollo local.

Para evaluar la contribución de la intervención al OG, se tomará como referencia el formulado para los dos últimos trienios: *“Promover un desarrollo endógeno en el sector cooperativo agrario que mejore las condiciones de vida del mundo rural del distrito de la Lukaya, en la provincia de Kongo Central (RDC)”*.

Por lo que respecta al OE, el análisis se basará en el del último trienio: *“UCOOPAL y su red de tres cooperativas en Kimuisi, Kilenda y Mayinda, que agrupa a 1.817 hogares agrícolas familiares, han aumentado su autonomía financiera gracias a la rentabilidad de tres sectores agrícolas y cinco unidades empresariales, que funcionan como empresas agrícolas y comerciales sostenibles desde el punto de vista económico, de género y ambiental, convirtiéndolas en motores socioeconómicos para el desarrollo local de las poblaciones de los sectores de Ngufu y Lukunga-Mputu”*.

Se observa que **la formulación de los OE podría ser sustancialmente mejorada en el futuro** para que refleje de manera más estratégica todas las componentes de la intervención, en lugar de centrarse tan solo en la autonomía financiera de UCOOPAL y de las cooperativas.

Haciendo una lectura literal del OE para su análisis, no se puede concluir que haya sido alcanzado. Sin embargo, tomando como referencia el análisis de los cuatro IOV, se obtiene una conclusión más alentadora. Así, basándonos en los datos analizados, se puede afirmar que **la intervención ha alcanzado y/o superado dos de los cuatro IOE**, contribuyendo a la mejora de los ingresos y la autonomía económica de las familias rurales, con especial énfasis en la participación y empoderamiento de las mujeres, aunque no haya alcanzado la autonomía financiera de las estructuras cooperativas.

Grado de alcance de los IOV del OE

IOE previstos	Logro
IOE.1 Los resultados anuales de 3 cooperativas y de UCOOPAL han aumentado un 30%.	-58,4%
IOE2. Los ingresos medios anuales de las 1.110 familias cooperativistas han aumentado un 20% y un 25% en el caso de mujeres.	59,1% familias 99% mujeres
IOE.3 El grado de adhesión a las cooperativas aumenta un 20% en hombres y un 30% en mujeres (LB: 12,72% H - 6,3% F).	57% hombres 43% mujeres 23% jóvenes
IOE.4 El grado de autonomía financiera de las cooperativas (gastos de funcionamiento) alcanza un 70% (LB: 21,9%).	6,5%

Dichos logros han realizado una **contribución al objetivo general** de *“Promover un desarrollo endógeno en el sector cooperativo agrario que mejore las condiciones de vida del mundo rural del distrito de la Lukaya”*, a través del fortalecimiento de sistemas agro-productivos inclusivos y sostenibles que han mejorado las condiciones socioeconómicas y promueven la igualdad de género en las comunidades rurales beneficiarias.

Además, la **cohesión social generada por las cooperativas y el mensaje del modelo cooperativo se reconoce como una de las mayores contribuciones de la intervención**. Los valores de solidaridad y trabajo conjunto para el bien colectivo de la comunidad promovidos a lo largo de una década han beneficiado a las familias, hombres, mujeres y niños/as, que han llegado a conocer sus derechos y obligaciones en el hogar, pero también en relación con la sociedad y el medioambiente.

Dicho impacto es reconocido no solo por los/as beneficiarios/as directos/as de la intervención, sino igualmente por los/as indirectos/as. El grupo de discusión organizado con cinco de ellos/as ha permitido conocer su opinión al respecto y recoger algunas de sus declaraciones, como *“vemos las huellas del proyecto a través de la evolución de sus familias; sus hijas han podido beneficiarse de los estudios, sus hijos trabajan en el proyecto, se han introducido nuevas variedades alimentarias que han enriquecido nuestros platos y han llegado los molinos a nuestros pueblos. Consumimos los productos de UCOOPAL porque se venden en el mercado, pero nunca hemos visto las galletas NUTRIKONGO aquí”*.

“Ahora que hemos constatado el impacto de las actividades del proyecto en la vida de nuestros conciudadanos, nos pondremos a disposición de quienes ya están en el proyecto para que nos faciliten la integración.”

Cita de un miembro del grupo de beneficiarios indirectos

Impacto en Alboan y en su entorno

Esta intervención, *“que ha sido muy priorizada por Alboan”*, ha generado un proceso importante en su seno en términos de movilización de recursos y de construcción de alianzas estratégicas.

Alboan ha desplegado una estrategia de comunicación activa para dar visibilidad en España -especialmente en Euskadi y Navarra- a sus intervenciones de empoderamiento comunitario en RDC, aunque no necesariamente centradas en el desarrollo de las cooperativas agrícolas en Lukaya.

Estas acciones se articulan en torno a:

- **Campañas de sensibilización y movilización social**, como *“Lo que tu móvil esconde”* y *“Tecnología Libre de Conflicto”*, que conectan el consumo de tecnología con la extracción de minerales en zonas de conflicto en RDC, y se han difundido en medios de comunicación, redes sociales, materiales educativos, exposiciones y recogida de móviles en empresas, instituciones y colegios.
- **Carreras solidarias por las mujeres valientes**, en ciudades como Pamplona, Bilbao o Vitoria, para promover el deporte solidario a la vez que se visibilizan la lucha y el protagonismo de mujeres en situaciones de violencia o exclusión. A través de estos eventos, Alboan moviliza recursos y conciencia ciudadana en torno al derecho a una vida digna, segura y con oportunidades para las mujeres rurales y urbanas del sur global.
- **Publicaciones de artículos** como *“Recuperar las raíces de la tierra”*, que recogen testimonios directos de mujeres agricultoras de cooperativas en RDC, difundido en medios regionales como Europa Press, Deia o Navarra Capital, así como en los canales digitales de Alboan.
- **Programa Empresa Ciudadana**: Alboan colabora con empresas vascas y navarras, como Udapa y PATURPAT, a través de este programa, difundiendo los logros de los proyectos de cooperativas agrícolas y promoviendo el compromiso empresarial con el desarrollo humano. En este marco se organizan charlas, exposiciones internas y actividades de responsabilidad social ligadas a los proyectos en RDC.

- **Red COMPARE:** impulsada por Alboan y centros latinoamericanos, actúa como una plataforma transnacional para promover economías solidarias a través del intercambio, la formación, la investigación y la movilización de empresas y comunidades. Su enfoque, reforzado en encuentros, prácticas y colaboración universitaria, destaca el protagonismo de las mujeres y la diversidad de modelos productivos. El impacto que alcanza a más de 56.000 personas y el reconocimiento internacional consolidan su relevancia como experiencia de cooperación Sur-Norte.
- **Viajes de prensa y producción de contenido:** en 2024, periodistas y comunicadoras vascas viajaron a Kivu con Alboan y Entreculturas para documentar sobre el terreno el impacto de los proyectos, especialmente el protagonismo de las mujeres en procesos de transformación social y económica. El contenido generado (fotos, artículos, vídeos) ha sido utilizado para reforzar la narrativa de cooperación transformadora y el impacto concreto de las acciones en terreno.

A través de estas acciones, **Alboan -junto con sus socios/as- ha logrado acercar a la ciudadanía de Euskadi y Navarra el valor de las cooperativas agrícolas como motores de resiliencia y justicia social**, especialmente desde el enfoque de género, contribuyendo a **fortalecer el compromiso ciudadano y empresarial hacia un mundo más justo y solidario**.

“Alboan ha conseguido abrir las puertas del Norte al Sur. Desde aquí hemos ayudado mucho a nivel de crear conciencia de lo que hay, de nuestra aportación social, de nuestras aportaciones económicas. Y cuando han venido aquí, nosotros también hemos recibido un aprendizaje”.

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Concluimos por tanto que **el criterio de impacto ha alcanzado un nivel alto**.

5.6 Sostenibilidad

El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que se mantengan en el mediano y largo plazo. Incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales de los sistemas necesarios para que los beneficios se mantengan en el tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, de los riesgos y de posibles disyuntivas.

Sostenibilidad	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Hay elementos que han favorecido a la sostenibilidad de los resultados en la vida de las mujeres y de la población participante?				
¿Está garantizada la sostenibilidad de la cadena de valor de los distintos proyectos productivos?				
¿Ha habido participación y apropiación por parte de las comunidades locales? ¿En qué medida los actores se han apropiado de los procesos que influyen en la continuidad de cada proyecto productivo?				
¿Se ha logrado el empoderamiento de los diferentes actores involucrados en la intervención?				
¿Cuál ha sido el nivel de participación, influencia e interlocución de la entidad gestora y de la socia local con respecto a los/as titulares de obligaciones en cada fase de la intervención?				
¿Existe o se ha realizado algún plan o estrategia de salida para dar continuidad a la intervención?				
¿Qué posibilidades de transferencia brinda la intervención? ¿Resultan replicables con garantías de éxito?				

Desde la puesta en marcha de la iniciativa gestionada por Alboan y CDS con las cooperativas de Lukaya, se observan transformaciones significativas en la vida de las mujeres y de la población beneficiaria directa e indirecta, con varios factores que han favorecido la sostenibilidad de estos resultados.

En primer lugar, la **adquisición de nuevos conocimientos y técnicas agrícolas**, sumado al trabajo colaborativo dentro de las cooperativas, ha sido esencial para mejorar las capacidades productivas de los hogares. Las formaciones en prácticas agrícolas, diversificación alimentaria y AGI han permitido a las

personas aprovechar mejor sus tierras y recursos, generando no solo alimentos, sino un mayor de ingresos que se han mantenido en el tiempo.

Particularmente en el caso de las mujeres, la intervención ha impulsado un cambio profundo en su **autonomía y rol social**. Se ha observado una mayor libertad de expresión, participación en la toma de decisiones tanto en la familia como en las estructuras comunitarias, y su acceso a puestos de responsabilidad dentro de las cooperativas, lo que ha fortalecido su empoderamiento y visibilidad. Este avance se ha visto acompañado de un aumento en la capacidad de las mujeres para generar ingresos propios, contribuyendo directamente al bienestar familiar y mejorando su reconocimiento dentro de la comunidad.

La **mejora en las condiciones de vida** ha sido evidente: los ingresos adicionales han permitido a las familias diversificar su dieta, mejorar las condiciones de sus viviendas, cubrir necesidades de salud y educación, y en muchos casos, invertir en pequeñas actividades económicas complementarias. Estos cambios han impactado no solo en los/as beneficiarios/as directos/as, sino también en la comunidad en general, gracias a la circulación de productos en los mercados locales, la introducción de nuevas variedades alimentarias y la incorporación de personas no beneficiarias a actividades y dinámicas generadas por la intervención.

Además, la estructura organizativa de las cooperativas ha favorecido la sostenibilidad al promover la **inclusión y el empoderamiento de nuevos actores**, particularmente de jóvenes y mujeres, a pesar de ciertos desafíos de renovación generacional. La participación activa e integración de estos grupos ha reforzado el tejido social y contribuye a garantizar la continuidad de las acciones productivas y comerciales a escala familiar o de CVD, a la vez que reduce barreras tradicionales y culturales.

En conjunto, estos elementos han permitido que los resultados del proyecto se consoliden y tengan un efecto sostenible en la vida de las mujeres y de la población beneficiaria, fomentando no solo el bienestar económico, sino también **cambios estructurales en la organización social y en la igualdad de género**.

Con la visión de que “CDS debería, un día, dejar de apoyar las cooperativas, hacía falta que éstas contaran con técnicos propios para continuar su trabajo de producción”. Así, con la mirada puesta en la sostenibilidad, la intervención mantuvo la figura de los/as **animadores/as locales** formados/as en escuelas de agricultura (inicialmente financiados/as con el apoyo de la AVCD), cuya formación fue completada por el BDD-CDS para que pudieran dirigir el trabajo de producción en los campos comunitarios de las cooperativas. Sin embargo, la reducción presupuestaria que ha conllevado la financiación exclusiva del SCD-AVG ha provocado que dichos/as animadores/as hayan pasado de 12 (8H/4M) a tan solo 4 (2H/2M).

“Los agro-divulgadores se dividen el territorio de cada cooperativa y forman a los campesinos sobre técnicas agroecológicas, sobre cómo montar un huerto en tu casa con técnicas de captura de agua de lluvia y por goteo, etc.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Como indica una de las fuentes consultadas, aunque ésta fue una medida orientada a la sostenibilidad del modelo cooperativo, si la lógica de intervención llegara finalmente a reorientarse hacia el fortalecimiento de los CVD, que ya disponen de encargados/as de producción formados y acompañan las actividades en los campos comunitarios, el encuadramiento técnico estaría asegurado.

No obstante, **no puede afirmarse que la cadena de valor de las distintas actividades productivas sea sostenible**. La producción agrícola generada por las cooperativas no ha logrado mantener y hacer crecer de manera sostenida las actividades de UCOOPAL, las cooperativas y NUTRIKONGO.

La existencia de importantes limitaciones que comprometen la sostenibilidad de los resultados, como la falta de coordinación y transparencia entre las cooperativas, UCOOPAL/NUTRIKONGO y CDS, así como la incapacidad de movilizar recursos para garantizar un funcionamiento institucional coherente, los cambios

sucesivos de los cultivos y la debilidad de las infraestructuras agrícolas dificultan consolidar una estrategia productiva estable.

A pesar de los avances, la sostenibilidad a largo plazo requiere reforzar la gobernanza, la transparencia y la articulación institucional entre los/as actores implicados/as.

Alboan establece alianzas de largo plazo con sus socios/as y tiene, como organización, la “*ambición de permanecer*” ya que “*no hay ninguna intención de dejar algo a medias*”.

“Nos fijamos mucho en con quién nos aliamos porque solemos hacer relaciones de muy largo plazo, estables en el tiempo, que permitan desarrollar confianza y capacidades mutuas. Vamos evolucionando juntas mientras acompañamos el camino que ellas siguen.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

El hecho de que un ex alumno de ESADE participe en el Consejo Estratégico de UCOOPAL y de que la colaboración de Udapa/PATURPAT date de 2021 son algunos de los ejemplos del tipo de alianzas para la sostenibilidad que Alboan promueve.

No obstante, como ya sido mencionado en el análisis del criterio de eficacia, **la creación de alianzas no se ha traducido de forma sistemática en procesos de acompañamiento continuado**, lo que ha reducido el margen para aprovechar plenamente dichas contribuciones y avanzar en la consolidación de dichas alianzas estratégicas a largo plazo, lo que hubiera necesitado un mayor “*pilotaje, maduración y apropiación*” para garantizar la sostenibilidad de la intervención.

En el momento actual, **la rotación de personal a nivel de CDS introduce un elemento clave de incertidumbre en materia de sostenibilidad**, que depende de “*cómo CDS está haciendo la transferencia de conocimientos y de la capacidad de anclaje de Alboan*” para “*reforzar ciertos mensajes en el ecosistema*”.

“Confío en que, aunque haya un cierto movimiento por el cambio, se solventa positivamente. Igual tenemos que hacer un esfuerzo adicional para estar más presentes en ese tránsito, aunque no creo que la situación actual sea determinante para el futuro en el sentido de que no se pueda hacer nada.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

De acuerdo con las declaraciones de personas entrevistadas en el marco de la presente evaluación, tras la finalización de cada uno de los proyectos que confirman la intervención, “*CDS ha solicitado la cesión de los bienes adquiridos con cargo a la financiación del Gobierno Vasco y de AVG a los/s beneficiarios/as; es decir, a los/as campesinos/as*”. Por otra parte, como ha sido referido en el análisis del criterio de eficacia, ciertas personas apuntan a que la fábrica de NUTRIKONGO pase a ser gestionada directamente por CDS, que el transporte sea externalizado y que las capacidades de los/as miembros de los órganos directivos y el personal de las estructuras cooperativas se refuercen para garantizar la sostenibilidad de la intervención.

“En el caso de que las cooperativas y UCOOPAL dejen de existir, ¿quién va a pasar a poseer los bienes y las construcciones que se han hecho? Los dirigentes son pícaros y van a intentar meter la mano para venderlos y dividirse el dinero, lo que no es nuestra visión. En cambio, CDS podría hacer que la fábrica funcionase bien rentabilizando la inversión realizada en ella.”

Cita de un miembro de la organización local

“Si no tienes los recursos tienes que, obviamente, hacer la reflexión de qué hacer con la fábrica. Si utilizas los recursos o quisieras buscarlos, mi convicción es que hay potencial para hacer crecer ese negocio.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Por otra parte, la decisión de instalar paneles en la fábrica de NUTRIKONGO, como ya ha sido mencionado, no parecería la estrategia acertada si no es acompañada de una reflexión profunda sobre el futuro de la estructura y de la lógica de intervención en sí misma.

“Ahora mismo la única opción sostenible es poner paneles. Si tenemos que depender de la electricidad de la red pública, uf.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Como ya ha sido detallado en el análisis del criterio de eficacia, habría sido pertinente realizar una evaluación externa de la intervención antes de la finalización del segundo trienio. Dicha evaluación, no solo habría contribuido a reorientar la estrategia ante los desafíos enfrentados, sino que habría permitido la elaboración de una **estrategia de salida**, para su implementación a partir de 2022.

De hecho, en 2020 la entidad gestora había solicitado a su socia local que iniciara una reflexión sobre la misma, que parecería que no llegó a concretarse.

Aunque el BDD-CDS ha elaborado estrategias de salida en el marco de otros proyectos (como los financiados por Misereor desde hace 28 años), reconoce no haber desarrollado una estrategia similar para la intervención implementada junto a Alboan, aunque ha comunicado a las cooperativas y al consejo de administración de UCOOPAL que *“se preparen para la salida”*. Habiendo consultado dicha estrategia elaborada por el BDD-CDS, que contiene un preciso *“plan de retirada o acompañamiento progresivo”*, se recomienda construir sobre su base la de la intervención objeto de esta evaluación, completándola con una estimación de los recursos financieros necesarios para su puesta en marcha desde 2026.

“Hay que preparar a esta gente a una salida amigable que no provoque una ruptura brusca que les asuste. Los miembros de las cooperativas se preparan solos a la salida (“autopromoción”) de aquí a dos o tres años y se les ha pedido que creen cosas que sean perennes, pero confían en que siga habiendo apoyo, al que se han acostumbrado. UCOOPAL, en cambio, que aún no presenta una situación de autonomía financiera, ha recibido la noticia como una bomba.”

Cita de un miembro de la entidad local

Por su parte, la propia entidad gestora reconoce que *“la reflexión de la salida no la tenemos elaborada; la entrada sí, la salida no”* y que la evaluación de la intervención en este momento es *“una iniciativa del AVG, con mucho juicio, que ayudará a Alboan a entrar en esa reflexión de cómo hacer la salida, en este caso y en general”*.

“El programa está en un punto álgido en el que de aquí a 2 años (abril 2020) esperamos tener resultados. Les he dicho claramente que a partir de abril 2020 tendríamos que plantearnos la estrategia de salida. Este es un programa que lleva 10 años financiado y es ahora o nunca. Si no funciona, desde luego no será porque no le hayamos puesto medios financieros y humanos⁹⁰.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Para dar sostenibilidad a la intervención, y potencialmente replicarla, todas las personas entrevistadas en el marco de la presente evaluación coinciden en afirmar que *“sería necesaria una reorientación y, sobre todo, una reflexión de qué se quiere hacer”* ya que hay *“una buena base sobre la que seguir construyendo”*.

“Nosotros estamos casados con esas personas. Ya no podemos abandonarlas. Intentemos hacer otras cosas, pero no nos vamos a ir a otro lugar más fácil porque sea más fácil. Preferimos fracasar a irnos.”

Cita de un exmiembro de la entidad gestora

⁹⁰ Informe de viaje de personal de Alboan a RDC, del 3 al 18 de abril de 2018.

Concluimos por tanto que **el criterio de sostenibilidad ha alcanzado un nivel bajo**.

6. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS TRANSVERSALES

6.1 Enfoque de género en desarrollo

Estudia de qué forma y en qué medida este enfoque fue incorporado en la identificación, formulación e implementación en términos de fortalecimiento y empoderamiento de las mujeres, verificando la igualdad de acceso y control sobre los recursos, su inclusión en condiciones de equidad y su representación en la obtención de resultados, así como la deconstrucción de masculinidades patriarcales.

Igualdad de género	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Los diferentes proyectos fueron identificados y formulados teniendo en cuenta el enfoque de igualdad de género? ¿Ha habido alguna evolución (positiva o negativa) en el grado de integración de la igualdad de género?				
¿Cómo se ha incluido la perspectiva de género en las fases de implementación y seguimiento?				
¿En qué medida la intervención ha implementado acciones específicas para asegurar la integración efectiva de la igualdad de género y promover la participación equitativa de hombres y mujeres en las actividades?				
¿Cuál ha sido el impacto de género de las REFED?				
¿Qué resultados se han obtenido en cuanto a la reducción de brechas de género y al empoderamiento de las mujeres en el área de intervención?				
¿En qué medida la intervención ha influido en las relaciones de poder desiguales existentes en las localidades?				
¿Se ha modificado el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres?				
¿Las mujeres han aumentado el grado de conciencia/conocimiento/exigencia de sus derechos?				
¿Las actividades han supuesto una sobrecarga de trabajo para las personas participantes de forma diferenciada por sexo? Si es así, ¿Qué implicaciones ha tenido?				
¿Se ha utilizado un lenguaje no androcéntrico en los productos y materiales de la intervención?				

Las bases de las convocatorias de subvenciones de proyectos del SCD-AVG, publicadas anualmente en el BOTHA, indican que se consideran prioritarios aquéllos que *“conlleven una real incorporación de la perspectiva de género, entendida como la consideración sistemática de las diferentes situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, incorporando objetivos y actuaciones específicas dirigidas a eliminar las desigualdades y promover la igualdad en todas las acciones, a todos los niveles y en todas sus fases de planificación, ejecución y evaluación”*.

La apuesta del SCD-AVG porque su acción en materia de cooperación contribuya a la igualdad de género se manifiesta, entre otros, en la inclusión de los requisitos mínimos de género de *“tener definido con claridad su impacto sobre las mujeres, evitar cualquier resultado negativo para ellas y, en su caso, prever las medidas correctoras para neutralizar ese impacto”*, el *“fomento de la participación y organización de las mujeres a niveles más amplios”* y la inclusión de *“acciones que mejoren específicamente las condiciones de vida de las mujeres y respondan a sus necesidades prácticas: actividades, formación o servicios específicos que permitan a las mujeres disponer de ingresos suficientes, faciliten la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y/o reduzcan su carga de trabajo”*.

Para evaluar la **evolución de la integración del enfoque de igualdad de género -a nivel programático- en la intervención**, el análisis realizado se remonta a marzo de 2016, fecha en que se realizó una encuesta en el marco de los proyectos apoyados por la AVCD. Dicha encuesta arrojó como resultado que tan solo el 19,4% de las mujeres encuestadas manifestaba una opinión favorable respecto a la política de compras de



las cooperativas, además de cuestionar la capacidad de las mujeres presentes en el consejo de administración de las cooperativas para influenciar este tipo de políticas y decisiones⁹¹.

La política de compras corroboraba el reparto de roles entre hombres y mujeres, siendo ellas las que ocupan mayoritariamente un rol reproductivo mientras que los hombres ocupan los espacios productivos de forma predominante. Por otra parte, la Política Nacional de Género (PNG) del Ministerio de Género, de la Familia y del Niño, de mayo de 2019, pone de manifiesto la *“persistencia de las desigualdades y las iniquidades en el reparto, el control y la gestión de los recursos entre los hombres y las mujeres en la RDC”*.

Así, la intervención fue concebida como una contribución a potenciar la posición de las mujeres en el hogar, en las cooperativas y en las comunidades, y a desafiar la división tradicional del trabajo mediante la incorporación de cultivos y la dinamización de las AGI, aumentando su acceso a recursos productivos y a bienes en igualdad de condiciones con los hombres y promoviendo la creación de alianzas entre mujeres y su organización en grupos.

*“Aunque los datos confirman la menor participación de mujeres respecto a la de los hombres, no miden la cantidad o la calidad de las intervenciones “reales” de las mujeres en los diferentes espacios de encuentro y decisión local”, como se alude en uno de los documentos generados durante el primer trienio de la intervención. Esta afirmación, por sí misma, pone de relieve la **extrema sensibilidad de Alboan y sus colaboradores/as al abordar la integración del enfoque de igualdad de género.***

De hecho, para asegurar que los avances en materia de igualdad de género se consoliden y perduren más allá de la intervención, **se ha cuidado la integración de dichos progresos no solo durante su ejecución, sino también a nivel de las estructuras institucionales y comunitarias.**

Por ejemplo, se observa que, aunque en 2017 el objetivo era apostar por la contratación de mujeres en CDS, los anuncios de vacantes no favorecían las candidaturas femeninas al tratarse de ofertas *“masculinizadas”* (con uso de lenguaje androcéntrico en los anuncios de vacantes: *“coordinador agro-economista”, “agronomo de extensión” y “animador socio-comunitario”*).

Así, a partir de 2021, de acuerdo con la política de género de CDS, **se introdujeron indicadores sobre el avance del empleo de mujeres dentro de la institución y de las estructuras apoyadas.** Esta acción voluntarista permitió corregir los sesgos de género en la contratación de personal, además de alinearse con las convocatorias de subvenciones a proyectos de desarrollo del SCD-AVG, que exigen que se haga *“un uso no sexista del lenguaje y de la imagen, fomentando una imagen con valores de igualdad, diversidad, pluralidad de roles y corresponsabilidad; de forma transversal en todo el proyecto y sobre todo en la publicidad y comunicación”*.

Fruto de dicha acción, comenzaron a privilegiarse las candidaturas femeninas para los puestos de agrónomas divulgadoras y para los de algunas unidades de negocio de UCOOPAL (NUTRIKONGO, *“cantina”* y *“miel”*), y se promovió la participación activa de las mujeres en las estructuras cooperativas, lo que se valora positivamente. A pesar de ello, no obstante, no parece haberse logrado el objetivo de que *“las mujeres identifiquen UCOOPAL en femenino”*⁹².

Aunque las mujeres contratadas (60% del total de personal) son las que ocupan los puestos de menor cualificación (secretaria/cajera, y gerente y vendedora de las cantinas) en detrimento de los hombres, lo que se explica por su bajo nivel educativo, la intervención ha realizado esfuerzos importantes para promover la participación y emancipación de las mujeres a todos los niveles.

⁹¹ Informe final PGM-2012BA/0004, IR.1.15. en anexo III-3.3. Antecedentes-Programa GV 2012-2016.

⁹² Informe narrativo a 30 abril 2018.

A este respecto, conviene atraer la atención de la entidad gestora y del BDD-CDS sobre la **pertinencia de impulsar este proceso y promover la adhesión de hombres jóvenes y mujeres jóvenes a itinerarios científicos y tecnológicos en el marco de la colaboración con Egibide** (si dicha estrategia acaba por materializarse a partir de 2025). No puede obviarse el hecho de que, tras tres promociones, CEDITA ha tenido dificultades para inscribir jóvenes ya que éstos/as no desean orientarse hacia los agronegocios. Para paliar esta situación, CEDITA propone actualmente una combinación de formación profesional en materia agrícola combinada a otros oficios, como la carpintería y la sastrería. Aunque estos últimos han sido solicitados por los/as propios/as beneficiarios/as y contribuirían a reducir el desempleo juvenil, no solo refuerzan estereotipos de género, sino que además no contribuyen directamente al objetivo de continuar reforzando el movimiento cooperativo (favoreciendo un potencial éxodo rural), además de requerir equipos, espacios y materiales que son costosos.

“Las competencias adquiridas nos son útiles y garantizan nuestro presente y futuro en la comunidad. Quiero quedarme y seguir adquiriendo conocimientos.”

“Yo tengo la intención de buscar mejores condiciones si se presenta la oportunidad.”

Cita de dos miembros del grupo de jóvenes

La participación de mujeres jóvenes en sectores técnicos con potencial de empleabilidad local (agroindustria, energías renovables, TIC rurales) podría, sin embargo, contribuir al doble objetivo de reducir las brechas de género y de promover el acceso de las mujeres a empleos cualificados.

“Cuando abramos la formación profesional con el CEDITA, el 90% de las chicas van a pedir peluquería, corte y confección. La realidad es la que es.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

De optarse por esta alternativa, debería ir acompañada por acciones de sensibilización comunitaria para combatir las barreras estructurales, culturales y económicas que limiten el acceso de las mujeres jóvenes, así como de tutoría y acompañamiento para reducir la deserción, y de vínculos con UCOOPAL y con las cooperativas para asegurar oportunidades de prácticas profesionales y empleo cualificado.

6.1.1 Análisis de género

Dada la especial relevancia que tiene la igualdad de género en la intervención, en 2017 se elaboró un Estudio de Género, con apoyo de BDD-CDS, que identifica las desigualdades existentes, los roles y responsabilidades diferenciadas, el acceso y control sobre recursos, la participación en la toma de decisiones, las normas sociales, etc. Dicho estudio constata la *“feminización de la pobreza, explicada por numerosas discriminaciones en todos los ámbitos del desarrollo: educación, salud, derecho, acceso a los recursos, gobernanza, toma de decisiones, empleo, medioambiente, etc.”*. *“Todos los grupos étnicos de RDC, a pesar de la diversidad de sus creencias y prácticas, tienen en común la misma percepción diferenciada de los roles masculinos y femeninos. Las relaciones familiares entre los hombres y las mujeres están construidas a partir de una desigualdad fundamental entre el hombre, padre y esposo, jefe de familia y la mujer, madre y esposa, que gestiona el hogar”*.

A pesar de tratarse de una sociedad matrilineal⁹³, la comunidad Bakongo (como se describe en detalle en el análisis del criterio de diversidad cultural), el poder político y la autoridad pública están tradicionalmente en manos de los hombres (reyes, jefes, ancianos), aunque las mujeres tienen un papel relevante en el ámbito familiar, económico y ritual.

“Tradicionalmente, es el hombre el que encarna la autoridad en el seno del hogar, él fija las reglas y el código de conducta, asegura el control y la gestión de los bienes familiares. La mujer, tiene la tarea social

⁹³ La transmisión de la filiación, herencia y linaje se hace a través de la línea materna.



del funcionamiento de la vida doméstica, realiza los trabajos domésticos y cuida de los niños y de los otros miembros de la familia”. “La mujer casada no está autorizada a tener un trabajo remunerado mayor que el de su marido”. “La mujer no toma la palabra en los órganos jurisdiccionales consuetudinarios de poder. Muy pocas mujeres asumen un puesto de responsabilidad actualmente por la influencia de la [baja] escolarización”.

Dicho estudio fue completado en julio de 2020, con una excelente línea de base elaborada por el BDD-CDS, en forma de encuesta rápida participativa⁹⁴ para la que se utilizó el método de Análisis Socioeconómico según el Género (ASEG), que arroja conclusiones de gran calidad sobre las interacciones entre el género y las principales cuestiones de desarrollo.

El estudio permitió no solo confirmar que *“los productos cultivados por las mujeres se utilizan más para el consumo doméstico, mientras que los cultivados por los hombres aportan más ingresos”*, entre otras informaciones valiosas, sino también observar una evolución positiva del papel de las mujeres en las dinámicas organizacionales. Así, *“el 46,6% de las personas encuestadas afirma que las mujeres participan en la toma de decisiones del CVD (hogares) y que, a nivel de las cooperativas, el 56,6% de sus miembros favorece la implicación de las mujeres en las actividades implementadas y en la toma de decisiones”*.

No obstante, también puso de relieve la persistencia de hábitos y costumbres causantes de desigualdad y de exclusión de las mujeres, de división sexual del trabajo (las mujeres trabajan 11 horas al día en comparación con 7 por parte de los hombres) y de escaso poder de decisión de las mujeres con respecto a los ingresos familiares (siendo los hombres los que deciden sobre su uso).

De acuerdo con el análisis realizado en el marco de la presente evaluación, y como ha sido detallado en el criterio de impacto, **la intervención ha generado avances significativos en la promoción de la igualdad de género, especialmente en términos de empoderamiento económico de las mujeres y de su participación en las estructuras cooperativas.**

“Cuando teníamos reuniones, las mujeres estaban involucradas y muchas de ellas eran muy activas, tomando un rol mucho más activo de lo que he visto en otros lugares en el pasado.”

Cita de un miembro de la organización local

Uno de los resultados más destacados ha sido el crecimiento acumulado de los ingresos medios anuales de las mujeres entre 2018 y 2024, con un aumento del 99%, superando ampliamente la meta inicial y situándose muy por encima del incremento medio de las familias cooperativistas (+59,1%). Esta evolución revela una tendencia clara hacia la reducción de la brecha de ingresos relativa entre mujeres y hogares, con picos particularmente notables en 2021 y 2022. El hecho de que los ingresos de las mujeres hayan crecido más rápido durante todo el período indicaría un **impacto estructural positivo en su autonomía económica.**

En términos de participación organizativa, se observa una **feminización progresiva del tejido cooperativo**: entre 2017 y 2024, el número total de miembros aumentó un 68%, con un crecimiento del 76% en la adhesión de mujeres (de 460 a 810), frente al 63% entre los hombres. Aunque persiste una mayoría masculina (57%), las mujeres representan ya el 43% de la membresía total, **consolidando una tendencia sostenida hacia la paridad.**

Este crecimiento evidenciaría un **cambio positivo en las normas sociales y culturales que tradicionalmente han limitado la presencia de las mujeres en espacios económicos y de decisión colectivos.**

⁹⁴ Estudio de línea de base sobre la situación de las familias y su producción encuestando a 186 jefes de hogar delegados, 15 representantes de 3 cooperativas, 60 mujeres de las agrupaciones y 14 miembros de la administración/servicios especializados (61% hombres y 39% mujeres).

Por último, si bien persisten diferencias de género en la integración de jóvenes en el movimiento cooperativo, el caso de COOCEVEKI (donde la juventud tiene una participación destacada) refleja un **avance hacia la renovación generacional con enfoque inclusivo**.

En conjunto, los datos muestran que la intervención ha contribuido de manera significativa a reducir desigualdades de género tanto en el ámbito económico como en la participación organizativa, aunque aún persisten desafíos importantes, especialmente en cuanto a la igualdad de oportunidades para las mujeres jóvenes, que requieren acciones específicas para consolidar los logros alcanzados y avanzar hacia una equidad plena y sostenible.

6.1.2 Formulación de objetivos y resultados sensibles al género

La intervención ha profundizado progresivamente en la integración del enfoque de género en sus objetivos y resultados, incorporando nuevas metas de igualdad de género en sus sucesivas fases.

Por lo que respecta al OE, su formulación ha evolucionado a lo largo del tiempo, reforzando el enfoque de igualdad de género en los dos últimos trienios. Así, mientras que para el periodo 2017-2019, el OE no contenía referencias al enfoque de género, entre 2020 y 2022 el OE incorporó una mención al *“papel protagonista de las mujeres y los jóvenes”*, aunque sin la utilización de un lenguaje inclusivo.

Finalmente, **el OE incluyó en 2022 consideraciones de sostenibilidad desde el punto de vista de la igualdad de género**, entre otros (*“UCOOPAL y su red de tres cooperativas [...] funcionan como empresas agrícolas y comerciales sostenibles desde el punto de vista económico, de género y ambiental, convirtiéndolas en motores socioeconómicos para el desarrollo local [...]”*).

Además, las líneas de base y metas del IOE.2 (*“Los ingresos medios anuales de las mujeres han aumentado un 25%”*; LB: 780 \$/año por mujer) y del IOE.3 (*“El grado de adhesión de las mujeres a las cooperativas aumenta un 25%”*; LB: 6,3% F) establecidas para el periodo 2017-2020 fueron actualizadas en 2020 (la LB del IOE.2 pasa a 1.030 \$/año por mujer y la meta del IOE.3 pasa a 18,7% para las mujeres).

6.1.3 Diseño de actividades que promueven la igualdad y la paridad

La intervención, desde su inicio, ha integrado **acciones afirmativas para promover la igualdad y la paridad**.

Por ejemplo, como se detalla en el análisis del enfoque de derechos humanos, los **criterios de adhesión a las cooperativas** fueron flexibilizados para incluir la opción de que las mujeres pudieran abonar en especie, y no necesariamente en metálico, su contribución al capital social.

Además, concebida inicialmente como una estrategia para aumentar la adhesión de las mujeres a las cooperativas, la **concesión de becas** de educación secundaria y universitaria a niñas y mujeres jóvenes de los/as miembros de las cooperativas contribuyó a mejorar los niveles educacionales abriendo paso a oportunidades de inserción laboral y de mayor liderazgo. De hecho, de las niñas matriculadas en el año escolar 2018-2019, una de ellas trabaja en UCOOPAL como contable desde 2019 y otras dos como Asistentas Agroalimentarias en NUTRIKONGO desde 2020.

Si bien las becas contribuyeron a su propósito, los criterios de selección de las beneficiarias (hijas de familias cooperativistas y criterios de vulnerabilidad) suscitaron ciertos recelos entre las mujeres cuyas hijas no resultaban elegidas y de ciertos miembros que solo tienen hijos varones.

Esta evaluación externa no ha permitido identificar claramente cuáles fueron dichos criterios, aunque algunas de las personas entrevistadas apuntan a los resultados escolares, cuestiones logísticas (de proximidad a las escuelas) y grado de implicación de las mujeres en las cooperativas.

Las becas terminaron por dejar de concederse en 2022. Entre las razones, se alega que el número de niñas inscritas en educación secundaria se había reducido considerablemente, que hubo acusaciones de discriminación y que se constataron situaciones irregulares (tentativas de inscribir hijos varones en la universidad haciéndolos pasar por hijas), además de por motivos de “*reducción presupuestaria*”.

Es importante señalar que **los/as titulares de derechos no habrían sido informados/as de los motivos que han llevado a suprimir esta actividad.**

Ante estas dificultades, **la intervención habría podido optar por organizar acciones sólidas de sensibilización comunitaria** para socializar las razones que justifican la concesión de becas a niñas y mujeres jóvenes en detrimento de niños y hombres jóvenes. Además, hubiera sido pertinente continuar ofreciendo becas para educación primaria, contribuyendo así a aumentar el número de niñas que podrían pasar a continuación a la educación secundaria.

Como ha sido detallado en el análisis del criterio de eficacia, los/as miembros de las cooperativas, de los CVD y de las células han expresado su deseo de que el programa de becas sea reintegrado en la intervención.

“La concesión de becas a las niñas ha tenido un impacto significativo en nuestras comunidades, ya que han fomentado su escolarización y permitido contar con más maestras en las escuelas y enfermeras en los dispensarios locales.”

Cita de un miembro de un CVD/célula cooperativa

Los grupos de discusión organizados en el marco de la misión de terreno han permitido extraer conclusiones sobre el impacto de dichas becas. La opinión generalizada de los/as miembros de cooperativas, CVD y células, así como de los grupos de mujeres y de jóvenes, es que las becas no solo han mejorado las tasas de escolarización y la empleabilidad, sino que **han permitido reducir los embarazos precoces y modificar la visión de las jóvenes sobre su papel en la sociedad y en sus hogares.**

“Las mujeres ahora pueden liderar sin resistencia social; las becas han reducido los embarazos adolescentes al ofrecer la alternativa de estudiar en lugar de formar una familia tempranamente.”

Cita de un miembro de un CVD/célula cooperativa

Parecería, pues, que la decisión de cancelar las becas no fue acompañada de **una reflexión estratégica sobre su potencial impacto a futuro.**

“Ya no las damos porque eran un granito de arena. Cuando hay tantas niñas en este contexto, seleccionar solo a 40... ¿Por qué a una niña no y a otra sí?”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Otras de las medidas de discriminación positiva aplicadas fueron privilegiar a las mujeres en los sucesivos procesos de **selección de estudiantes** para las formaciones del CEDITA y crear un **fondo rotatorio de crédito comercial** y formación para mujeres sobre el cálculo de rentabilidad de las AGI (en 2023).

Con el objetivo de promover la **participación de mujeres en espacios donde estaban tradicionalmente subrepresentadas**, la intervención puso en marcha a partir de 2020 otras acciones de discriminación positiva como el **establecimiento de cuotas en los órganos de toma de decisiones de las cooperativas** (al menos un 30% de mujeres en los consejos de administración de las cooperativas, incluyendo una vicepresidenta y administradoras, y al menos un 40% de mujeres en las reuniones y asambleas generales) y en las cantinas sociales de las cooperativas (al menos un 50% de mujeres gestoras).

Además, a partir de 2021 comenzaron a organizarse reuniones anuales en las sedes de cada una de las tres cooperativas, como espacios de promoción y ampliación de conocimientos y relaciones, entretenimiento de las mujeres, conocimiento mutuo y cohesión social entre grupos de diferentes orígenes, para abordar cuestiones como la igualdad de oportunidades y la contribución de las mujeres a la economía doméstica y comunitaria.

A 31 de diciembre de 2021, **la participación de las mujeres en las asambleas generales delegadas había aumentado hasta el 43,3%, en los consejos de administración de las cooperativas al 44,4%, en el comité de control al 33,3% y en el consejo de administración de UCOOPAL al 50%**, superando el 40% de participación previsto para la gran mayoría de los órganos de liderazgo cooperativo.

Dichos porcentajes fluctuaron paulatinamente, aumentando en algunos casos y reduciéndose en otros, superando el 50% por primera vez en 2023 en la asamblea general y en los CVD (61% y 55,9% respectivamente).

Por otra parte, **parece confirmarse un aumento progresivo del nivel de participación de las mujeres en la toma de decisiones en el seno de los hogares miembros de los CVD**, que en 2017 era de 42,2% (un 10% más que en 2007) frente al 46,6% en 2020.

Así mismo, para minimizar el riesgo de receptividad negativa de los hombres a ver a sus esposas dedicar mucho tiempo a las actividades asociativas, **la intervención fomentó el enfoque de "pareja-miembro" de las cooperativas**. Dicho enfoque, de acuerdo con las entrevistas realizadas, ha podido ser clave para garantizar el aumento progresivo del porcentaje de adhesión de las mujeres.

A partir de 2022, se promovió además la **organización de grupos de mujeres en plataformas de activismo femenino** para la identificación y formación de un liderazgo activo, mediante módulos formativos sobre los derechos de las mujeres en la sociedad, en los sectores vitales y en las instituciones locales y provinciales.

La reflexión generada en torno a la emancipación de las mujeres (conciencia de su estatus, autodeterminación, derechos, libertades, acceso a recursos productivos) permitió **revitalizar el papel de las REFED** mediante la creación de Directorios REFED (compuestos por 10 comités celulares de grupos dinámicos de mujeres) en cada una de las tres localizaciones de las cooperativas. Sus objetivos eran sensibilizar a las mujeres para que tomaran conciencia de su situación y sus derechos, hacer un autoanálisis de la situación general de las mujeres rurales e identificar soluciones adecuadas a los problemas existentes, así como movilizar a las mujeres para el activismo y la incidencia en temas de interés.

"El proyecto ha ayudado a liberarse en sus pensamientos y actos. Ahora se expresan libremente en la sociedad y han adquirido conocimientos que las han valorado dentro de la comunidad."

Cita de un miembro de una de las cooperativas

Además, en 2023 fueron organizados **debates populares con grupos de mujeres sobre cuestiones de igualdad de género** (situación y valor del trabajo de las mujeres en el hogar y en la sociedad, acceso igualitario a los recursos productivos, escolarización de las niñas, etc.) **invitando a los miembros masculinos** de los CVD, a jóvenes de ambos sexos y a los dirigentes de las células cooperativas.

Fruto de algunas de las entrevistas realizadas, y como se ha mencionado en el análisis del criterio de eficacia, parecería que las REFED han perdido dinamismo en el último trienio. Se estima fundamental poner en marcha una **estrategia específica de renovación generacional**, para compensar la ancianidad de algunas de sus líderes, **así como de reactivación de la dinámica generada en torno a las AGI de mujeres**, para consolidar los resultados positivos alcanzados en materia de igualdad de género.

“Actualmente quedan muy pocas mujeres emprendedoras en las REFED. Tenemos que descubrir otras mujeres capaces de conducir a las demás, y las AGI han disminuido también.”

Cita de un miembro de la organización local

Por otra parte, aunque algunas de las personas entrevistadas han aludido al hecho de que son las mujeres las que continúan ejerciendo de anfitrionas en los encuentros a nivel comunitario, independientemente de su cargo profesional (sirviendo bebidas y comidas a los/as participantes), esta observación ha sido matizada por otros/as intervinientes para reiterar el aumento de su capacidad de participación significativa, contribuyendo positivamente al equilibrio de las relaciones de poder.

“Hasta las directoras de ONG, cuando llega la pausa café, se ponen a servir y a recoger las mesas. Lo tengo medido. Ya sea la directora o la contable.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

De hecho, fruto de los debates generados en el marco de los grupos de discusión organizados durante la misión de terreno, se ha podido constatar que existe la opinión generalizada de que las relaciones entre esposos y esposas han mejorado gracias a la intervención, ya que las mujeres se han convertido en un apoyo clave para sus maridos, contribuyendo a las decisiones familiares y al bienestar económico, lo que ha generado mayor respeto y equilibrio dentro de los hogares, *“sin romper las normas sociales”*.

“Aunque nos consideramos mujeres liberadas, todas hemos mantenido el equilibrio social en nuestras familias y aldeas, porque la libertad de la mujer no significa una rebelión contra el hombre. Sin embargo, ahora somos más capaces de valernos por nosotras mismas y de no depender tanto de nuestros maridos, lo que explica el cambio en las relaciones, ya que nuestros esposos nos respetan cada vez más y nos apoyan en los asuntos del hogar.”

Cita de un miembro del grupo de mujeres

El estudio de línea de base realizado en 2020 mostraba una fuerte división sexual del trabajo (las mujeres trabajan 11 horas al día en comparación con siete por parte de los hombres) y de escaso poder de decisión de las mujeres con respecto a los ingresos familiares (siendo los hombres los que decidían sobre su uso).

Aunque esta evaluación externa no se ha orientado a actualizar los datos relativos al promedio de horas trabajadas, sí ha permitido constatar que las acciones orientadas a integrar el enfoque de género en la intervención no solo han influido en **equilibrar las relaciones de poder existentes** en las localidades, sino que han permitido **garantizar el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres**.

“No estamos en rivalidad ni en competencia con nuestros maridos. En general, el dinero generado se aporta al fondo familiar, y la gestión se hace de manera colegiada y colaborativa, lo que no nos quita la autoridad para decidir sobre los fondos aportados. Realizamos todas nuestras actividades en colaboración con nuestros maridos o en pareja.”

Cita de un miembro del grupo de mujeres

Además, todas las mujeres consultadas han declarado que **su nivel de conciencia y conocimiento de sus derechos ha mejorado**. *“Se consideran capaces de liderar a los hombres y de vivir en igualdad”,* lo que se *“se refleja incluso en nuestras reuniones, donde las mujeres se colocan al lado de los hombres en público durante las juntas y eventos, algo que antes era impensable”*.

Por último, cabe mencionar que ninguna de las personas consultadas en el marco de los grupos de discusión ha afirmado que la intervención haya implicado *“sobrecarga ni diferenciación por sexo”* ya que

las actividades realizadas forman parte de su cotidianidad y “la mayoría se realizan en pareja, lo que hace que el trabajo sea menos pesado para ambos”.

6.1.4 Indicadores específicos de género

Todos los documentos de formulación e informes justificativos incluyen indicadores desagregados por sexo⁹⁵ y edad de sus beneficiarios/as, cuyo análisis ha sido realizado en el criterio de eficacia.

Más allá de la desagregación por sexo, a partir de 2021 la intervención comenzó a integrar indicadores específicos de género, con dos de ellos que miden cambios en las relaciones de género:

- “Los grupos de mujeres son capaces de llevar a cabo sus acciones (planificación, ejecución y seguimiento)”: Tal como está redactado este indicador, el enunciado puede interpretarse como una presunción de duda sobre las capacidades de las mujeres para actuar de forma autónoma y eficaz, lo que puede reproducir estereotipos de género de manera implícita. Así, su formulación podría revisarse a la luz de un enfoque de igualdad de género más estructurado.

En lugar de centrarse en la “capacidad” como un supuesto a comprobar, hubiera sido más adecuado reformular el indicador sin aludir a la supuesta “capacidad intrínseca” de las mujeres, desde una perspectiva de empoderamiento, como, por ejemplo: “Los grupos de mujeres participan de forma activa y lideran procesos de planificación, ejecución y seguimiento de sus AGI”.

- “Las cooperativas reivindican públicamente los derechos de las mujeres”: con ocasión de la celebración del Día Internacional de la Mujer, del Día Mundial de la Mujer Rural y del Día Internacional de las Cooperativas en 2021, 2022 y 2023, fueron organizados eventos culturales recreativos en torno a la promoción de la participación de las mujeres en la sociedad y en los órganos políticos y administrativos locales, así como jornadas dedicadas a las agricultoras. Aspectos como la igualdad de oportunidades, la importancia del trabajo productivo de las mujeres rurales y de su contribución a la economía y a la seguridad alimentaria fueron explorados sucesivamente, a través de presentaciones y de sketches. Durante estos eventos, las mujeres participantes destacaron la existencia de avances en su situación y en términos de su reconocimiento a nivel comunitario y familiar, con cambios positivos en el reparto de responsabilidades, libertad de movimientos y nivel de ingresos.

“Este proyecto nos ha ayudado enormemente a mejorar nuestro poder de decisión, ha liberado nuestro potencial. Esto comienza por la capacidad de expresarnos libremente frente a los hombres y de participar en las decisiones importantes junto a ellos a todos los niveles.”

Cita de un miembro del grupo de mujeres

6.1.5 Participación activa y equitativa

La intervención ha garantizado la participación significativa de mujeres en su diseño, ejecución y evaluación, aumentándola progresivamente a lo largo del tiempo.

La participación activa de las campesinas miembros de las cooperativas y de UCOOPAL en el diseño de la intervención se manifiesta desde su identificación en 2016 hasta su ejecución.

⁹⁵ La convocatoria de subvenciones a proyectos publicada en el BOTHA de 12 de mayo de 2018 menciona por primera vez que los datos de población o público destinatario deben presentarse desagregados por sexo (mujeres y hombres) o, en caso de que las asociaciones hayan recogido los datos, según identidad de género (mujeres, hombres y otras identidades) tanto en el proyecto presentado como en su justificación.

Así, se garantizó la participación de las mujeres en el estudio de mercado del sésamo (2018), en el estudio de cata de NUTRIKONGO (2018), en los estudios de género (2017 y 2020) y en el estudio participativo realizado en 2023 para definir nuevas cadenas de valor mediante encuestas a 220 personas (88 de ellas mujeres), entre otros.

A lo largo de su ejecución **las mujeres no solo han participado activamente en las identificaciones y en los estudios**, sino además en actividades cuya gestión les estaba “reservada”, como la multiplicación de semillas, huertos domésticos, apicultura, cría de aves de corral y AGI, que ha promovido una evolución positiva en “la ayuda mutua en la realización de las tareas de producción entre hombres y mujeres en las familias cuyas mujeres son miembros de las cooperativas”⁹⁶.

6.1.6 Capacitación de los equipos

Por lo que se refiere a la **capacitación del equipo de UCOOPAL y de la socia local**, el análisis de las fuentes primarias y secundarias no permite identificar ninguna acción específica en la materia.

De hecho, aunque en 2017 se había previsto que la formación para el fortalecimiento de capacidades de UCOOPAL contara con un módulo específico de género, el programa del plan de formación en gestión cooperativa impartido en abril de 2018 tan solo contiene uno sobre “Estabilidad, ergonomía, conciliación, género, retribución” dentro del bloque de Gestión empresarial.

Como ya se ha analizado en el criterio de eficacia, el proceso de fortalecimiento de UCOOPAL enfrentó importantes desafíos en materia de cultura organizacional, relativos a modos de actuación que reproducían estigmas y deslegitimaban el rol de las mujeres dentro del equipo. El TFM que puso de manifiesto dicho desafío en 2018 recomendaba abordar la transformación de prácticas culturales con efectos nocivos en la cultura organizativa de UCOOPAL. Sin embargo, como ya se ha mencionado en el análisis del criterio de eficacia, este aspecto no fue abordado.

“Desde que hicimos la política de género en CDS, no hemos vuelto a hacer nada más, ni un reciclaje en tema de género.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Teniendo en cuenta que la “Política de Género en el seno de la coordinación de CDS de la diócesis de Kisantu” data de julio de 2015, y a pesar de los importantes avances en la materia impulsados en el marco de la intervención, se considera conveniente que dicho documento sea actualizado para adaptarlo al contexto cambiante, así como que introduzca un componente de evaluación que permita medir dichos progresos e implementar medidas correctivas cuando sea necesario.

Concluimos por tanto que **la integración del enfoque de igualdad de género ha alcanzado un nivel alto**.

6.2 Enfoque de derechos humanos

Enfoque basado en las garantías jurídicas universales que protegen a los individuos y grupos frente a acciones y omisiones que interfieren en los derechos y libertades fundamentales y en la dignidad humana, para analizar en qué medida la intervención ha contribuido a la transformación de las relaciones de poder, corrigiendo desigualdades, prácticas discriminatorias y la distribución injusta del poder.

Derechos humanos	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Los proyectos fueron identificados y formulados teniendo en cuenta el enfoque de DDHH? ¿Ha habido alguna evolución (positiva o negativa) en el grado de integración de este enfoque en las diferentes identificaciones y formulaciones?				
¿Están bien identificados los/as titulares de derechos? ¿Y los/as titulares de obligaciones?				
¿Cómo ha sido la selección de los/as titulares de derechos?				

⁹⁶ informe narrativo a 31 de octubre de 2018.

Derechos humanos	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Ha habido un proceso participativo en el plan de ejecución de cada proyecto productivo? ¿Se ha prestado atención a la importancia de potenciar la autonomía y la participación en la toma de decisiones? ¿En qué medida los/as titulares de derechos y de obligaciones han sido protagonistas de la ejecución la intervención?				
¿Se han fortalecido las capacidades de los/as titulares de derechos para reivindicar éstos y las de los titulares de deberes para cumplir sus obligaciones?				
¿Se ha prestado atención a los efectos de las actividades en el bienestar de grupos concretos?				

Según todas las bases de convocatorias de subvenciones a proyectos del SCD-AVG, *“todos los proyectos deberán responder al “enfoque basado en derechos humanos”, que implica en particular que las personas son reconocidas como actores clave en su propio desarrollo y no como receptores pasivos de bienes y servicios”*. Las bases publicadas en el BOTHA a partir de 2020 dan un paso más hacia la integración de este enfoque, exigiendo que sea un *“enfoque de derechos objetivos, no sólo discursivo”*.

La intervención objeto de evaluación persigue hacer viable una empresa social, consistente en una triple estructura cooperativa de producción agroecológica que converge en una central cooperativa de comercialización y venta de la producción agraria, cuyos beneficios revierten en el campesinado cooperativista.

Para ello, la intervención trabaja desde un enfoque de derechos, con personas que deciden producir, vender y trabajar por y para las cooperativas, siendo sujetos de su propio desarrollo y cuya implicación es el factor determinante de la sostenibilidad del proceso producción-evacuación-comercialización-venta-reparto de beneficios que protagonizan.

Los/as titulares de derechos han sido bien identificados/as en los documentos producidos en el marco de la intervención, **incluyendo una descripción de sus principales características:**

- Población total: 1.868 hogares agrícolas familiares pertenecientes a cuatro cooperativas rurales, con 4.347 agricultores/as activos/as.
- Población adulta-juvenil (18-45 años): 40,14%.
- Población de adultos-avanzados y ancianos: 14,51%.
- Mujeres campesinas: no son propietarias de los campos ni de los ingresos generados por el maíz o la mandioca, cuyos ingresos pertenecen a sus maridos; a menudo analfabetas o con pocos estudios, sobrecargadas por las tareas de cuidado del hogar.
- Mujeres directivas: tan solo un 30% forma parte de los órganos de dirección de las tres cooperativas en 2017, con una caída al 24% en 2020 (11 M/34 H) y un aumento a 31 de diciembre de 2021 (46,66%).
- 10 grupos de liderazgo de mujeres, dedicadas a la cría de aves de corral (patos, cobayas, conejos, pollos) y a AGI de multiplicación de semillas de sésamo y jengibre, salazón de pescado, venta de verduras y transformación de productos agrícolas, mediante contratos de compromiso.
- Jóvenes desempleados/as: 200, un tercio de los cuales son mujeres jóvenes, e inscritos en el CEDITA.
- 3 grupos juveniles mixtos, formados por 100 jóvenes (de los cuales 69 hombres y 12 mujeres reciben apoyo en materia de apicultura).
- Niñas y niños (43,35%): la tasa de escolarización dentro de los hogares de las cooperativas se situaba en el 68,6% para las niñas y en el 72% para los niños en edad escolar en el periodo 2020-2021.
- Beneficiarios/as indirectos/as: 9.305 agricultores/as de las aldeas de los alrededores de Kimuisi, Kilenda y Mayinda no pertenecientes a las cooperativas, que producen y venden por cuenta propia y son susceptibles de unirse al movimiento, buscar empleo remunerado en los negocios iniciados por las cooperativas y acceder a nuevos productos en el mercado local.

Según declaraciones de miembros de la organización local, la **participación activa de los/as titulares de derechos en la identificación de necesidades** ha sido promovida desde 2016, con la involucración de los hogares, los CVD, las células cooperativas, los/as miembros de las cooperativas, la población no acompañada o no miembro de las cooperativas, y los servicios técnicos del Estado, a través de talleres organizados por el BDD-CDS.

Para ello, se aplican varias metodologías, como encuestas preliminares para la recolección de datos y talleres en las células cooperativas, así como reuniones con los servicios técnicos de cada agrupamiento y sector. Tras la recopilación de esta información en el marco de dichos talleres, CDS elabora una nota conceptual, que es presentada a todas las partes interesadas y remitida a continuación a Alboan para su revisión antes de ser enviada al SCD-AVG o a otros socios.

Una prueba de ello es que la idea de apostar por el sésamo tuvo lugar en una reunión de seguimiento con los dirigentes de las tres cooperativas y UCOOPAL en septiembre de 2015.

La población local ha colaborado en los trabajos de campo de ESADE y CEPAG y, según los informes analizados, *“es consultada durante los ejercicios de control de calidad, para ofrecer su opinión y valorar el grado de avance de la intervención”*. Además, a partir de 2020, la responsabilidad de la identificación de los hogares que participarían en la producción de sésamo se trasladó a los dirigentes⁹⁷ de las células y cooperativas.

A pesar de lo anterior, en el marco de la presente evaluación no se ha podido verificar la existencia de registros de la valoración de las comunidades sobre el grado de avance de la intervención.

Se observa, además, **poca participación de los/as titulares de derechos en el plan de ejecución y en la toma de decisiones**, con ausencia de reuniones periódicas de seguimiento de la intervención con todos los actores implicados, más allá de las reuniones de los órganos cooperativos y de los encuentros que hayan podido realizarse durante las visitas de seguimiento de Alboan.

“En general, la mayoría de las recomendaciones provenían de CDS y nosotros dábamos nuestra opinión para su implementación.”

“Nunca hemos sido asociados en discusiones estratégicas directas con CDS ni con Alboan, pero, como parte de la dinámica de los jóvenes integrantes de UCOOPAL, hemos participado en reuniones generales organizadas por UCOOPAL y CDS.”

Cita de miembros de los grupos de mujeres y de jóvenes

Por lo que respecta a la **selección de los/as titulares de derechos** (miembros de las cooperativas), los criterios definidos fueron flexibilizados con respecto a los existentes en 2015, con el objetivo de adaptarse al entorno. En dicho año las condiciones para acceder a las cooperativas, que consistían en abonar la cuota de socio/a (2,90 \$) y contribuir al capital social (5,80 \$), se revelaron responsables, en parte, de la disminución del número de miembros, especialmente de las mujeres, por falta de recursos de algunos hogares.

Los criterios de selección utilizados según el tipo de actividad son los siguientes:

- Dinámica organizacional: vivir en el área de la intervención, ser miembro de una cooperativa y pertenecer a un CVD.
- Producción: vivir en la zona de intervención, trabajar como agricultor/a y pertenecer a un CVD.
- Multiplicación de semillas, miel y comercialización: vivir en el área de la intervención y pertenecer a un grupo de mujeres, a una cooperativa y a un CVD.

⁹⁷ Consejo de administración, comité de control y comisión social.

- AGI: vivir en el área de la intervención y pertenecer a un grupo dinámico de mujeres, a una cooperativa y a un CVD.

“Van todas las que quieren. No hemos querido cerrar mucho más los criterios, con todas las dificultades que ya tiene la gente.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Por último, cabe señalar que, ya en 2015, el acuerdo de colaboración firmado entre Alboan y Udapa mencionaba que ambas organizaciones se comprometían a respetar el “Código de Imágenes y Mensajes” incluido en el Código de conducta de las ONGD de la Coordinadora estatal de ONGD suscrito por Alboan. Dicho Código recomienda que los mensajes e imágenes velen por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica, etc.) y que promuevan la representación de las poblaciones del Sur como socios/as en el trabajo conjunto de desarrollo en consulta con las organizaciones locales.

Este enfoque no solo se ha integrado en la intervención en RDC, sino también en las acciones de información y sensibilización realizadas en Vitoria-Gasteiz. Así, por ejemplo, la Carrera solidaria por las mujeres valientes⁹⁸ de agosto de 2017 fue organizada para permitir la participación activa, sin discriminación, de todas las categorías de la población (niñas/os, adultos/as, ancianos/as), adecuando los espacios a sus diferentes características y necesidades, conjuntamente con personas migrantes.

Concluimos, por tanto, que **la integración del enfoque de derechos humanos ha alcanzado un nivel alto.**

6.3 Sostenibilidad ambiental

Análisis de los esfuerzos realizados para garantizar que el impacto de la intervención sobre el medio ambiente sea el menor posible, combinándolo con el concepto de desarrollo sostenible y analizando de qué manera las acciones tuvieron en cuenta el cambio climático; en particular, si contribuyeron a su mitigación y si promovieron la adaptación local a sus impactos.

Sostenibilidad ambiental	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿Se han puesto en marcha acciones que pretendan tener un impacto positivo directo en el medio ambiente? ¿Cuáles han sido los enfoques utilizados para potenciar el cuidado y las formas de preservación del medio ambiente?				
¿Algunas acciones tenían el potencial de ser perjudiciales para el medio ambiente? Si es así, ¿se han implementado medidas para minimizar los riesgos medioambientales de la intervención?				

La intervención, desde su identificación en 2016, centró su acción en torno a **cultivos respetuosos con el medioambiente**. La plantación de maíz, que representaba el 61% de los ingresos de las cooperativas, es un producto que “genera una importante degradación del medio ambiente y acentúa los problemas derivados de la tala indiscriminada de madera, causando la pérdida progresiva de bosque en la zona, la degradación de la calidad de terreno y por tanto del rendimiento de los cultivos”. En dicho año, las tres cooperativas producían esencialmente mandioca y maíz, cuya rotación agota los suelos.

Aparte de la deforestación para satisfacer las necesidades de desarrollo de los campos, la tala de árboles para la producción de carbón vegetal, que tiene una gran demanda en los mercados de Kinshasa, es en gran medida responsable del avance de la sabana y de la reducción de la productividad de los suelos.

No solo **la introducción del cultivo del sésamo generó un impacto positivo directo en el medioambiente** (por su escaso impacto medioambiental), así como el uso de fertilizantes orgánicos, sino que dicho cultivo **se combinó con la distribución y plantación de árboles para la reforestación** (parte integrante de la estrategia de desarrollo de CDS), y con acciones de sensibilización para aumentar la superficie de bosque, lo que implica una acción directa de potenciar el cuidado y preservación medioambiental.

⁹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=eiNmCuj782c>

En 2021 la intervención integró la producción de miel en 11 bosques apícolas comunitarios con viveros integrados en los colmenares, que no solo enriquece el medioambiente con polen de calidad, sino que es un factor de protección y conservación que disuade la deforestación y la quema, además de introducir huertos domésticos de demostración (en 22 CVD), que protegen los suelos.

Por otra parte, la realización de un mapeo de viabilidad de los suelos para el cultivo del sésamo permitió evitar el desgaste que supone para la tierra el realizar siembras de cultivos inapropiados.

Como ha sido mencionado en el análisis del criterio de eficacia, la elección de embalajes de plástico para las galletas NUTRIKONGO no solo no es coherente con el enfoque de protección medioambiental promovido por la intervención, sino que además implicó el pago de tasas no oficiales para desaduanarlos, ya que en RDC existe una prohibición oficial sobre la producción, importación, comercialización y uso de bolsas y envases plásticos no biodegradables, basada en el Decreto nº 17/018 del 30 diciembre 2017.

“No sé si el plástico costaba menos que el papel, pero nos enviaron los embalajes y luego descubrimos que eran de plástico cuando nos bloquearon la carga en el puerto de Matadi.”

Cita de un miembro de la organización local

Se contrató a una empresa española⁹⁹ para su suministro, **optando por un fabricante de envases plásticos en lugar de uno especializado en ecopackaging**, pese a que en el mercado nacional existen diversas alternativas que ofrecen soluciones más sostenibles, como el ácido poliláctico (bioplástico vegetal, biodegradable y compostable, ideal para productos alimentarios como galletas) y envases de fibra vegetal, celulosa o bagazo (totalmente compostables) o de plástico PCR (post-consumo, que reduce el uso de plástico virgen). Por otra parte, algunas de las entrevistas realizadas apuntan a que en RDC existían bolsitas de celofán en el momento en que se optó por la importación de embalajes, descartadas por el gerente de NUTRIKONGO *“por razones de productividad”*.

En el marco de la presente evaluación, se ha procedido a realizar una búsqueda en línea de información sobre empresas en RDC dedicadas a la producción de embalajes. Aunque parece confirmarse que ninguna de ellas produce bolsas individuales ecológicas, sí existen empresas en Kinshasa¹⁰⁰ que fabrican bolsas biodegradables (medio-grandes) a partir de fibras de banano, papel y/o cartón.

Se podría, pues, explorar la posibilidad de negociar con dichas empresas la producción de envases individuales para NUTRIKONGO (como elemento de valor añadido en materia de Responsabilidad Social Corporativa) o, en su defecto, de considerar la opción de adquirir bolsas biodegradables de tamaño medio ahora que las galletas se empaquetan en cantidades de 50 unidades.

Como medida de **adaptación a los efectos nocivos del cambio climático en la agricultura**, la intervención introdujo, en 2022, una innovación en el seguimiento meteorológico mediante la adquisición de equipos de control de las precipitaciones (kits de pluviometría), que permiten advertir a los/as agricultores de la evolución de las precipitaciones.

Este abordaje se completó en 2023 con la adquisición de pequeños equipos de riego para hacer frente a las consecuencias del cambio climático y con la previsión de crear un sistema de observación y previsión de las precipitaciones (Observatorio climático, en CEDITA).

Por otra parte, la integración de prácticas agrícolas de asociación de cultivos de café, plátano y apicultura asociadas al uso de residuos vegetales y animales (estiércol de buey), así como la utilización de tecnologías adecuadas en el tratamiento de los productos, son **prácticas que regeneran el suelo y resultan beneficiosas**

⁹⁹ <https://www.bcntrasvases.com/>

¹⁰⁰ EcoPlus, desde 2018, y Kraft Paper Company (KPC), desde 2021.

para el equilibrio ecológico: fertilidad, retención de humedad relativa, suministro de néctar a las abejas, polinización (fertilización) de los cafetos, desarrollo de bosques y de un medio biótico, etc.

Como indican algunas de las personas entrevistadas durante el proceso de evaluación, *“el aspecto medioambiental no se puede descuidar, pero tampoco la productividad”*. La agricultura convencional probablemente no era la solución más adecuada, pero **hubiera sido pertinente introducir restricciones medioambientales sin sacrificar la productividad**.

“Había una orientación muy fuerte hacia la agricultura ecológica. Toda fotografía tiene su negativo; todo tiene un precio. Si te basculas hacia una producción agraria ecológica, el precio es que la producción va a ser escasa.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Concluimos por tanto que **el criterio de sostenibilidad ambiental ha alcanzado un nivel alto**.

6.4 Respeto a la diversidad cultural

Análisis de si la intervención ha sabido adaptarse al contexto y a la diversidad cultural.

Diversidad cultural	Bajo	Medio	Alto	Excelente
¿El diseño de la intervención ha sido adecuado con respecto a las preferencias socioculturales?				
¿Se han respetado, fomentado o tenido en cuenta la carga cultural y las costumbres o tradiciones locales en el enfoque y ejecución de las actividades planteadas en la intervención?				
¿Ha sido adecuada la integración del enfoque intercultural en los distintos niveles, de organización, de formación, de contenidos y de estrategia?				

La provincia de Kongo Central tiene aproximadamente una población de 6,9 millones de habitantes, con una densidad de alrededor de 70 hab./km². En el distrito de Lukaya, zona de la intervención, viven unas 565.000 personas, en su mayoría dedicadas a la agricultura y en menor medida a la pequeña ganadería y al pequeño comercio de subsistencia.

Étnicamente, se trata de una zona homogénea, habitada por los Bakongo, con excepción de los grupos afines de la periferia, que suelen ser asimilados (los Yaka, los Dikidiki, los Teke, los Humbu, etc.). Los Bakongo hablan el mismo idioma, el kikongo, que constituye un vínculo vivo entre ellos, a pesar de la diversidad de dialectos.

Los Bakongo se dividen en subgrupos étnicos (tribus), clanes y linajes, con una organización social matrilineal, a excepción de los Basolongo, siendo lo más numerosos el Bayombe en el oeste, el Bamanyanga en el norte, el Bantandu en el este y el Bandibu en la región centromeridional.

Desde hace generaciones, la sociedad Bakongo ha desarrollado formas propias de organización y solidaridad. Estas prácticas tradicionales de colaboración, profundamente enraizadas en la cultura local, siguen siendo hoy en día una base importante para enfrentar los desafíos sociales y económicos. Entre ellas, se destacan tres formas principales de cooperación comunitaria: la *Kimbwela*, la *Ntwadi* (también conocida como *Lueka*) y la *Kitemo*.

La *Kimbwela* es una forma de asociación en la que los miembros se comprometen mutuamente a prestarse servicios agrícolas, tales como la roturación, el cultivo, la siembra, la cosecha y el procesamiento de los productos (por ejemplo, la fabricación de *chikwanges*¹⁰¹). Las tareas se realizan de manera rotativa,

¹⁰¹ Alimento tradicional muy popular en RDC que consiste en paquetes de yuca (mandioca) fermentada y cocida, envueltos cuidadosamente en hojas (generalmente de plátano o de marantáceas).

siguiendo un orden preestablecido entre los participantes. Este sistema busca incrementar la productividad, aprovechando tanto la dinámica de grupo como el estímulo social del trabajo colectivo.

Por su parte, la *Ntwadi* o *Lueka* es una modalidad de cooperación ganadera. En ella, el propietario de un rebaño cede parte del mismo, en igualdad de condiciones, a otra persona que dispone de recursos -como espacio o mano de obra- para su gestión diaria. Esta práctica no solo contribuye a descongestionar la carga ganadera del propietario, sino que también permite generar ingresos adicionales de forma discreta.

La *Kitemo* constituye una asociación centrada en el apoyo mutuo, especialmente en términos de servicios y recursos financieros. A diferencia de los modelos formales de ahorro y crédito, en la *Kitemo* suele primar la necesidad concreta del socio -como un proyecto de adquisición- antes que la planificación financiera sistemática.

Aunque la Ley de tierras, descrita en el análisis del criterio de coherencia, establece en su artículo 387 que las tierras ocupadas por las comunidades locales (es decir, las tierras que éstas habitan, cultivan o explotan de cualquier forma -individual o colectivamente- de conformidad con los usos y costumbres locales) forman parte del dominio de tierras privadas del Estado, **las tierras de las comunidades beneficiarias de la intervención se rigen por las costumbres locales** y son administradas por las autoridades consuetudinarias.

Aunque este sistema no permite realizar grandes inversiones en la mejora del suelo o en la práctica de los cultivos perennes, el movimiento cooperativo local se ha ido implantando y consolidando a lo largo de los años, aunando las formas propias de organización con la voluntad de Alboan y de sus socios de responder a las aspiraciones de las comunidades rurales mediante el fortalecimiento de un movimiento cooperativo.

Durante la fase de trabajo de campo, algunas de las personas referentes entrevistadas han hecho alusión a la **dificultad de implantar un modelo organizativo estructurado y democrático en un contexto altamente jerarquizado**.

“Ellos vienen de una cultura distinta. Si en una sociedad tan jerarquizada metes una cooperativa, que es una estructura democrática, de participación y de corresponsabilidad, introducimos una cultura nueva. Podríamos haber explorado un modelo democrático a la africana sobre la base del liderazgo local. Un líder no convence, un líder atrae. Probablemente en su día comenzaron haciendo operaciones de venta conjuntas a través de un líder en el que confiaban.”

Cita de un miembro de una de las entidades asesoras

Según las declaraciones de varias personas entrevistadas en el marco de la presente evaluación, la **fuerte jerarquización social** provoca *“cadenas de explotación internas e invisibles que están presentes y condicionan la implementación de cualquier iniciativa, inclusive en las cooperativas”*.

“Cuando una persona, una organización no tiene garantizado lo mínimo, lo colectivo no prima.”

Cita de un miembro de la entidad gestora

Hubiera sido pertinente incorporar este supuesto en el análisis de riesgos de los diferentes documentos de formulación, por su impacto en materia de cohesión social, de solidaridad y de trabajo colectivo. Aunque los mensajes vehiculados a través del proyecto cooperativo contribuyen a revertir esa tendencia, la jerarquización social y los privilegios asociados a ciertas categorías de la población han tenido un efecto sobre las estructuras cooperativas y sus modos de organización.

Por otro lado, a pesar de que la intervención ha desarrollado un proceso de fortalecimiento de capacidades de los/as miembros de las cooperativas y de UCOOPAL, el bajo nivel educativo de base de los dirigentes ha tenido un efecto importante sobre la consolidación del proceso cooperativo.

Como ha sido mencionado previamente, esta condición de base hubiera requerido mayor acompañamiento y la adaptación e incorporación progresiva de estructuras y herramientas complejas.

En línea con lo indicado en el análisis del criterio de eficacia, **ciertas recomendaciones del CEPAG no fueron aplicadas por razones de orden cultural**. En el marco del grupo de discusión organizado con los/as miembros de las cooperativas durante la misión de terreno, ha podido confirmarse que el uso de orina humana (en ausencia de orina vacuna) no fue introducido en los campos comunitarios por resistencias de los/as campesinos/as vinculadas a percepciones, creencias y dinámicas sociales locales.

En la cultura bantú, los líquidos corporales o excrementos humanos son considerados parte de la intimidad, además de impuros, por lo que no pueden ser tocados por otras personas, consumidos de ninguna forma ni usados como fertilizantes del suelo. La fuerte carga simbólica y cultural asociada a los desechos corporales implicaba, pues, el riesgo de que la población rechazase la producción si se hubiera utilizado la orina humana para enriquecer el suelo.

El análisis realizado sobre esta cuestión en el marco de la evaluación concluye que, muy probablemente, ninguna estrategia de sensibilización y acompañamiento hubiera facilitado la comprensión y aceptación social de sus potenciales beneficios agronómicos.

El informe anual 2020 menciona que *“la brujería sigue teniendo mucho peso”*. Aunque ésta es la única referencia encontrada en la extensa documentación consultada, se ha estimado importante averiguar sus posibles impactos en la intervención. Así, las entrevistas realizadas a miembros del CDS han permitido hacer una aproximación a esta problemática, por tratarse de un fenómeno profundamente arraigado en las creencias culturales y sociales, con importantes implicaciones a nivel comunitario.

En muchas comunidades, especialmente en zonas rurales, **los problemas de salud, los fracasos agrícolas, los accidentes o los conflictos familiares se atribuyen a actos de brujería**. Así, se ha apuntado que *“la brujería ha podido tener un impacto en la intervención, de manera concreta o en el imaginario colectivo”*.

“En las cooperativas donde ha habido casos probados de mala gestión financiera, sus miembros no han llegado a cuestionarlos o a llevar a alguien ante la justicia porque se dicen: si alzo la voz y hay repercusiones sobre mi salud, es mi familia la que va a perder. Nadie lo manifiesta abiertamente, pero tienen miedo de que alguien que sea inculpinado les eche mal de ojo.”

Cita de un miembro de la organización local

La impunidad generada por esta creencia explicaría en parte, según ciertas declaraciones, el desánimo de algunos/as cooperativistas a denunciar casos de gestión indebida.

El criterio de *“incorporación de los factores interculturales en la identificación y planificación”* fue puntuado negativamente en la evaluación de propuestas de identificación de proyectos de 2016 *“ya que no se mencionan los aspectos lingüísticos que parecen relevantes a la hora de poder realizar el estudio de mercado (interlocución con diversos actores)”*.

Los **desafíos relacionados con aspectos lingüísticos** se manifestaron también a partir de 2018, en que la *“dificultad de integrar a los presidentes y asociados de las cooperativas en los procesos de administración estuvo relacionada con la complejidad de trabajar en 3 idiomas (kikongo, lingala y francés)”*, entre otras causas. Esta dificultad se manifestó igualmente en otros momentos (como durante la formación de CEPAG en materia de sembrado y cultivo del sésamo) sin que los informes mencionen que se pusieran en marcha acciones específicas para facilitar la comunicación a través de intérpretes especializados, más allá de recurrir al apoyo del equipo local.

Concluimos por tanto que **el criterio de respeto a la diversidad cultural ha alcanzado un nivel medio-alto**.

7. CONCLUSIONES

A partir del análisis y triangulación realizados, se presentan a continuación las conclusiones que resumen los principales resultados de la evaluación, categorizadas por criterio:

7.1 Pertinencia

En conjunto, el criterio de pertinencia de la intervención se sitúa en un nivel medio-alto, con fortalezas significativas en el diagnóstico y la alineación estratégica, pero con margen para mejorar la adecuación y adaptación del modelo operativo a la realidad y necesidades locales.

- La intervención responde a las problemáticas identificadas en el sector agrícola en las zonas rurales de Lukaya, especialmente en relación con la baja productividad, la inseguridad alimentaria, la escasa capacitación y empoderamiento, y los desequilibrios de género presentes en las comunidades.
- La alineación con los ODS y, en su mayor parte, con el marco legal y normativo vigente en la RDC refuerza la coherencia y legitimidad de la intervención, garantizando que sus acciones se ajustan a las prioridades nacionales y a los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución.
- La experiencia demuestra que el fortalecimiento de la cohesión social y la gobernanza democrática a nivel local, a través de los CVD, es un elemento clave para asegurar la apropiación comunitaria y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo agrícola y rural.
- La apuesta por el modelo cooperativo, aunque válida, habría ganado en pertinencia si hubiera sido implantado de manera escalonada y adaptativa, que permita consolidar primero la producción orientada al consumo local y la seguridad alimentaria, y que avance progresivamente hacia estructuras organizativas más complejas y procesos de comercialización y transformación, de acuerdo con el grado de madurez alcanzado por las cooperativas.
- La presión para mostrar resultados innovadores y de impacto ha condicionado un ritmo de implementación más ambicioso de lo que las capacidades locales y las condiciones de la zona permiten, comprometiendo la adecuación del enfoque a las necesidades reales.
- El salto prematuro hacia la transformación y comercialización, sin consolidar plenamente la producción agrícola ni asegurar la autonomía financiera de las cooperativas, genera riesgos importantes para la sostenibilidad del modelo y la consecución de sus objetivos a medio y largo plazo.
- La elección estratégica del cultivo de sésamo como eje productivo principal resulta altamente pertinente, debido a sus ventajas agroecológicas (resistencia a sequías y plagas, bajo impacto ambiental), sus cualidades nutricionales, y su capacidad para fomentar la diversificación de ingresos, en particular la inclusión económica de las mujeres.
- La insuficiente inversión en infraestructuras e insumos básicos para la producción agrícola, como pozos de perforación y cal, representa una limitación importante para el desarrollo óptimo de la cadena de valor del sésamo, reduciendo la eficacia y potencial impacto de la intervención.
- La intervención contribuye a superar barreras estructurales como la baja cualificación del campesinado, el bajo espíritu emprendedor, y las desigualdades de género, aunque estos retos requieren un refuerzo continuo en formación, empoderamiento y participación equitativa dentro de las cooperativas.

- La prioridad otorgada al empoderamiento de mujeres y jóvenes y a la promoción del cooperativismo como modelo organizativo para fortalecer la autonomía económica y social local es un factor clave que aumenta la relevancia de la intervención.

7.2 Coherencia

El proceso iniciado desde 2007 ha generado importantes transformaciones sociales, productivas e institucionales y su nivel de coherencia general se valora como medio-alto, aunque la coherencia estratégica es un desafío clave que debe ser abordado para consolidar un desarrollo duradero, sostenible y autónomo.

- La orientación de la intervención en torno al sésamo fue coherente con las recomendaciones de estudios previos y con las prioridades identificadas por los actores locales, aunque la estrategia sufrió una pérdida de foco progresiva, incorporando otros cultivos no previstos o descartados inicialmente (maíz, jengibre, café, aves de corral, plátano, etc.) que han diluido la concentración de esfuerzos y recursos, afectando la coherencia de la intervención.
- Se han articulado sinergias con proyectos complementarios en la región del Bajo Congo, como el Programa de Inversión Forestal (PIF) o las iniciativas de CDS en agroecología y seguridad alimentaria, reforzando capacidades y experiencias.
- Se han dejado pasar oportunidades de colaboración estratégica con actores relevantes, como SOLFA, que podrían haber fortalecido el aprendizaje técnico, la comercialización y la sostenibilidad de la producción de galletas.
- A partir del último trienio evaluado, se aprecia una mayor dispersión de los objetivos y actividades, con menor alineación respecto al propósito inicial de promover un desarrollo endógeno, sostenible y centrado en el modelo cooperativo agrario, lo que se traduce en debilidades en la planificación y la sostenibilidad económica, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la intervención.

7.3 Eficacia

El nivel de eficacia global se valora como medio-alto, aunque con márgenes de mejora en sostenibilidad y consolidación de los logros y debilidades estructurales en seguimiento, evaluación y articulación institucional.

- El proceso de fortalecimiento del movimiento cooperativo ha sido complejo, con avances significativos en el plano institucional, técnico y comercial, aunque persisten limitaciones estructurales.
- La intervención partía de un diagnóstico que evidenciaba graves debilidades en gestión, comercialización y organización interna de las cooperativas, lo que justificó un ambicioso plan de fortalecimiento desde 2018, que tuvo resultados prometedores: activación de cultivos estratégicos (sésamo, jengibre), aumento de las adhesiones a las cooperativas, construcción de infraestructuras clave (fábrica de galletas, cantinas, centros de jóvenes) y primeras negociaciones de UCOOPAL en nombre de las cooperativas.
- La creación y puesta en marcha de la fábrica NUTRIKONGO representó un hito relevante, aunque su impacto comercial y en el posicionamiento del producto no ha alcanzado los niveles previstos.
- La cadena de valor del sésamo, identificada como motor central del cambio, ha tenido resultados mixtos: si bien existían condiciones de viabilidad, limitaciones técnicas, climáticas y de disponibilidad de semillas afectaron su consolidación.



- A febrero de 2024, tras cinco campañas agrícolas, el dominio técnico del cultivo de sésamo se considera de nivel “medio”, lo que evidencia la necesidad de reforzar capacidades productivas y resolver desafíos estructurales.
- Las dificultades en la cadena logística y la diversificación hacia cultivos menos sostenibles (maíz) o con menor impacto transformador (plátano, café, jengibre) han restado prioridad a la estrategia inicial centrada en el sésamo.
- La ubicación de UCOOPAL/NUTRIKONGO se decidió sobre la base de criterios prácticos, pero se subestimó el impacto negativo de alejarse de las comunidades campesinas y los riesgos de depender de infraestructuras públicas deficientes (agua, electricidad).
- La alineación técnica entre las fases de diseño, construcción y producción en NUTRIKONGO no ha sido acompañada de un sistema de seguimiento técnico permanente que garantizara la transferencia efectiva de capacidades, la mejora de procesos y el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad.
- Problemas estructurales en la cultura organizativa y la gestión interna de NUTRIKONGO han consolidado un clima de desorganización e ineficiencia.
- La ausencia de capital suficiente en UCOOPAL impide la compra de materias primas para sostener la producción. La estacionalidad agrícola y las dificultades de las cooperativas para satisfacer la demanda agravan esta vulnerabilidad.
- A pesar de ciertos resultados productivos y comerciales inicialmente positivos, éstos no se han mantenido en el tiempo y, a partir de 2023, la producción y las ventas cayeron drásticamente, reflejando problemas no resueltos en la cadena de valor y la gestión empresarial.
- El potencial de NUTRIKONGO como motor económico y social para las cooperativas y los productores de sésamo sigue siendo limitado. La baja absorción de la producción campesina, las dificultades organizativas y los problemas operativos impiden que la iniciativa cumpla plenamente su función transformadora.
- No se han alcanzado los objetivos de viabilidad y rentabilidad que preveían alcanzar el umbral de rentabilidad en 18 meses y producir 3 millones de paquetes de galletas.
- Las acciones de publicidad son insuficientes, la presencia de productos UCOOPAL en los puntos de venta es escasa y no se ha elaborado una estrategia de marketing de NUTRIKONGO.
- La unidad de galletas no ha estado operativa desde diciembre de 2024 hasta la fecha de la misión en terreno, en que presentaba falta de higiene en los equipos, almacenes vacíos y problemas estructurales como humedad en las instalaciones.
- La unidad industrial no cuenta aún con los permisos legales para operar, debido al retraso en las inspecciones de los ministerios responsables, cuya financiación no se ha contemplado hasta en 2025.
- Algunos/as actores/trices sugieren separar la fábrica del sistema cooperativo, transfiriendo su gestión a la diócesis o a CDS, ante las dificultades de UCOOPAL para consolidar un modelo económico viable, que exige una reorientación estratégica urgente.
- La falta de procedimientos de control, de seguimiento cercano y de adaptación a las contingencias ha afectado negativamente el rumbo y los resultados de la intervención.

- Los/as beneficiarios/as (miembros de cooperativas, CVD, células, grupos de mujeres y jóvenes) manifiestan un alto nivel de satisfacción (70-80%) con los impactos individuales y comunitarios de la intervención, valorando especialmente el desarrollo de nuevas competencias técnicas, la alfabetización, el empoderamiento de las mujeres y la creación de cooperativas, de UCOOPAL y NUTRIKONGO.
- La insatisfacción principal de los/as beneficiarios/as radica en la falta de medios de transporte para la evacuación de producciones agrícolas, así como en la escasa mecanización de cultivos, limitaciones en formación gerencial, la falta de transparencia y autonomía en la gestión cooperativa, y la necesidad de inclusión más amplia en programas de becas, y acceso a microcréditos.
- CDS reconoce como logros el fortalecimiento del espíritu asociativo, el empoderamiento de mujeres, la formación de jóvenes, la formalización de estructuras cooperativas y el aumento de ingresos familiares, así como el valor de la colaboración Norte-Sur y triangular con Alboan y otros actores.
- Entre los factores de insatisfacción señalados por CDS destacan la reducción presupuestaria, la cultura individualista que dificulta la cooperación, la pérdida de incentivos económicos y logísticos, la mentalidad de dependencia entre beneficiarios/as y la escasa presencia y apoyo de los servicios estatales en terreno.
- La intervención ha contado con el acompañamiento técnico de Alboan y Udapa, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia de organización cooperativa y con cofinanciación anual.
- El modelo de gestión adoptado ha priorizado el protagonismo y la autonomía de los actores locales, en coherencia con la filosofía de Alboan. Sin embargo, esta autonomía ha limitado la capacidad real de Alboan para influir en las decisiones operativas y estratégicas de la intervención.
- Los mecanismos de seguimiento establecidos (reuniones en terreno, visitas de Alboan y Udapa, informes periódicos) se han ido debilitando con el tiempo, con una notable reducción de las misiones a terreno, atribuida a la pandemia y los recortes presupuestarios tras 2020.
- El Comité de Pilotaje previsto nunca se implementó y el Consejo Estratégico Asesor creado en 2024 ha tenido un funcionamiento irregular, con falta de preparación sistemática de las reuniones y escasa disciplina de seguimiento.
- La implicación de las autoridades locales en el seguimiento y gestión de la intervención ha sido débil, a diferencia de otros programas del BDD-CDS que sí han promovido Comités Locales de Gobernanza Participativa.
- Aunque se introdujo un control semestral de calidad en UCOOPAL, valorado positivamente, no se han realizado evaluaciones externas integrales, lo que ha limitado la posibilidad de incorporar correcciones estratégicas basadas en una visión externa, imparcial y crítica.
- La finalización del apoyo financiero de la AVCD en 2020 provocó una reducción de los recursos humanos del BDD-CDS destinados a la gestión y el seguimiento, lo que ha tenido un impacto negativo en la eficacia operativa y el acompañamiento técnico en terreno.

7.4 Eficiencia

El criterio de eficiencia global de la intervención se valora como medio-alto, aunque persisten desafíos estructurales en materia de recursos humanos, financieros e institucionales.

- La intervención se encuentra en un momento crítico debido a la jubilación de dos personas clave (coordinadora del CDS y director del BDD-CDS) y al cambio institucional en el Obispado, lo que genera incertidumbre y necesidad de redefinir el acompañamiento.
- La estructura actual de gestión y acompañamiento técnico, tanto en terreno como desde Alboan, resulta limitada para garantizar un seguimiento cercano y de calidad, especialmente tras la reducción de asesorías técnicas presenciales.
- A nivel financiero, la ejecución presupuestaria es muy satisfactoria (93,19%), lo que refleja eficiencia y buena planificación, aunque con desviaciones relevantes en partidas como construcción e intercambios.
- La intervención ha movilizado un volumen significativo de cofinanciación (33,29% del presupuesto total), pero esta capacidad ha disminuido drásticamente desde 2020, comprometiendo la sostenibilidad financiera a largo plazo, lo que evidencia la necesidad de una estrategia más activa de diversificación de fondos.
- Aunque se han alcanzado resultados notables, la eficiencia lograda ha ido en parte en detrimento de la consolidación organizativa, empresarial y de sostenibilidad del proceso, especialmente en UCOOPAL y NUTRIKONGO.
- Existe una percepción compartida entre algunos actores de que la intervención debería haberse gestionado desde un enfoque más orientado al negocio y al fortalecimiento económico de las estructuras cooperativas.
- La optimización de los recursos ha permitido avances, pero no ha garantizado que el proceso se desarrolle con todo su potencial, particularmente en aspectos clave como la productividad, la gobernanza y la sostenibilidad a largo plazo.

7.5 Impacto

El impacto de la intervención se considera alto ya que las cooperativas han logrado mantener su base social, con un crecimiento sostenido en adhesiones, fortaleciendo el movimiento asociativo local y el empoderamiento de las mujeres, reduciendo la brecha de ingresos entre hombres y mujeres. No obstante, la autonomía financiera sigue siendo un desafío crítico para la independencia y viabilidad a largo plazo.

“La mayor contribución del programa ha sido el empoderamiento y la transmisión de un mensaje efectivo para el intercambio social y la cohesión dentro de estas comunidades. El modelo cooperativo encarna un sentido de solidaridad y trabajo por el bien común, y ha enseñado a las personas congoleñas la lógica y el valor de un proceso de toma de decisiones participativo, igualitario pero guiado, de abajo hacia arriba, del cual se derivan derechos y deberes, tanto con los demás como con respeto a la Madre Tierra.”

Cita en TFM/ESADE

- Los resultados financieros de UCOOPAL y las cooperativas han mostrado una alta volatilidad entre 2017 y 2024, con un descenso promedio del 58,4%. UCOOPAL ha experimentado caídas muy marcadas, con una reducción del 95,65% en sus resultados financieros; sin embargo, algunas cooperativas han registrado crecimientos importantes, como COOCEVEKI (+432,69%) y COOPROVEKI (+41,36%), mostrando potenciales focos de recuperación y resiliencia. La evolución desigual refleja fragilidades estructurales y la necesidad de condiciones más favorables para consolidar y estabilizar los resultados económicos.

- Los ingresos medios anuales de las familias cooperativistas han aumentado un 59,1%, mientras que los ingresos de las mujeres han crecido un 99%, casi el doble, reflejando una mejora sustancial en la equidad de ingresos.
- El número total de miembros de las cooperativas ha aumentado un 68%, con un crecimiento más rápido en la participación de mujeres (+76%) y de jóvenes (+83%), lo que indica una renovación generacional y mayor inclusión. Sin embargo, a pesar del crecimiento en mujeres y jóvenes, la mayoría de los miembros sigue siendo hombres (57%), mostrando aún un sesgo de género.
- El crecimiento en autonomía financiera fue modesto y desigual entre las cooperativas, con un promedio anual de 6,5%, muy por debajo de la meta. UCOOPAL mostró el mayor avance (17,6% anual), mientras COOPROVEKI tuvo una leve disminución (-0,4%). Este estancamiento puede estar asociado a una saturación organizativa, problemas de consolidación y falta de sostenibilidad tras fases iniciales de crecimiento.
- Las cooperativas continúan ganando miembros debido a los beneficios tangibles que ofrecen: acceso a insumos agrícolas, formación técnica, acompañamiento y oportunidades de visibilidad externa. Esta doble dinámica refleja una tensión entre la fragilidad financiera y la necesidad social y económica que cubren las cooperativas.
- La intervención ha promovido un desarrollo rural desde adentro, fortaleciendo sistemas agro-productivos inclusivos y sostenibles. Ha mejorado las condiciones socioeconómicas de las comunidades rurales beneficiarias y ha impulsado la equidad de género, con un enfoque especial en mujeres y jóvenes.
- Uno de los mayores logros ha sido la consolidación de una cultura de solidaridad, trabajo conjunto y responsabilidad comunitaria.
- Los miembros han incrementado su conocimiento sobre derechos y obligaciones tanto en el hogar como en la sociedad y el medioambiente, fortaleciendo el tejido social.
- Persisten importantes desafíos en la consolidación económica y organizativa de las cooperativas para asegurar su sostenibilidad y autonomía financiera a largo plazo.
- Es necesario mejorar la transparencia, el relevo generacional en los liderazgos y la gestión eficiente para superar las fragilidades actuales y aprovechar el potencial de crecimiento.

7.6 Sostenibilidad

A pesar de los importantes avances logrados en términos de empoderamiento, mejora de capacidades y fortalecimiento del tejido comunitario, la intervención presenta serias debilidades en cuanto a su sostenibilidad a medio y largo plazo. La fragilidad de las cadenas de valor, la insuficiencia de recursos técnicos y humanos, la falta de una estrategia clara de salida y la escasa articulación institucional limitan la consolidación de los resultados alcanzados.

Aunque existen bases sólidas sobre las que seguir construyendo, será necesario realizar una reorientación estratégica profunda que permita transformar las alianzas existentes en mecanismos efectivos de acompañamiento, fortalecer la gobernanza interna y definir rutas claras de transición. Por todo ello, se concluye que el criterio de sostenibilidad ha alcanzado un nivel bajo.

- La mejora de capacidades agrícolas, el trabajo cooperativo y la generación de ingresos sostenibles- especialmente por parte de las mujeres- han contribuido a consolidar transformaciones significativas con potencial de continuidad en la vida de las personas beneficiarias.
- El empoderamiento de las mujeres, expresado en el aumento de la autonomía económica, la participación en la toma de decisiones y el acceso a responsabilidades dentro de las cooperativas, representa un pilar clave para la sostenibilidad social y organizativa del modelo.
- Las mejoras en alimentación, salud, educación y vivienda indican un impacto que trasciende a los hogares directamente beneficiarios, generando efectos positivos en el entorno comunitario y favoreciendo la sostenibilidad a escala local.
- La estructura organizativa de las cooperativas ha favorecido la inclusión de mujeres y jóvenes, reforzando el tejido social, aunque persisten desafíos en materia de renovación generacional, que impactan la sostenibilidad de los resultados.
- La figura de los/as animadores/as locales ha sido clave para la sostenibilidad técnica del modelo cooperativo, pero la reducción de su número por limitaciones presupuestarias compromete el seguimiento productivo.
- La cadena de valor no ha logrado consolidarse de forma sostenible: las actividades de producción no sostienen adecuadamente a las estructuras como UCOOPAL y NUTRIKONGO, debido a debilidades organizativas, falta de coordinación, rotación de personal y escasa movilización de recursos.
- La sostenibilidad institucional está comprometida por la falta de gobernanza y transparencia entre actores clave, así como por una estrategia productiva poco estable, debilitada por los cambios de cultivos y carencias infraestructurales.
- Las alianzas promovidas por Alboan son de largo plazo, con potencial para reforzar la sostenibilidad, pero no se han traducido en procesos de acompañamiento sistemático ni en un verdadero aprovechamiento estratégico.
- La intervención no cuenta aún con una estrategia clara y operativa de salida, a pesar de haber sido sugerida desde 2020; su ausencia debilita la sostenibilidad de la intervención y genera incertidumbre entre las cooperativas y estructuras implicadas.
- Existen iniciativas aisladas (como una estrategia de retirada elaborada por el BDD-CDS para otros proyectos) que podrían servir de base para una estrategia específica en esta intervención, pero aún no han sido adaptadas ni aplicadas.
- La fábrica de NUTRIKONGO, pese a su potencial, no cuenta con una estrategia clara de viabilidad, lo que limita su contribución a la sostenibilidad global del modelo.
- Todos los/as actores reconocen la necesidad urgente de una reorientación estratégica, tanto para consolidar los logros como para preparar adecuadamente una salida progresiva que evite una ruptura brusca con las comunidades beneficiarias.

“Ha sido un proyecto muy difícil de gestionar. Estoy preocupada por la inversión que se ha hecho y qué va a pasar con ella. Creo que el modelo cooperativo no ha funcionado bien porque la gente con la que hemos trabajado no tiene la capacidad de asumir esa responsabilidad. Si el proyecto continúa, sería necesario que la diócesis contratara personas cualificadas en Kisantu para gestionar la fábrica.”

Cita de un miembro de la organización local

7.7 Enfoque de igualdad de género

En conjunto, los avances alcanzados reflejan una integración sólida y sostenida del enfoque de igualdad de género en la intervención, tanto a nivel económico como organizativo y sociocultural. Las acciones afirmativas, la participación creciente de las mujeres en espacios de decisión, la mejora de su autonomía económica y el cambio en las dinámicas familiares y comunitarias evidencian un impacto estructural significativo.

A pesar de algunos desafíos pendientes -como la necesidad de renovar liderazgos, reforzar la formación institucional y recuperar medidas clave como las becas educativas-, el criterio de igualdad de género puede considerarse altamente logrado, consolidándose como uno de los pilares transformadores de la intervención.

- La intervención ha incorporado de forma transversal y progresiva la igualdad de género en sus objetivos, actividades e indicadores, en coherencia con las exigencias del SCD-AVG.
- Entre 2018 y 2024, los ingresos medios anuales de las mujeres aumentaron un 99%, superando el crecimiento medio de los hogares cooperativistas, lo que indica un avance en su autonomía económica.
- La adhesión de mujeres a las cooperativas creció un 76% (de 460 a 810), alcanzando un 43% de la afiliación total y reduciendo la brecha con los hombres.
- Las mujeres han alcanzado o superado cuotas del 40% en varios órganos de decisión (asambleas generales, consejos de administración, comités de control), logrando un mayor equilibrio en la gobernanza cooperativa.
- Se observa una evolución hacia relaciones más equitativas en la toma de decisiones familiares, con mayor respeto, corresponsabilidad y colaboración entre esposos y esposas.
- Medidas de discriminación positiva como becas educativas, grupos REFED, acceso flexible a la adhesión a las cooperativas y promoción del liderazgo de las mujeres han sido clave para romper barreras estructurales.
- Aunque las mujeres representan el 60% del personal contratado, predominan en puestos de baja cualificación, debido a su menor nivel educativo.
- La suspensión de las becas educativas para niñas, pese a su alto impacto positivo, no fue acompañada por una estrategia de transición o comunicación adecuada.
- Las plataformas REFED han perdido dinamismo, y se requiere incorporar nuevas líderes y revitalizar las actividades de las AGI gestionadas por mujeres.
- A pesar de los avances institucionales, no se han realizado formaciones sistemáticas ni actualizaciones desde la adopción de la política de género de CDS en 2015.
- Las mujeres y otros miembros de las comunidades reconocen mejoras en la autoestima, la capacidad de expresión pública y el reconocimiento social del papel de las mujeres.
- Las mujeres han ganado autonomía sin generar conflicto con las normas sociales locales, lo que ha facilitado la sostenibilidad del cambio.

7.8 Enfoque de derechos humanos

La intervención ha logrado una integración sólida del enfoque basado en derechos humanos, asegurando que las personas beneficiarias sean reconocidas y tratadas como sujetos activos de su propio desarrollo. A pesar de ciertos límites en la participación en la toma de decisiones estratégicas y en la sistematización de valoraciones comunitarias, se concluye que el enfoque ha sido incorporado con un nivel alto.

- El enfoque ha sido incorporado de forma estructural y coherente con las bases de subvenciones del SCD-AVG, reconociendo a las personas beneficiarias como sujetos activos de su desarrollo.
- La estructura cooperativa ha sido concebida como una empresa social gestionada por sus propios/as miembros, lo que refuerza la apropiación y sostenibilidad del modelo desde una lógica de derechos.
- Se ha promovido la participación de los/as titulares de derechos en la identificación de necesidades, mediante metodologías participativas como talleres, encuestas y reuniones comunitarias. De hecho, la decisión de apostar por el cultivo de sésamo partió de las propias cooperativas.
- La identificación de titulares de derechos ha sido adecuada y se han flexibilizado los criterios de adhesión para facilitar la inclusión de personas con menos recursos, especialmente mujeres.
- La participación en la ejecución y gobernanza ha sido limitada y, aunque ha habido espacios de consulta, no se ha verificado una participación real y sistemática en la planificación, seguimiento o toma de decisiones estratégicas.
- No se ha sistematizado la valoración comunitaria sobre los avances de la intervención, lo que limita la retroalimentación directa de los/as titulares de derechos en la gestión de la intervención.
- La comunicación sobre la intervención respeta los principios del enfoque de derechos, evitando representaciones discriminatorias y promoviendo una imagen digna y corresponsable de las poblaciones implicadas, tanto en RDC como en Euskadi.

7.9 Sostenibilidad ambiental

En conjunto, la intervención ha alcanzado un nivel alto de sostenibilidad ambiental, aunque se requieren mejoras en la coherencia de ciertas decisiones.

- La intervención ha promovido cultivos respetuosos con el medio ambiente, conscientes del impacto negativo del maíz sobre la degradación del suelo y la deforestación. La producción de miel en bosques apícolas comunitarios y la creación de huertos domésticos han contribuido igualmente a proteger los suelos y fomentar la conservación del entorno natural.
- Se han implementado sistemas de monitoreo meteorológico y equipos de riego para adaptarse a los efectos del cambio climático, mejorando la capacidad de respuesta de los/as agricultores/as.
- La reforestación y las acciones de sensibilización han tenido un impacto positivo directo en la conservación ambiental y la mejora de la biodiversidad.
- La importación de envases plásticos para NUTRIKONGO desde España no fue coherente con el enfoque ambiental, existiendo alternativas ecológicas locales e internacionales que podrían haberse considerado. La elección de envases plásticos contradice el enfoque medioambiental de la intervención y la normativa local de RDC, afectando la coherencia ambiental de la acción.



7.10 Respeto de la diversidad cultural

Globalmente, se concluye que el nivel de respeto a la diversidad cultural ha sido medio-alto, aunque con márgenes de mejora en términos de adaptación y participación.

- La estructura social jerarquizada en Lukaya dificulta la implantación de modelos cooperativos basados en la democracia interna, generando tensiones y limitando la cohesión organizativa.
- Las formas tradicionales de solidaridad (*Kimbwela*, *Ntwadi/Lueka* y *Kitemo*) siguen siendo un pilar importante para el trabajo colectivo y pueden ser aprovechadas como base para el fortalecimiento cooperativo.
- El sistema consuetudinario de gestión de la tierra, aunque facilita la organización comunitaria, limita la posibilidad de realizar inversiones sostenibles en la mejora de suelos y cultivos de largo plazo.
- Persisten “*cadena de explotación internas e invisibles*” dentro de las comunidades, que impactan negativamente en la gobernanza y en la implementación efectiva de las cooperativas. Además, el bajo nivel educativo de los dirigentes de base ha sido una barrera significativa para la consolidación organizativa y la adopción de herramientas de gestión más complejas.
- Factores culturales y simbólicos, como la percepción negativa sobre los desechos corporales y el temor a la brujería, han dificultado la adopción de prácticas técnicas propuestas por la intervención. Ésta, además, tiene un impacto real en las dinámicas de desconfianza, la rendición de cuentas y la participación comunitaria.
- Las barreras lingüísticas (uso del kikongo, lingala y francés) han podido limitar la participación plena de los/as beneficiarios/as en procesos de formación y gestión cooperativa.

8. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Las principales lecciones aprendidas con respecto a cada uno de los criterios de evaluación, así como las recomendaciones de mejora propuestas, son presentadas a continuación.

Pertinencia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
La adecuación del modelo cooperativo a las condiciones reales y capacidades de las comunidades es clave para asegurar la sostenibilidad y evitar sobrecargar a las cooperativas con funciones prematuras que comprometan su viabilidad.	→ Priorizar la creación y fortalecimiento de cooperativas orientadas inicialmente al consumo y satisfacción de necesidades alimentarias básicas de sus socios/as, con un apoyo gradual y progresivo hacia la comercialización y transformación, adaptando la complejidad organizativa a su grado de madurez.
La presión por mostrar resultados innovadores y de alto impacto puede llevar a la adopción prematura de procesos complejos que no están aún en condiciones de sostenerse, poniendo en riesgo la autonomía financiera y la sostenibilidad del modelo.	→ Ajustar los ritmos de implementación de nuevas actividades y de incremento en la complejidad organizativa, buscando un equilibrio entre las expectativas y la capacidad real de absorción y adaptación de las comunidades y cooperativas.
La falta de insumos e infraestructura esenciales limita significativamente el rendimiento agrícola y la sostenibilidad de las cooperativas, por lo que su provisión temprana es clave para garantizar resultados efectivos.	→ Incorporar de forma prioritaria la construcción y mantenimiento de puntos de agua para riego (pozos, motobombas) cerca de los campos comunitarios y en enriquecimiento del suelo con cal, para garantizar la continuidad de la producción durante las épocas de sequía y mejorar la producción.
La capacitación continua en habilidades técnicas y de gestión es un pilar indispensable para aumentar la productividad y autonomía de las cooperativas, y para asegurar el empoderamiento efectivo de mujeres y jóvenes.	→ Fortalecer de forma continua las capacidades técnicas, empresariales y de liderazgo de los/as campesinos/as y miembros de las cooperativas en técnicas agrícolas sostenibles, gestión cooperativa, transformación y comercialización, especialmente para mujeres y jóvenes, para potenciar el espíritu emprendedor en las comunidades rurales.
La integración de los enfoques transversales es un factor determinante para la sostenibilidad y el impacto transformador de las intervenciones de desarrollo rural.	→ Continuar promoviendo un enfoque integral que articule dimensiones sociales, medioambientales y de igualdad de género, reforzando la cohesión social y la gobernanza democrática a nivel local.

Coherencia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
La elección del sésamo como producto estratégico motor de crecimiento habría permitido la sostenibilidad financiera del modelo implantado si se hubiera mantenido el foco en su cultivo a lo largo del tiempo aportando la inversión necesaria para su producción.	→ Mantener el foco en productos estratégicos con viabilidad económica, lógica de mercado y potencial de transformación local, evitando la dispersión en actividades que comprometan los recursos y la coherencia.
La experiencia muestra que las cooperativas no logran autonomía si no se consolidan modelos económicos rentables. Es fundamental acompañar su fortalecimiento organizativo y técnico, pero también garantizar una lógica de mercado clara y planes de negocio sostenibles.	→ Diseñar estrategias de negocio realistas y adaptadas al contexto y a las capacidades locales que fortalezcan la autosuficiencia financiera, sumado al fortalecimiento continuo de capacidades en gestión, comercialización y transformación de productos.
La falta de colaboración estratégica con iniciativas locales de alto potencial (como SOLFA) supuso una oportunidad perdida para el aprendizaje y la consolidación de los objetivos.	→ Establecer alianzas con organizaciones y actores locales e internacionales que operan en el territorio, generando redes de cooperación y aprendizaje técnico.
La coherencia interna de la intervención, en cuanto a objetivos, estrategias y actividades, tiende a erosionarse a medida que avanzan los años si no se refuerzan mecanismos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.	→ Establecer mecanismos de revisión periódica de la estrategia y de los resultados, que permitan identificar desviaciones, reforzar la coherencia y tomar decisiones informadas en función de los cambios en el contexto y los aprendizajes acumulados.

Eficacia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
El fortalecimiento organizativo y técnico es un proceso de largo aliento, no lineal. La profesionalización de UCOOPAL y sus cooperativas requiere tiempo, acompañamiento constante y ajustes progresivos en función de los aprendizajes.	→ Profundizar en el proceso de transformación organizativa de UCOOPAL revisando su estructura interna y los modelos de gobernanza, para asegurar una mayor participación, transparencia y eficiencia operativa, y con acompañamiento continuo.
La viabilidad económica no depende solo de estudios previos, sino de la capacidad de adaptación al contexto real.	→ Fortalecer la sostenibilidad económica de UCOOPAL mediante el desarrollo de planes de negocio realistas y adaptados a las capacidades actuales. → Aumentar los esfuerzos de capacitación en gestión financiera, control de costos y comercialización estratégica.
Factores como el clima, la degradación del suelo o la calidad de las semillas pueden comprometer escenarios optimistas.	→ Consolidar el dominio técnico del cultivo de sésamo mediante la implementación de un programa de formación continua y acompañamiento técnico.

Eficacia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Los desafíos logísticos son determinantes para la eficacia de las cadenas de valor rurales. La falta de soluciones logísticas adecuadas puede neutralizar avances en producción y calidad, afectando la competitividad y los ingresos de los/as productores/as. Las soluciones drásticas, como la disolución o externalización, deben evaluarse con cautela para no desarticular los logros alcanzados en materia de sostenibilidad social y cohesión organizativa.	→ Revisar la estructura logística de la cadena de valor mediante un diagnóstico profundo sobre los cuellos de botella logísticos que afectan el transporte y almacenamiento. → Realizar un análisis de impacto económico, social e institucional para garantizar que cualquier cambio preserve los principios de economía social, participación campesina y empoderamiento local.
La cooperación triangular y el trabajo en red son palancas clave, pero su efectividad depende de su continuidad y orientación estratégica.	→ Asegurar un acompañamiento estratégico sostenido en el tiempo manteniendo la cooperación técnica Norte-Sur y Sur-Sur, enfocada en procesos de medio y largo plazo, evitando intervenciones puntuales sin continuidad.
Sin planificación técnica continua, las inversiones pierden impacto. Las fases de diseño, construcción y operación deben estar alineadas y supervisadas por expertos/as desde el inicio y de forma permanente.	→ Mejorar la calidad técnica y operativa de la planta implementando un plan de acompañamiento técnico permanente con expertos en agroindustria, calidad e inocuidad. → Corregir las deficiencias en la planta (trazabilidad, higiene, organización interna) siguiendo estándares profesionales.
Los problemas en la cadena de valor repercuten directamente en la sostenibilidad empresarial. Sin un suministro regular y suficiente de materia prima de calidad, es imposible sostener la producción ni garantizar los estándares del producto.	→ Reforzar el vínculo con las cooperativas campesinas estableciendo contratos claros que eviten ventas fuera del circuito de comercialización establecidos. → Garantizar que UCOOPAL disponga de capital para hacer frente a la compra de las materias primas de las cooperativas.
El acompañamiento formativo aislado no sustituye la creación de capacidades estructurales, que precisan ir acompañadas de procesos organizativos y de liderazgo continuos.	→ Profesionalizar la gestión empresarial de NUTRIKONGO mediante el desarrollo de capacidades de liderazgo, planificación y control interno dentro del equipo de gestión. → Establecer sistemas rigurosos de seguimiento de costos, producción y ventas, con indicadores claros. → Consolidar la cultura de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria mediante programas de formación continuos y sensibilización para el personal operativo. → Revisar el modelo de negocio para asegurar la viabilidad financiera, considerando costos reales y márgenes adecuados, y diseñar una estrategia comercial coherente, diversificando canales de venta y mejorando la visibilidad de la marca, dotándola de los recursos necesarios.

Eficacia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Los planes iniciales de crecimiento y rentabilidad fueron poco realistas. Es esencial basar las proyecciones en estudios sólidos, escenarios prudentes y capacidades reales.	→ Iniciar un proceso participativo de reflexión estratégica para redefinir el rol de UCOOPAL, el futuro de NUTRIKONGO y la viabilidad del modelo económico local.
La carencia de una estrategia comercial efectiva ha contribuido al bajo rendimiento. El desarrollo empresarial requiere tanto producción como una sólida capacidad de mercado.	→ Finalizar y aplicar la estrategia de marketing pendiente, priorizando la visibilidad de la marca, el material promocional y una campaña de comunicación coherente.
La ambición de generar desarrollo sostenible solo se concreta si va de la mano de planificación realista, capacidad técnica y mecanismos de rendición de cuentas.	→ Forzar el cumplimiento de los protocolos de higiene y mantenimiento de las instalaciones para cumplir estándares básicos.
La autonomía local, aunque positiva para el protagonismo, puede limitar la capacidad de incidencia de actores técnicos externos como Alboan en la toma de decisiones estratégicas.	→ Reforzar la frecuencia y sistematicidad de las reuniones de seguimiento y evaluación, incluyendo la regularidad en el Consejo Estratégico Asesor y otros mecanismos colaborativos.
La ausencia de evaluaciones externas integrales reduce la capacidad de reorientación basada en evidencias objetivas.	→ Promover la realización periódica de evaluaciones externas integrales que aporten una visión imparcial, detecten desafíos y orienten correcciones estratégicas oportunas.
Recortes presupuestarios afectan la continuidad y calidad del seguimiento y acompañamiento.	→ Movilizar recursos humanos y financieros adecuados para mantener el nivel de acompañamiento técnico en terreno.
La reducción presupuestaria y la disminución de incentivos afectan la motivación y la capacidad de acción de los actores locales.	→ Asegurar la participación activa de autoridades locales mediante la creación o fortalecimiento de Comités Locales de Gobernanza Participativa, para mejorar el seguimiento, la gestión y la sostenibilidad.
La existencia de disconformidades con los mecanismos de rendición de cuentas establecidos en el marco de la intervención, no expresadas abiertamente, empañan las relaciones de colaboración.	→ Iniciar cuanto antes un diálogo a nivel político para realizar un arbitraje antes de la apertura del accionariado de UCOOPAL. → Definir normas y reglamentos que protejan la estructura de UCOOPAL/NUTRIKONGO y las entidades vinculadas.
Eficiencia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
La pérdida de referentes institucionales y técnicos de larga trayectoria genera vulnerabilidades organizativas que deben anticiparse mediante planes de relevo y transferencia de conocimientos.	→ Reforzar la estructura de gestión y acompañamiento técnico con la presencia estable de personal cualificado en terreno, mediante el refuerzo del equipo del BDD-CDS y la incorporación de asesorías técnicas externas de forma más regular.

Eficiencia	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Los proyectos socioeconómicos de base cooperativa deben ser concebidos no solo como iniciativas de desarrollo, sino como procesos de fortalecimiento económico y productivo que exigen inversión, profesionalización y visión de mercado.	→ Reorientar recursos financieros y capacitación técnica (gestión empresarial, marketing y planificación estratégica) hacia el fortalecimiento de la estructura empresarial de UCOOPAL y NUTRIKONGO.
Aunque la fuerte inyección de recursos en los primeros años facilitó el arranque, la falta de continuidad en la cofinanciación y la limitada diversificación de fuentes han afectado la consolidación del proceso.	→ Explorar de manera proactiva nuevos instrumentos de financiación, tanto públicos como privados, con especial atención a las líneas de la AVCD dirigidas al desarrollo productivo.
Las necesidades no satisfechas, claves para el correcto desarrollo del proyecto, por razones de restricciones presupuestarias, evidencian la necesidad de haber dotado a la intervención de financiación adicional para adaptarse a los retos y oportunidades que emergen en el terreno.	→ Garantizar una asignación de recursos técnicos, humanos y financieros coherente con la ambición de la intervención.
La reducción de asesorías en terreno ha impactado en la calidad y profundidad del proceso, siendo necesario mantener un acompañamiento técnico adaptado y constante, especialmente en contextos frágiles.	→ Redefinir el marco de gobernanza, clarificando roles, responsabilidades y canales de comunicación entre todos/as los/as actores implicados/as, y las relaciones institucionales para fortalecer el diálogo con el obispado y los/as nuevos/as responsables institucionales, asegurando la alineación de expectativas y el compromiso a largo plazo.

Impacto	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
El incremento significativo en ingresos y adhesión demuestra que el modelo cooperativo, con énfasis en inclusión de mujeres y jóvenes, es efectivo para mejorar las condiciones de vida.	→ Fortalecer la capacidad organizativa y de gestión financiera de las cooperativas para avanzar hacia la autonomía financiera y sostenibilidad a largo plazo.
La integración de criterios de igualdad de género debe ser transversal y constante para consolidar los avances logrados.	→ Potenciar la participación activa de mujeres y jóvenes en roles de liderazgo dentro de las cooperativas para asegurar su empoderamiento real.
La formación y acompañamiento técnico continuo son fundamentales para mantener la motivación y capacidad de las cooperativas.	→ Fomentar el trabajo en red entre cooperativas y otras organizaciones para compartir buenas prácticas y fortalecer el sector cooperativo en la región.

Sostenibilidad	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
A pesar de los impactos positivos generados, si las estructuras clave -como UCOOPAL y NUTRIKONGO- no cuentan con modelos de gestión viables, mecanismos de control interno y autonomía operativa, su fragilidad compromete la continuidad del proyecto a largo plazo.	→ Acompañar las mejoras sociales con estrategias empresariales y financieras realistas y sostenibles, incluyendo análisis de viabilidad económica y fortalecimiento de capacidades de gestión.
Reducciones en el personal técnico, como en el caso de los/as animadores/as agrícolas, afectan directamente al acompañamiento necesario para mantener la calidad productiva y organizativa, debilitando la capacidad local de sostener los avances logrados.	→ Garantizar recursos mínimos para mantener personal clave, como animadores/as agrícolas, especialmente en fases de transición o salida.
Sin una retirada progresiva, dialogada y dotada de recursos, las estructuras locales quedan vulnerables ante la finalización del acompañamiento externo, generando incertidumbre y afectando negativamente la apropiación del proceso por parte de las comunidades.	→ Diseñar e implementar una estrategia de salida adaptada, participativa y progresiva, basada en la ya existente, e incluir una estimación presupuestaria clara para su ejecución desde 2026.
La mera existencia de colaboraciones con actores técnicos o del sector privado no garantiza impactos sostenibles si no van acompañadas de planes de trabajo conjuntos, transferencia de conocimientos y continuidad operativa.	→ Convertir las alianzas en mecanismos de apoyo operativo y técnico sostenido, con roles definidos, objetivos compartidos y planes de acción conjuntos.
La falta de claridad en la gestión, la debilidad de la coordinación entre actores y la ausencia de mecanismos eficaces de rendición de cuentas limitan la consolidación de la intervención y generan riesgos de desconfianza o desvío de recursos.	→ Reforzar los mecanismos de gobernanza interna mediante formación específica en gestión cooperativa, contabilidad, rendición de cuentas y transparencia organizativa.
La creación e implicación de los grupos de mujeres y jóvenes ha sido un factor decisivo para mantener las dinámicas productivas y comunitarias, así como para facilitar el relevo generacional, lo que refuerza la continuidad del modelo a largo plazo.	→ Consolidar estos logros mediante apoyo a liderazgos emergentes, formación técnica y organizativa, y creación de mecanismos de relevo generacional dentro de las cooperativas.

Enfoque de igualdad de género	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Las cuotas, becas y flexibilización de criterios de adhesión permitieron avances notables en la participación y autonomía económica de las mujeres. Su retirada (para el caso de las becas) ha tenido efectos negativos.	→ Mantener y reforzar las medidas de acción positiva a medio y largo plazo, evaluando su impacto antes de suspenderlas y comunicando adecuadamente los cambios a la comunidad.
Las mujeres han logrado mayor participación sin generar tensiones, gracias a estrategias como el enfoque de “pareja-miembro” y el respeto a las dinámicas comunitarias.	→ Diseñar estrategias de cambio social graduales, participativas y culturalmente sensibles, que involucren a hombres y líderes locales desde el inicio.

Enfoque de igualdad de género	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
El debilitamiento de las REFED y la disminución de mujeres en las AGI muestran la necesidad de identificar nuevas líderes.	→ Establecer mecanismos para el relevo generacional en espacios de liderazgo femenino.
Las becas a niñas y jóvenes mejoraron su escolarización, empleabilidad y autoestima, reduciendo embarazos precoces y reforzando su liderazgo.	→ Reintroducir el programa de becas con criterios transparentes, acompañado de sensibilización comunitaria, y valorar su ampliación a educación primaria.
La falta de formación posterior a 2017 ha limitado el cambio institucional en UCOOPAL, donde persisten sesgos de género.	→ Desarrollar un plan de formación continua en igualdad de género para todo el personal técnico y directivo, con evaluación periódica de su aplicación.
Aunque ha aumentado la presencia de mujeres en estructuras cooperativas, aún no se mide de forma sistemática la calidad de su participación.	→ Incorporar herramientas cualitativas para evaluar la influencia real de las mujeres en la toma de decisiones, más allá de los porcentajes de participación.
Los avances en materia de género deben ser registrados y evaluados para permitir prever e implementar medidas correctivas cuando sea necesario.	→ Acompañar a CDS en el proceso de actualización de su “ <i>Política de Género</i> ” garantizando que incluye un componente de evaluación.

Enfoque de derechos humanos	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
La implicación de los miembros en la producción, comercialización y reinversión de beneficios ha fortalecido el sentido de pertenencia.	→ Continuar reforzando el liderazgo local en todas las fases del ciclo del proyecto, incluyendo espacios de decisión estratégica, para consolidar la sostenibilidad del modelo.
La utilización de talleres comunitarios, encuestas y consultas desde 2016 ha contribuido a construir una intervención contextualizada y legítima.	→ Mantener y fortalecer estas metodologías participativas, sistematizando los resultados y asegurando su trazabilidad en los documentos de planificación.
La adaptación de los requisitos de adhesión a las cooperativas ha permitido la participación de hogares con menos recursos, especialmente mujeres.	→ Mantener criterios de inclusión social y económica flexibles, comunicarlos claramente y revisar periódicamente su adecuación a la realidad local.
Aunque las personas beneficiarias han sido escuchadas, su implicación en la planificación y toma de decisiones estratégicas ha sido escasa.	→ Transitar de un enfoque consultivo a uno más cogestionado, estableciendo mecanismos formales de participación de titulares de derechos en el seguimiento y en la gobernanza del proyecto.
No se han encontrado registros sistemáticos sobre la valoración de la comunidad respecto al avance de la intervención.	→ Establecer mecanismos regulares de recogida de la percepción de los/as beneficiarios/as (encuestas de satisfacción, grupos de discusión, buzones comunitarios) y usar esta información para mejorar la intervención.
El respeto al Código de Imágenes y Mensajes y la representación digna de las poblaciones han evitado visiones paternalistas o discriminatorias.	→ Continuar aplicando el enfoque de comunicación ética tanto en los materiales de la intervención como en las actividades de sensibilización, involucrando también a las comunidades en su diseño.

Sostenibilidad medioambiental	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Las restricciones ambientales deben ser coherentes con las metas de productividad.	→ Diseñar estrategias que permitan balancear productividad agrícola y restricciones ambientales para maximizar el impacto socioeconómico sin comprometer el medio ambiente.
La producción de miel y actividades asociadas a la apicultura fortalecen la conservación ambiental, a la vez que pueden ser un motor económico.	→ Continuar fortaleciendo la producción apícola comunitaria y los huertos domésticos como herramientas de conservación ambiental y seguridad alimentaria.
La coherencia entre la elección de insumos y las políticas ambientales es clave para la sostenibilidad.	→ Priorizar el uso de embalajes ecológicos y biodegradables, explorando proveedores locales en RDC para reducir costes.
Respeto de la diversidad cultural	
Lecciones aprendidas	Recomendaciones
Las prácticas tradicionales de organización y solidaridad (<i>Kimbwela, Ntwadi/Lueka, Kitemo</i>) son una base sólida para el desarrollo comunitario, pero su integración en estructuras formales como las cooperativas requiere adaptaciones culturales.	→ Integrar de manera sistemática un análisis profundo de los factores socioculturales e interculturales desde la fase de identificación y planificación.
La resistencia cultural a ciertas prácticas técnicas (ej. uso de desechos corporales) demuestra la importancia de considerar las creencias y percepciones locales antes de introducir innovaciones.	→ Diseñar estrategias de sensibilización cultural para acompañar la introducción de prácticas técnicas innovadoras que puedan entrar en conflicto con creencias locales.
La jerarquización social y los privilegios tradicionales pueden dificultar la implantación de modelos cooperativos democráticos, generando tensiones internas y limitando la cohesión organizativa.	→ Adaptar el modelo cooperativo a las realidades sociales jerarquizadas, incorporando mecanismos para promover una gobernanza inclusiva.
El fortalecimiento de capacidades requiere tiempo, recursos y metodologías adaptadas al contexto educativo y cultural de los beneficiarios, para garantizar la apropiación y la autonomía organizativa.	→ Incrementar el acompañamiento técnico y formativo, adaptándolo al bajo nivel educativo de los líderes cooperativos, mediante procesos graduales y herramientas simplificadas.
Las creencias en brujería, aunque invisibilizadas en documentos técnicos, tienen efectos reales sobre las dinámicas de confianza, rendición de cuentas y participación en los procesos comunitarios.	→ Considerar el impacto de las creencias en brujería en las dinámicas comunitarias, incorporando este aspecto en los análisis de riesgo y en las estrategias de cohesión social.

9. ANEXOS

Anexo 1. Documentación analizada

- Plan director de Cooperación al Desarrollo 2022-2025. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, enero de 2023.
- Listado de proyectos trienales.
- Lista de contactos de personas referentes en Vitoria-Gasteiz.
- TdR propuestos Alboan.
- Financiación AVCD y SCD-AVG a Alboan en RDC.
- Convocatoria de subvenciones 2016 para proyectos anuales en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Boletín Oficial del Territorio Histórico de Álava (BOTH), 25 de abril de 2016.
- Convocatoria de subvenciones 2017 para proyectos anuales en el ámbito de la cooperación al desarrollo. BOTH, 3 de julio de 2017.
- Convocatoria de subvenciones 2018. BOTH, 18 de mayo de 2018.
- Convocatoria de subvenciones 2019. BOTH, 6 de marzo de 2019.
- Convocatoria de subvenciones 2020. BOTH, 14 de febrero de 2020.
- Convocatoria de subvenciones 2021. BOTH, 12 de abril de 2021.
- Convocatorias de subvenciones 2022. BOTH, 16 de febrero de 2022 y 8 de julio de 2022.
- Convocatoria de subvenciones 2023. BOTH, 3 de febrero de 2023.
- Convocatoria de subvenciones 2024. BOTH, 10 de abril de 2024.
- Solicitudes de subvenciones y resoluciones / Promoción de la cadena del sésamo en RDC (16-IEI-04-COD y 17-PI-01-COD).
- Cuaderno de viaje EUROGAP y fotografías, septiembre de 2016.
- Estudio de mercado del sésamo (*"Développement de la chaîne de valeur, l'innovation et la commercialisation de sésame au Bas Congo"*). EUROGAP, 2016.
- Propuesta para "Desarrollo de la cadena de valor y la innovación de la comercialización del sésamo cultivado en Lukaya-Kisantu, República Democrática del Congo". EUROGAP Marketing Estratégico y Operativo, 27 de abril de 2016.
- Contrato entre Fundación Alboan y EUROGAP Marketing Estratégico y Operativo, 30 de mayo de 2016.
- *"Fiche synthèse annuelle tenues de réunions dans les CVD"*, 28 de septiembre de 2014.
- Informe de actividades (identificación) y anexos, e informe económico (16-IFI-04), 11 de noviembre de 2016.
- Formulación de proyecto plurianual / Promoción de la cadena de valor del sésamo en torno a 3 cooperativas rurales de Kisantu (2017-2019) y anexos (17-PI-01-COD), 21 de noviembre de 2016.
- Informe semestral año 1 y anexos (17-PI-01-COD), 6 de noviembre de 2017.
- Informe narrativo final año 1 y anexos e informe económico (17-PI-01-COD), 30 de mayo de 2018.
- Informe semestral año 2 y anexos (17-PI-01-COD), 15 noviembre de 2018.
- Informe narrativo final año 2 y anexos e informe económico (17-PI-01-COD), 30 de mayo de 2019.
- Informe semestral año 3 y anexos (17-PI-01-COD), 30 de noviembre de 2019.
- Informe narrativo final año 3 y anexos e informe económico (17-PI-01-COD), 30 de junio de 2020.
- Solicitudes de subvenciones y resoluciones / Consolidación del sésamo y otros cultivos estratégicos en las cooperativas de Lukaya. Apoyo al desarrollo local, a través del cooperativismo agrícola en el medio rural congoleño-Fase III (20-PAE-02-COD, 20-AE-02-COD y 21-AE-02-COD).
- *"Rapport de l'étude de base. Projet d'appui au développement local à travers du coopérativisme agricole, dans le monde rural congolais, Kimuisi, Kilenda et Mayinda"* (20-PAE-02-COD), julio de 2020.
- Informe semestral año 1 y anexos, 20-AE-02-COD, 31 de julio de 2021.
- Informe narrativo final año 1 y anexos e informe económico, 20-AE-02-COD, 31 de marzo de 2022.
- Informe semestral año 1 (21-AE-02-COD), 15 de agosto de 2022.
- Informe narrativo final año 2 y anexos e informe económico (21-AE-02-COD), 15 de marzo de 2023.
- Solicitudes de subvenciones y resoluciones / Nuevas cadenas de valor para las cooperativas agrarias de Lukaya (22-PAE-08-COD, 23-AE-05-COD y 24-AE-05-COD).

- “*Étude des filières pérennes: café et cacao dans la province du Kongo Central*” (identificación) y anexos e informe económico (22-PAE-08-COD), octubre-noviembre de 2022.
- Informe narrativo final y anexos e informe económico (22-AE-02-COD), 31 de mayo de 2024.
- Solicitud de prórroga (22-AE-02-COD), 30 de octubre de 2023.
- Informe narrativo final y anexos e informe económico (23-AE-05-COD), 30 de septiembre de 2024.
- Presupuesto por partidas y actividades año 2 (24-AE-05-COD), 15 de julio de 2024.
- https://satellites.pro/Google_plan/Democratic_Republic_of_the_Congo_map#
- Video “Por una economía más humana: Cooperativa agraria vasca”:
<https://www.youtube.com/watch?v=escLs7T5PU4>.
- Video “V Carrera por las mujeres valientes”, 19 de marzo de 2017:
<https://www.youtube.com/watch?v=eiNmCuj782c>.
- Artículo en prensa digital sobre la entrega de premios Europeos de Medio Ambiente a la Empresa del País Vasco, 16 de marzo de 2016: <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/31479-laboratorios-energy-revival-gerdau-iberdrola-ingeteam-itp-udapa-premios-europeos-medio-ambiente-empresa-del-pais-vasco?tab=videos#tabs>.
- Proyecto SOLFA: https://www.youtube.com/watch?v=TT0QUN4p_YE
- Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2021-2023, diciembre de 2020.
- Plan de Negocios del grupo UCOOPAL 2025-2027, febrero de 2024.
- Datos estadísticos relativos a indicadores, actualizados a 2024. BDD-CDS, junio de 2025.
- Publicación en la página web de la AVCD el día 2 de enero de 2020:
<https://www.elankidetza.euskadi.eus/noticia/2020/la-agencia-vasca-de-cooperacion-para-el-desarrollo-destino-el-ano-pasado-37-6-millones-de-euros-a-financiar-nuevos-proyectos-de-cooperacion-y-educacion-accion-humanitaria-y-becas/webela01-eduki/es/>
- Política comercial NUTRIKONGO 2023-2025. Diciembre de 2023.
- Estrategia de salida de la intervención del BDD-CDS financiada por Misereor “*Enfoques basados en la autopromoción, la sostenibilidad y el acompañamiento decreciente*”. Febrero de 2024.

Anexo 2. Agenda de trabajo de campo

Sobre la base de las listas de contactos facilitadas por el SCD-AVG y la entidad gestora, la agenda de encuentros con las personas referentes consultadas y entrevistadas durante las fases de estudio de gabinete (fase 1) y de campo (fase 2) ha sido la siguiente:

Nombre	Cargo y organización	Contacto e-mail/teléfono	Fecha
Javier Sierra Mateo	Técnico, SCD-AVG	jsierra@vitoria-gasteiz.org 945 16 16 16 (ext. 6550)	29 mayo 4 junio 18 junio
Juan José Estévez	Técnico, SCD-AVG	jjestev@vitoria-gasteiz.org 945 16 16 16 (ext. 6509)	4 junio 18 junio
Octavio Romano Vallejo	Responsable de área/África, Fundación Alboan	o.romano@alboan.org 948 23 13 02 (ext. 2013)	29 mayo
Mary Tere Guzmán	Directora, Fundación Alboan	m.guzman@alboan.org	20 junio
Sandra Delgado	Coordinadora del área de Cooperación Internacional, Fundación Alboan	s.delgado@alboan.org	20 junio
Marcos Ibáñez	Responsable de área/África (2006-2014) y responsable de área Asia/África (2014-2016), Fundación Alboan	mibanezlajo@gmail.com 699 96 67 22	13 junio
María Álvarez	Responsable de área/África (2014-2018), Fundación Alboan	mariaurturi@gmail.com	11 junio
Roberto Ruiz de Infante	Gerente y punto focal (2011-2019), Udapa	heraclito2@hotmail.es 629 12 68 10	30 mayo
Koldo López de Robles	Gerente y punto focal (desde 2019), PATURPAT	koldo@paturpat.com 669 46 22 45	30 mayo
Milagros Álvarez de Eulate Guergue	Directora de Personas y Comunidad, Egibide	malvarezdeulate@egibide.org	30 mayo
Jensie Castillo	Estudiante de Máster de Calidad y Seguridad Alimentaria de la UPV-Campus de Vitoria	jenalex061990@gmail.com 605 227 95 69	29 mayo
Marina Ozalla	Estudiante de Máster de Calidad y Seguridad Alimentaria de la UPV-Campus de Vitoria	marina.ozalla@gmail.com	29 mayo
Silvia Ros	Técnica en panificación y repostería	rossilvia@msn.com 652 85 86 21	17 junio
Felipe Lumbreras	Técnico en panificación y repostería	felipelumbrerasc@gmail.com 673 34 35 61	17 junio
Jaume Maranges Bayo	Coordinador de Programa, SUD ESADE	jaume.maranges@esade.edu 665 54 39 93	12 junio
Micha Schara	Ex alumno de y miembro del Consejo Estratégico Asesor de UCOOPAL	michaschara@gmail.com 606 97 49 47	12 junio
Moïse Piekó	Director (2017-2024), BDD-CDS Kisantu	moisepieko@gmail.com +243 998 61 46 62	17 junio
Richard Munsiampassi	Director interino, BDD-CDS Kisantu	richardmunsiampassi@gmail.com +243 898 60 30 81	25 junio 4 julio
Delvau Diampovisa	Director, BDD-CDS	-	23 junio
Emily Mullen	Coordinadora (2017-2023), CDS Kisantu	sremilymullen@yahoo.fr	16 junio

Nombre	Cargo y organización	Contacto e-mail/teléfono	Fecha
Denise Mbuilu	Coordinadora, CDS Kisanu	dembuili@yahoo.fr	23 junio
Georges Lufuili	Director Gerente, UCOOPAL	nicolufuili2013@gmail.com + 243 990 40 99 79	26 junio
Christian Mbala	Director Comercial, UCOOPAL	+ 243 896 22 71 90	26 junio
Crisette Lutonadio Mpioko	Agente, UCOOPAL/NUTRIKONGO	-	26 junio
Borniche Mansiano Kembo	Becario, UCOOPAL/NUTRIKONGO	-	26 junio
Federico Pereira	Educación y Acción, CEPAG	educacionyaccionn@cepag.org.py + 595 961 99 94 73	11 junio
Ramón Cardozo	Director (2017-2018), CEPAG	ingmonchi@gmail.com +595 98358 03 15	13 junio

Anexo 3. Programa de la misión de terreno

El programa de la misión de terreno (fase 2) ha sido el siguiente:

Fecha	Actividad	Intervinientes
23 junio 2025	Desplazamiento a Kisantu	Carin Mbombo, consultor de apoyo Flavien Nguala, logista de CDS
	Entrevistas a responsables de BDD-CDS Kisantu	Denise Mbuilu, coordinadora del BDD-CDS Delvau Diampovisa, director del BDD
24 junio 2025	Desplazamiento a Kimuisi	Carin Mbombo, consultor de apoyo Flavien Nguala, logista de CDS
	Organización de grupos focales	Dirigentes de los CVD y de las células cooperativas Dirigentes de las cooperativas Consejo de administración de UCOOPAL
25 junio 2025	Organización de grupos focales	Dirigentes de los grupos de jóvenes Dirigentes de los grupos de mujeres Personas beneficiarias indirectas de la intervención
26 junio 2025	Visita a la fábrica de NUTRIKONGO	Carin Mbombo, consultor de apoyo Georges Lufuilu, gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO Christian Mbala, director comercial Crisette Lutonadio Mpioko, agente Borniche Mansiano Kembo, becario
	Reunión con el personal de UCOOPAL	Georges Lufuilu, gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO Christian Mbala, director comercial Crisette Lutonadio Mpioko, agente Borniche Mansiano Kembo, becario
	Visita a la cooperativa COOCEVEKI	Carin Mbombo, consultor de apoyo
	Visita a puntos de venta de UCOOPAL	Comerciantes
	Viaje de regreso a Kinshasa	Carin Mbombo, consultor de apoyo Flavien Nguala, logista de CDS

Anexo 4. Dossier fotográfico de la misión en terreno



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD y células cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de CVD
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de UCOOPAL
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de UCOOPAL
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de UCOOPAL
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de UCOOPAL
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con miembros de cooperativas
24 de junio de 2025



Grupo de discusión con personas beneficiarias indirectas
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con personas beneficiarias indirectas
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de mujeres
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de mujeres
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de mujeres
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de mujeres
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de jóvenes
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de jóvenes
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de jóvenes
25 de junio de 2025



Grupo de discusión con grupos de jóvenes
25 de junio de 2025



Cooperativa de Kimuisi (COOPROVEKI)
26 de junio de 2025



Cooperativa de Kimuisi (COOPROVEKI)
26 de junio de 2025



Cooperativa de Kimuisi (COOPROVEKI)
26 de junio de 2025



Cantina social de Kimuisi (COOPROVEKI)
26 de junio de 2025



Instalaciones de UCOOPAL en Kinkola
26 de junio de 2025



Locales de UCOOPAL en NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Garita de vigilancia
26 de junio de 2025



Generador y depósito de agua
26 de junio de 2025



Fábrica NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Mesa de elaboración de galletas
26 de junio de 2025



Horno inteligente
26 de junio de 2025



Bandejas de horno con restos de galleta
26 de junio de 2025



Troqueladora
26 de junio de 2025



Troqueladora
26 de junio de 2025



Mezcladora
26 de junio de 2025



Horno para tostado de semillas de sésamo
26 de junio de 2025



Mesa de embalaje
26 de junio de 2025



Vehículo NUTRIKONGO sin logo
26 de junio de 2025



Frigorífico para conservación ante falta de electricidad
26 de junio de 2025



Lavabo sin grifo y lavadero
26 de junio de 2025



Mesa para materias primas
26 de junio de 2025



Espacio para almacenaje de galletas
26 de junio de 2025



Techo del espacio de almacenaje de galletas
26 de junio de 2025



Techo del espacio de almacenaje de galletas
26 de junio de 2025



Oficina del gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Oficina del gerente de UCOOPAL/NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Oficina del director comercial de UCOOPAL/NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Oficina del director de producción NUTRIKONGO
26 de junio de 2025



Embalajes vacíos de galletas
26 de junio de 2025



Oficina del secretariado y caja
26 de junio de 2025



Unidad de transformación
26 de junio de 2025



Almacén de productos terminados (harina de maíz)
26 de junio de 2025



Molino
26 de junio de 2025



Silo de almacenamiento (donación privada)
26 de junio de 2025



Molino (donación privada)
26 de junio de 2025



Molino (donación privada)
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL - Shop publique
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL – Shop Publique
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL - Shop ETU
26 de junio de 2025



Punto de venta de productos UCOOPAL - Shop ETU
26 de junio de 2025

Anexo 5. Listas de presencia en los grupos de discusión y consentimientos para uso de imagen

Miembros de CVD y células cooperativas

**FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT
POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO**
Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et
Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/les soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/les soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Noms et signatures : *CVD et cellules coopératives*

1) MPAMBU TENDI KIVUNDA KINKOKO	<i>[Signature]</i>
2) DASANBA-LULA TONPO KIVUNDA	<i>[Signature]</i>
3) KINFUTH MAMUYA MUYEMA MUYEMA	<i>[Signature]</i>
4) MAMBIANGA - LUTUMBA KIMUISI	<i>[Signature]</i>
5) NREZA - MAYENBA KIMUISI	<i>[Signature]</i>
6) MASAKI - KITIPUANZA KIMUISI	<i>[Signature]</i>
7) NGINGI - MBECCI MUBOLO	<i>[Signature]</i>
8) ADELE BALETA PASINCA	<i>[Signature]</i>
9) SAMANVANT NAYINDA	<i>[Signature]</i>
10) BUKA MUKULU MUBOLO	<i>[Signature]</i>
11) BADIANGA-MBOMBASI KINKONI	<i>[Signature]</i>
12) NTOYA-LUNBOMBI KINKONI	<i>[Signature]</i>
13) BUKA-MASISA NIEMBI	<i>[Signature]</i>
14) MPUTU - LEMBA KINLEMO	<i>[Signature]</i>
15) LUSALA-LUSALA KIMUISI	<i>[Signature]</i>
16) LULA-MSIONA BUBU	<i>[Signature]</i>
17) KIMUNGU-MAYAMBU KINGUDI	<i>[Signature]</i>
18) NSIALA - NTOPO KIMUISI	<i>[Signature]</i>
MAPOPI BASAKULA KIMUISI	<i>[Signature]</i>
MAKENDI - KILENDA	<i>[Signature]</i>
MAMIFUE-FLORANCE KILENDA	<i>[Signature]</i>
NGIMBI MPEMBELE MUYEMA	<i>[Signature]</i>
NOUNGO POELINDA KITAU	<i>[Signature]</i>
BETI-NSONSA KIMBUNDU	<i>[Signature]</i>
BUSEYELE-MBEMBA KINEONGO	<i>[Signature]</i>
MAKENG-weti MAYINDA	<i>[Signature]</i>
KINFIZA - BLAISE JONGO	<i>[Signature]</i>

Liste de présence

Réunion/Focus Group CVD of culture: cognitives
Lieu: KIMUFI
Date: 24/06/2025

Structure/Fonction	Nom	Sexe (H/F)	Signature
C.V.D KIVUNDA PRESIDENT	MPAMBU TETIDI	M	
Cellule COOP KIVUANGI VIZ PRESIDENT	NASARBA - LULA	M	
C.V.D - YONGO PRESIDENT	KINFILA - BLAISE	M	
C.V.D TUMPU PRESIDENT	LULA - NSIONA	M	
C.V.D MAYINDA VILLAGE PRESIDENT	MAKENGU - WETI	M	
C.V.D KINZONGO PRESIDENT	BU SEGELE - MBE MBA	M	

C.V.D. KIMBUNDA PRESIDENT	BETI - ASOMBA - LAYA	M	100%
C.V.D. KATAU MEMBRE	MADNHO - PELEINA	F	100%
C.V.D. MAFUEMA MEMBRE	NGUMBI MPEMBELE	M	100%
C.L.L. MBAMBA - KILENDA	MAMFUEME - FLORANCE	F	100%
CELLULE MBAMBA KILENDA	MAKINI - MADIMBA	M	100%
C.V.D. - KIMBAMBA	MAPOPI - BASAWULA LEON	M	100%
CELLULE KIDUISI	NSIALA - NTOTO	F	100%
C.V.D. KINGUDI. PRES.	KIMUNGU - MAYAMBU, ALPHONSE	M	100%
C.V.D. KIMUNGU PRESIDENT	LUSALA - LUSALA DANIEL	M	100%
C.V.D. KINLEMO. PRESIDENT	MPUTU - LEMBA - ALPHONSE	M	100%
C.V.D. DUMBI - PRESIDENT	BUKA - MASISA - ANDRE	M	100%
C.V.D. KINKONI - PRESIDENT	NTOYA - LUNDOMBI - THEOPHILE	M	100%
C.V.D. MAYINDA - MEMBRE	BUKA - NTUKULU - MARIE JOSE	F	100%
CELLULE KINKONI PRESIDENT	BANDIANGA - NDEMBAZI	M	100%

CVD Raymond I President	SALA MARI VINCENT	N	SALE
CVD MASINGA member	ADELE BALZETA	F	SALE
NGIMBI-NGEDI PRIERE	PRIERE-NGIMBI	M	SALE
MASAKI-KIRIRIANZ	PRESIDENT Cellele kimuizi	M	SALE
NZEZA-MAYEMBA	PRESIDENT CVD	M	SALE
HANDIANCU-LUTUMBA	PRESIDENT CVD	M	SALE
KIMFUTA-MAMPUYA	MEMBRE CVD	F	SALE



Dirigentes de cooperativas

FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/as soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/as soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Dirigents des Cooperatives

Noms et signatures :

- | | | |
|-------------------------|------------------------|--------------|
| 01 NKUNGA-MAVICA | COOPERATIVE (CA) | UCOOPAL (CA) |
| 02 HSENYA | COOCEVEKI | VC Président |
| 03 NCHANDU-M. EMBE | Jacques | COOCEVEKI |
| 04 NZERA-MASAMBA | COOCEVEKI | MEMBRE LA-D |
| 05 NTOYA - PFUW | COOCEVEKI | Ad suivie |
| 06 BALETA - ADOL | COOCEVEKI | Ad |
| 07 KONKO MAKIKADILA | COOPROVEKI | Ad |
| 08 SAKA-MAN-VINCENT | COOCEVEKI | Ad |
| 09 FIMAKA-MUKULU | COOCEVEKI | Ad |
| 10. NZAU - BANBA | COOPROVEKI (COCA) | Secrétaire |
| 11) MPAMBU - FEMDI | COOPERATIVE (CA) | SEC |
| 12) MSIALA MARIE | COOPERATIVE (CA) | SEC |
| 13 MASAMBA - LULA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 14) MPUU - MEMBA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 15) HATEA - LUJESSE | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 16) MAKUTA - BINONGA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 17) MOLA - DUGA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 18) NLAHOU-HADINE | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 19) MOTA - HATEA ABUTA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 20) HIBALA NIDJA NORI | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 21) MAKENGO - WRE | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 22) KIMFUTA - MAMPUYA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 23) NGIMBI MPEMBELE | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 24) NOUNGO MAKENGO | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 25) BIKONI - BAGENDA | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |
| 26) MAMFUENE - FLORANCE | COOPROVEKI (CA MEMBRE) | |



Liste de présence

Réunion/Focus Group
Lieu : KIMURU
Date : 24/06/2025

Angants des Cooperatives

Structure/Fonction	Nom	Sexe (H/F)	Signature
MAVILA - FREDY President	-	H	105 Qlyy.
Secrétaire COOCEVEKI	NOANGA-NIERBTA	H	105 Qlyy.
COOCEVEKI - PRESIDENT COO	NZEZA-MASAMBA	H	105 Qlyy.
COOCEVEKI - Ad	BALETA-AJEL	F	105 Qlyy.
COOCEVEKI - VUE-P	NTOJA-PIFULU	H	105 Qlyy.
COOPROVEKI - PRESIDENTION	KONKO MAKIKADILI	M	105 Qlyy.

President COO D	SACA-Rou Vincent	H	105 Qlyy.
Ad	Buaka NTUKULU	F	105 Qlyy.
Secrétaire COO D	NZAU-BA MBA	H	105 Qlyy.
SECRETAIRE CA KIMUISI	MPAMBU TENDI	H	105 Qlyy.
SECRETAIRE CA KIMUISI	MSIALA MARIE	F	105 Qlyy.
MEMBRE CA KIMUISI	MASAMBA- LOLA	M	105 Qlyy.
MEMBRE CA KIMUISI	MPUTU- LEMBA	H	105 Qlyy.
VIS SECRETAIRE CA KIMUISI	MATEA- LUYE YE	F	105 Qlyy.
VP COOPROVEKI	MAKUTA-BINONGA	H	105 Qlyy.
PCA COOPROVEKI	BICATA-DAMDIANGU	F	105 Qlyy.
PCA COOPROVEKI	NLANDU-MADIME	F	105 Qlyy.
V. President CA MAYINDA	MUTA-MATEKA NOUTA	M	105 Qlyy.
President de CA MAYINDA	MSALA NTOJA NOEL	M	105 Qlyy.
Secrétaire de CA MAYINDA	MAKENGU-WETA	M	105 Qlyy.

Administratrice de CA MAYINDA	KIMUTA-MA MPUTYA	F	105 Qlyy.
NGIMBI MAMBRE CA	NGIMBI MPEMBELE	M	105 Qlyy.
Administratrice CA MAYINDA	NGENGO-MAKENGU	F	105 Qlyy.
AD. CA BIKOMI-AMNY		F	105 Qlyy.
MAMFUENE-FLORANCE COO	MBA KILENDA	F	105 Qlyy.



Dirigentes de UCOOPAL

FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO

Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et
Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/as soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/as soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Noms et signatures :

① MBALAXTOYA NOËL *Dirigents UCOOPAL*
NKUNYA - MUKI HISO *PRES d'UCOOPAL*
NREZA MASATIBA *Vice président d'UCOOPAL*
HOANGIT - NTERABO *Administrateur coco*
MPAMBU TEMDI *Sec COO COOPERK*
MAKUTA - BINONGA *Administrateur de l'UCOOPAL*
BIGATA - RANDRANGU *Administrateur de l'UCOOPAL*
POLAU - KIDABO *Secrétaire à l'UCOOPAL*
SALA KAU VINCENT V. *Président COCO D de l'UCOOPAL*
MUTA - MATEKA MBUTA *Administrateur de l'UCOOPAL*
MBUNGO - MAKENGO *Administrateur de l'UCOOPAL*

Liste de présence

Réunion/Focus Group *Dirigeants de l'USCOOPAL*
Lieu: *Kinshasa*
Date: *24/06/2025*

	Structure/Fonction	Nom	Sexe (H/F)	Signature
1	ADMINISTRATEUR A L'UCOOPAL	MPAMBU TENDI	H	
2	Administrateur à l'ucopral	NUANGA-NIERBA	H	
3	Administrateur	NZEZA-MASSADBA	H	
4	VICE PRESIDENT A L'UCOOPAL	NKUNGA-PAVILA	H	
5	Administrateur de l'ucopral	MAKUTA-BINONGA	H	
6	Secrétaire à l'UCOOPAL	DIGATA-NAMBIANGU	F	

07	Président COCO de l'Ucoop	BILAU - KIDUADI	H	
08	V. Président COCO de l'Ucoop	SALA PANG Vincent	H	
09	Président d'Ucoopal (P-CA)	MBALA NDOYA NDOYA NOËL	H	
10	V. Président / Administrateur VP	MUTA - MATEKA - MUBITA Antoine	H	
11	Administrateur d'Ucoopal	NDOINGO - MAKEMBO	E	
12	Président d'Ucoopal	KONKO MAKINATILA	M	

Grupos de mujeres

FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO

Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et
Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/as soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/as soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Noms et signatures :

Grupos de Mujeres / 25/06/25

- 1 Dipata - Nauduaga
- 2 Rota de la mentura
- 3 Kibete - Nangau
- 4 Badienga
- 5) NDIOLA - NTOLO
- 6) NDAHA - Melenie
- 7) M'LAMBI - KINSALA
- 8) MATETA - KINGS
- 9) NLANDU - NADINE
- 10) Ntombi - Kiamba
- 11) Nsimba - Lubakina
- 12) KEMA - TDMA
- 13) Yala - Jacky
- 14) BUBA - NTUKULU
- 15) KIMFUTA - MAMPALJA
- 16) NKOINGO - MAKINGO
- 17) KALA - SINGU

F N V U L A - MANOMBA

20) NSENU - DIMBISI

21) NZENZI - BOLUA

22) MPAMBU - MPELA

23) DIMBISI - DIMBISI

24) BAZETA - ADELE

25) MAMIFUENE - FLORANCE

26) BIKONI - ANNIE

Liste de présence

Réunion/Focus Group *des Femmes*
Lieu : *15/ MUISI*
Date : *27/06/25*

Date : 27/06/25

	Structure/Fonction	Nom	Sexe (M/F)	Signature
1	Groupe de femme/Kumasi	Nelly Dupata - Nandienya	F	
2	Kota Clementine /Kumasi Groupe de femme	Kota Clementine	F	
3	Kiweti (Groupe de femme /Kumasi	Kiweti - Baagaa	F	
4	Groupe de femme /Kumasi Badienya	Badienya	F	
5	Groupe de femme /Kumasi	NSALA - Ntoto	F	
6	Groupe de femme /Kumasi	NDALA - Nayasi Nelanix	F	

Groupe de femme/Kuana	MLAMBO - KINSALA	F	X
Groupe de femme/Kuana	MALETA - MUYEYE	F	Shu-
Groupe de femme/Kuana	MLANDU - MADIME	F	Shu
Groupe de femme/Kuana	MILIMBO - KIAMBA	F	Shu
Groupe de femme/Kuana	SIMBA - LEBAKI	F	Shu
Groupe de femme/Kuana	KUZOMA - TEMA	F	Shu
Groupe de femme	YALEY - YAKIY	F	Shu
Groupe de femme	BURKATOKULU	F	Shu
Groupe de femme	KIMUTA - MAMPAYA	F	Shu
Groupe de femme	MAKINGO - MAKENGO	F	Shu
Groupe de femme	KINKOKO - SIKOKU	F	Shu
Groupe de femme	KINKOKO - MANOMBA	F	Shu
Groupe de femme	KINKOKO - NSUNDU - SIMBISI	F	Shu
Groupe de femme	KINKOKO - NZENZI - BOLOLA	F	Shu

Group de femme	MPAMBU MPELA	F	②
Group de femme	DIMBISI-DIMBISI	F	②
Group de femme	BALETA-MATEDI	F	②
Group de femme	MAMIEUENE-FLORANCE	F	②
Group de femme	Bikonis-ANNIE	F	②

Grupos de jóvenes

FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO

Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et
Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/les soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/les soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Noms et signatures: GROUPE DYNAMIQUES JEUNES

NKANGA NDOZUAI MASI NGA
 MAKINI MADIMBA KILENDA
 MBEA MANIAKU MAYINDA
 NGEDI NGIMBI MAYINDA
 MAPOP BASAWULA KIMUNSI
 NZAU BANBA KIMUNSI
 KIMUNGU-NINGOJO KINKOMI
 NSIABA NTOYA KINKOMI
 BUAKA MASISA KINKOMI
 KIMUNGU-MAYAMBU KIKONI
 MABIDI NTOYA KIMONI
 NSAMBA LUJEJE KIMUNSI
 NYGIMI PIERRE KINKOKO
 PALONGO PALONGO KIMUNSI
 BUANDA MASISA KIMUNSI
 KINDESA TABANBA KIMUNSI
 NASAMBA LULA KIMUNSI
 KILOLO NUNZENBA KINKOKO
 MITADI BATEKA FRANCIS
 KINFIZA BLAISE JOHNSO
 NGIMBI RIPEMBEL MFUENA
 NSIALA KALENBA KINKOMI
 LULA NSIONA TUPU
 MPAMBU TENDI KINKOKO
 MELE MALAMU KIVUANGI
 MANDUNGO NSIMBA KIVUANGI
 BIBI HLANU KIVUANGI
 MATVALA NLABU KINKOKO
 IAKENGO NDEI MAYINDA
 MBEA NGIMBI MAYINDA
 KONKO MANACA KIKONI
 KOMBA-BOZUA KINKOKO
 MAKABI NSAKALA KINKOMI

Liste de présence

Réunion/Focus Group: *Groupe Dynamique des Jeunes*
Lieu: *KIMUISI*
Date: *25/06/2025*

Structure/Fonction	Nom	Sexe (M/F)	Signature
<i>DYNAMIQUE MASINGA</i>	<i>NKANGA-NDONZUO</i>	<i>M</i>	<i>NK</i>
<i>DYNAMIQUE KILENDA SECRETARIA</i>	<i>MASINI-MADIMBA</i>	<i>M</i>	<i>↓</i>
<i>DYNAMIQUE MAYIMBA P.S</i>	<i>MICCA-MEKIAKU</i>	<i>M</i>	<i>MIC</i>
<i>DYNAMIQUE MAYIMBA V.P</i>	<i>NGEDI-NGIMBA</i>	<i>M</i>	<i>NG</i>
<i>MABOPI</i>	<i>BABAMULA</i>	<i>M</i>	<i>B</i>
<i>NZAU-KIMUISI</i>	<i>NZAU-BANBA</i>	<i>M</i>	<i>NZ</i>
<i>DYNAMIQUE-KIMUISI</i>	<i>KIMUNGU-MINSOTO</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>DYNAMIQUE-KIMUISI</i>	<i>MSIMBA-MTOYA</i>	<i>M</i>	<i>MS</i>
<i>DYNAMIQUE-KIMUISI</i>	<i>BURKA-DASISA</i>	<i>M</i>	<i>B</i>
<i>II II</i>	<i>KIMUNGU-MATAMBU</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>II II</i>	<i>MABIDI-MTOYA</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>II II</i>	<i>NSAMBA-LUYEYI</i>	<i>F</i>	<i>NS</i>
<i>II II</i>	<i>MALOKO MALOKO</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINATIE-KIMUISI</i>	<i>BUANDA-MASISA</i>	<i>M</i>	<i>B</i>
<i>DINATIE-KIMUISI</i>	<i>KINDESA-MASAMBA</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>DINATIE-KIVUANGI</i>	<i>MASAMBA-LULA</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINATIE KINKOKO</i>	<i>KILOLO-NUNZONBA</i>	<i>F</i>	<i>K</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>MATADI BATEKA</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>NSIMBA</i>	<i>F</i>	<i>N</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>MATADI TENDI</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KIVANGI</i>	<i>KIMBILA MPELE</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>DINAMIQUE MEUEMA</i>	<i>NGIMBA MPEMBELE</i>	<i>M</i>	<i>N</i>
<i>LURI-MSIONA</i>	<i>DABI</i>	<i>M</i>	<i>L</i>
<i>NSALA-MEUEMA</i>	<i>MSINCOI</i>	<i>M</i>	<i>N</i>
<i>MSAMBA-MEUEMA</i>	<i>MAKENDO-MUTI</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>MAFUALA LANDU</i>	<i>F</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>MBIDI-MLANDU</i>	<i>F</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KIVUANGI</i>	<i>MSAMBA-MSIMBA</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KIVUANGI</i>	<i>MELE-MALAWIN</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
<i>DINAMIQUE KIBONI</i>	<i>KONKO-MAKAWA</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>KONKO-BOLULA</i>	<i>M</i>	<i>K</i>
<i>DINAMIQUE KINKOKO</i>	<i>MAKABI-MSAMBA</i>	<i>M</i>	<i>M</i>

Grupo de beneficiarios/as indirectos/as

FORMULAIRE POUR LA COLLECTE DU CONSENTEMENT POUR L'UTILISATION DE DOCUMENTATION PHOTOGRAPHIQUE ET VIDÉO

Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et modifications et ajouts ultérieurs - art. 12, et
Règlement UE 679/16 sur la protection des données personnelles

Par la présente, les/as soussigné(s) donnent leur consentement éclairé, et à titre gratuit, à la publication et/ou diffusion sous toute forme des photographies et/ou vidéos sur lesquels ils/elles apparaissent, dans le cadre de la mission de terrain de l'évaluation externe des projets de développement mis en œuvre par la Fondation Alboan et Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu, financés par la Mairie de Vitoria-Gasteiz.

Les/as soussigné(s) autorisent également la Fondation Alboan, Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu et Mairie de Vitoria-Gasteiz à conserver les mêmes images (photographies et/ou vidéos) dans leurs archives et déclarent savoir que la finalité de ces publications est liée uniquement à la communication de l'action de coopération de ces entités.

Au sens de l'article 32 du Règlement UE 679/16 le traitement des données s'effectuera par l'adoption de mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de sécurité adapté au risque.

Cette autorisation pourra être révoquée à tout moment par une communication écrite au personnel de Caritas-Développement et Santé/Diocèse de Kisantu.

Dates : Du 25 au 27 juin 2025

Noms et signatures :

- Non Beneficiaria 25/06/25*
- MAKABI - NSALAMBI *K*
 - KINGENGA - KILEMA *S*
 - NZUMBA - NZEZA *S*
 - MENSOTO - KIMBEMBI *H*
 - N'LANDU - N'YALA *S*

Liste de présence

Réunion/Focus Group
Lieu : *Kimbezi*
Date : *25/06/25*

Structure/Fonction	Nom	Sexe (H/F)	Signature
<i>Non Beneficiaria KINVISI</i>	MAKABI NSALAMBI	M	<i>H</i>
<i>Non Beneficiaria KINVISI</i>	KINGENGA - KILEMA	F	<i>S</i>
<i>Non Beneficiaria</i>	NZUMBA - NZEZA	F	<i>S</i>
<i>Non Beneficiaria</i>	MENSOTO - KIMBEMBI	F	<i>H</i>
<i>Non Beneficiaria</i>	N'LANDU - N'YALA	M	<i>S</i>