



# EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DE APOYO A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (PAAQE) EN EL CÍRCULO DE KOLOKANI, MALI

## INFORME FINAL

Oficina de Ingeniería para el Desarrollo en África, BIDA, SARL

Por Abdoulaye GUINDO, antropólogo

Issouf HAIDARA, sociólogo

Mayo 2019

## Índice de contenidos

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 4  |
| I. Breve reseña del proyecto a evaluar.....  | 4  |
| II. Objetivos y resultados previstos de la evaluación .....  | 5  |
| 2.1. Objetivo General.....   | 5  |
| 2.2. Resultados Esperados .....  | 5  |
| III. Enfoque metodológico y desarrollo de la misión .....  | 6  |
| 3.1. Enfoque metodológico .....  | 6  |
| • Revisión documental .....  | 6  |
| • Entrevistas semi dirigidas con informantes clave.....  | 6  |
| • Discusiones grupales mediante focus groups.....  | 6  |
| • Muestreo.....  | 7  |
| 3.2. Organización de la misión .....   | 8  |
| 3.2.1. Etapa 1: Preparación de la misión .....   | 8  |
| 3.2.2. Etapa 2: Recogida de datos en terreno .....   | 8  |
| 3.2.3. Etapa 3: Tratamiento y análisis de la información y preparación del informe .....                               | 9  |
| IV. Dificultades y limitaciones de la evaluación .....   | 10 |
| V. Presentación y análisis de los resultados del proyecto PAAQE .....  | 10 |
| 5.1. Análisis de la pertinencia del proyecto.....  | 10 |
| 5.1.1. Alienamiento del proyecto PAAQE con los acuerdos de la Organización Internacional de la Francofonía (OIF) ..... | 10 |
| 5.1.2. El proyecto PAAQE y las prioridades nacionales .....  | 11 |
| 5.1.3. El proyecto PAAQE en relación con las necesidades y prioridades de los grupos meta .....                        | 12 |
| 5.2. Coherencia de la intervención en relación con la gestión orientada a resultados.....                              | 12 |
| 5.3. Análisis de la eficacia del proyecto .....  | 14 |
| ❖ Evaluación del logro del resultado R1.....   | 14 |
| ❖ Evaluación del logro del resultado R2.....   | 20 |
| ❖ Evaluación del logro del resultado R3 : .....  | 21 |
| ❖ Evaluación de logro del resultado R4.....  | 23 |
| 5.4. Análisis de la eficiencia del proyecto .....  | 26 |
| 5.5. Análisis del impacto .....  | 27 |
| 5.6. Análisis de la sostenibilidad del proyecto .....  | 28 |
| 5.7. Análisis de la apropiación del proyecto.....  | 30 |
| 5.8. Análisis de la coordinación y la complementariedad.....   | 31 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.9. Análisis de los criterios transversales .....</b> | <b>31</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                              | <b>32</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>35</b> |

## Introducción

Los resultados de las últimas reformas del sistema educativo maliense, y los apoyos de los socios técnicos y financieros, han permitido mejorar la escolarización de los niños en general, y la de las niñas en particular. Se detecta una mejora de las tasas de acceso, aunque sigue habiendo insuficiencias en especial pedagógicas y didácticas. En esta línea, se han identificado las siguientes insuficiencias en varias escuelas del círculo de Kolokani:

- Débil nivel de alfabetización de los alumnos de primaria.
- Fracaso y abandono escolar, en particular de las niñas y niños que vienen de aldeas alejadas.
- Ausencia de certificados de nacimiento para los estudiantes (condición obligatoria para proseguir estudios de secundaria).
- Material y equipamiento escolar insuficientes.
- Profesores que presentan insuficiencias pedagógicas.
- Débil participación de las mujeres en las cuestiones de educación.
- Inadecuación y falta de equipamientos de higiene y saneamiento adaptados.

Para contribuir a cubrir estas insuficiencias, la ONG CONEMUND, en asociación con CAEB, ha iniciado en septiembre 2016 la puesta en marcha del “Proyecto de Apoyo a la Mejora de la Calidad de la Educación (PAAQE)” en 4 comunas del círculo de Kolokani. Las actividades del proyecto se han realizado en 40 escuelas identificadas en el círculo con los siguientes objetivos: .

- ✓ Refuerzo de la capacidad del personal docente y de las estructuras de gestión comunitaria.
- ✓ Apoyo a la creación de comités de gestión de las cantinas escolares y de los huertos.
- ✓ Apoyo a los padres para la obtención de certificados de nacimiento de los niños.
- ✓ Organización de jornadas de información y de sensibilización sobre los derechos de los niños.
- ✓ Dotación de las escuelas con libros de texto, y con equipamiento de higiene y saneamiento.

Al final de la ejecución del proyecto en las zonas de intervención, CONEMUND y CAEB han procedido a realizar una evaluación final independiente del proyecto, para medir los resultados obtenidos, obtener lecciones aprendidas y formular recomendaciones para mejorar la calidad de intervenciones futuras.

El presente informe hace un resumen del desarrollo de la misión de evaluación, de los resultados logrados, y de las recomendaciones a futuro, sobre la base tanto de los análisis hechos a partir de las entrevistas con los diferentes actores en varios niveles, como de la revisión documental.

## I. Breve reseña del proyecto a evaluar

### 1.1. Reseña de los objetivos del proyecto PAAQE

El proyecto PAAQE tenía como objetivos los siguientes:

- ✚ Mejorar la calidad de la educación gracias al refuerzo de las instituciones, a la dotación de material escolar para los estudiantes y al refuerzo de las capacidades del personal docente.
- ✚ Combatir la invisibilidad jurídica de los menores, sistematizando para ello las actas de nacimiento.

- ✚ Sensibilizar a la comunidad, a las familias, a la sociedad civil y a las autoridades sobre la importancia del registro civil de los niños y de los derechos de los niños.
- ✚ Reforzar las capacidades de gestión de las escuelas.
- ✚ Aumentar la tasa de escolarización, en particular de las niñas.
- ✚ Reforzar la participación social, en especial de las mujeres, en la educación de niños y niñas

## II. Objetivos y resultados previstos de la evaluación

### 2.1. Objetivo General

La evaluación debe ser un útil de aprendizaje para analizar el funcionamiento, los resultados y los efectos del proyecto, a efectos de poder orientar futuras acciones de educación para niños y niñas. Su objetivo general es asegurar que todos los criterios de calidad establecidos por el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE) hayan sido respetados.

De forma específica, se trata de evaluar el proyecto mediante un análisis del nivel de logro de los resultados, y de lecciones aprendidas, poniendo el acento sobre las siguientes dimensiones: pertinencia y alienación, coherencia interna y gestión orientada a resultados, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración), toma en cuenta del enfoque de género, la gestión ambiental, y la gestión de la diversidad cultural.

### 2.2. Resultados Esperados

Los resultados esperados de la presente evaluación son los siguientes:

- La evaluación de las actividades del proyecto se realiza sobre la base de intercambios con las distintas partes interesadas
- Las animaciones / sensibilizaciones han tenido un efecto transformador claramente perceptible, o no.
- Grado y calidad de la participación de las diferentes partes interesadas.
- Se identifican la comprensión, el nivel de formación y el dominio técnico, así como la motivación de las partes interesadas en las actividades del proyecto;
- Se conocen los efectos / impactos ya perceptibles de las acciones realizadas.
- Se conoce el nivel de apropiación de los logros del proyecto;
- Se conocen las fortalezas y debilidades de la presente fase;
- Se conoce el grado de preparación de los actores de base para enfrentarse a los nuevos desafíos de la educación.
- Se conocen los efectos ambientales de las acciones realizadas (especialmente de las obras);
- Se identifican claramente las preocupaciones de los diversos interesados con respecto a la continuación del partenariatado;
- Se conoce el grado de eficiencia del apoyo;
- Se conoce la capacidad de reacción de los beneficiarios a las recomendaciones formuladas por las misiones de apoyo y de evaluación y monitoreo;
- Se conoce la eficacia de la gestión del proyecto (en términos de herramientas / apoyos, respeto de los procedimientos, calidad de los informes...);
- Se identifican conclusiones y recomendaciones relevantes, con vistas a una continuación innovadora y fortalecida.

### III. Enfoque metodológico y desarrollo de la misión

#### 3.1. Enfoque metodológico

Para lograr los objetivos y resultados de esta evaluación, se ha optado por un enfoque participativo implicando a las distintas partes, especialmente al equipo de CONEMUND encargado de del seguimiento y coordinación del proyecto, al equipo de la ONG socia de la implementación del proyecto (CAEB), a las comunidades, a los servicios técnicos descentralizados del estado responsables de Educación (CAP), a las Autoridades Territoriales, y a las estructuras de gestión comunitaria Comités de Gestión Escolar (CGS), y asociaciones de padres de alumnos.

Para ello el equipo evaluador de BIDA SARL ha utilizado una serie de métodos de toma de datos, destacando los siguientes:

- **Revisión documental**

El equipo de evaluación ha revisado los documentos pertinentes facilitados por CONEMUND y CAEB, relativos a la implementación del proyecto PAQEE. Se trató esencialmente de:

- Documentación del proyecto incluyendo el Marco Lógico.
- Informes mensuales y trimestrales de actividades del proyecto.
- Informes de las diferentes formaciones realizadas.
- Informe técnico final del proyecto.
- Informe económico final del proyecto.

- **Entrevistas semi dirigidas con informantes clave.**

El equipo evaluador ha mantenido una serie de entrevistas, individuales o en pequeños grupos, con el personal y con los actores del proyecto a nivel nacional y local, así como con los Directores de CAP, los miembros de los CGS, las APE, los directores de las escuelas, los responsables de los alumnos, las responsables de las asociaciones de madres de los alumnos.

- **Discusiones grupales mediante focus groups.**

El equipo evaluador se ha trasladado a distintas localidades para organizar los debates con grupos de actores relativamente homogéneos afectados por las actividades del proyecto como son:

- Representantes de los profesores beneficiarios del proyecto.
- Representantes de los Comités de Gestión Escolar (CGS).
- Representantes de los actores institucionales ligados al registro civil de los niños.
- Representantes de las autoridades de las comunas beneficiarias.
- Representantes de los padres de niños beneficiarios del proyecto.
- Representantes de las asociaciones de madres de alumnos.

Para cada tipología de entrevistado, se han utilizado unos protocolos y unas guías de discusión diferentes, estructuradas según los criterios de evaluación. Las guías de debate a nivel local han incluido preguntas sobre los siguientes temas: situación de la calidad de la enseñanza en la zona antes del proyecto; cambios acaecidos en estos últimos años; causas de estos cambios; percepciones sobre estos cambios etc.

Los datos así recogidos se han registrado y transcrito íntegros. Después han sido analizados utilizando un análisis descriptivo y un análisis de contenido.

En particular, el análisis del contenido se estructurará sobre la base de las preguntas, sub preguntas e indicadores de la matriz de evaluación. Además, el equipo de evaluación utilizará el análisis de contenido, basado en la teoría de cambio reconstruida del proyecto, para comprender mejor las contribuciones hechas por las acciones del proyecto, por qué y cómo se lograron (o no) ciertos resultados; y el papel desempeñado por las intervenciones en cuestión y otros factores. La calidad y credibilidad de los resultados y conclusiones se basan en la convergencia de la información recogida a través de varios métodos y fuentes de recogida de datos (triangulación) - revisión documental - entrevistas con informantes clave - datos recogidos a partir de los beneficiarios.

- **Muestreo**

Dado el elevado número de beneficiarios, el tamaño de la zona de la intervención y los límites temporales de la evaluación, la recogida de datos se ha hecho sobre la base de una muestra. Así, la encuesta ha comprendido 18 de las 40 escuelas (45%), a razón de 6 escuelas por comuna beneficiaria del proyecto. Los datos recopilados son esencialmente cualitativos, complementados con datos de la explotación de los informes de actividad. El número de personas a entrevistar por localidad y por nivel se detalla a continuación:

**Tabla 1:** Distribución de objetivos a ser entrevistados, por niveles.

| Actores/Población meta          | Bamako         | Kolokani | Didieni  | Massantola | Nonkon   | Total     |
|---------------------------------|----------------|----------|----------|------------|----------|-----------|
| <b>Nivel central</b>            |                |          |          |            |          |           |
| Ministerio de Educación         | 1 <sup>1</sup> | 0        | 0        | 0          | 0        | 1         |
| CAEB                            | 4 <sup>2</sup> | 0        | 0        | 0          | 0        | 4         |
| CONEMUND                        | 1 <sup>3</sup> | 0        | 0        | 0          | 0        | 1         |
| <b>Nivel local</b>              |                |          |          |            |          |           |
| Centros de Animación Pedagógica | 0              | 2        | 0        | 2          | 0        | 4         |
| Directores de escuela           | 0              | 6        | 6        | 3          | 3        | 18        |
| <b>Total</b>                    | <b>6</b>       | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>5</b>   | <b>3</b> | <b>28</b> |

**Tabla 2 :** Distribución de encuestas realizadas por nivel.

| Actores/Población meta          | Bamako | Kolokani | Didieni | Massantola | Nonkon | Total |
|---------------------------------|--------|----------|---------|------------|--------|-------|
| <b>Nivel central</b>            |        |          |         |            |        |       |
| Ministerio de Educación         | 0      | 0        | 0       | 0          | 0      | 0     |
| CAEB                            | 2      | 0        | 0       | 0          | 0      | 2     |
| CONEMUND                        | 1      | 0        | 0       | 0          | 0      | 1     |
| <b>Nivel local</b>              |        |          |         |            |        |       |
| Centros de Animación Pedagógica | 0      | 2        | 0       |            | 0      | 2     |
| Directores de escuela           | 0      | 1        | 1       | 1          | 1      | 4     |

<sup>1</sup> Consejero técnico participante en las actividades del proyecto

<sup>2</sup> Director, jefe de proyecto, responsable financiero, supervisores del proyecto.

<sup>3</sup> Representante

|  |          |          |          |          |          |           |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Miembros de los Comités de Gestión Escolar (CGS) | 0        | 5        | 4        | 4        | 4        | 17        |
| Padres de alumnos                                | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 2         |
| <b>Total</b>                                     | <b>3</b> | <b>9</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>28</b> |

En total se han realizado 28 entrevistas de las que 24 fueron individuales y 4 en focus groups. Al inicio, no se tuvo en cuenta entre los objetivos a entrevistar, a algunos beneficiarios como los miembros de los CGS o los padres de alumnos. Una vez en el terreno el equipo evaluador corrigió este aspecto, incluyendo estos colectivos, y reduciendo el nº de directores de colegio a entrevistar.

### 3.2. Organización de la misión

Para lograr los objetivos y los resultados de la evaluación se adoptó un enfoque participativo, que permitió una gran implicación de los diferentes actores del proyecto, especialmente los servicios técnicos del Estado, las autoridades territoriales y las comunidades de base.

Nuestro enfoque metodológico se estructuró en torno a tres etapas principales:

1. Preparación de la misión.
2. Recogida de datos.
3. Tratamiento, análisis de los datos y redacción del informe.

#### 3.2.1. Etapa 1: Preparación de la misión

El objetivo en esta etapa era definir y especificar bien las líneas generales de la misión a través de intercambios con los responsables del proyecto. En este marco, tuvimos encuentros con los responsables de CONEMUND y de CAEB. Estos encuentros permitieron al equipo evaluador de BIDA SARL y al mandatario armonizar sus puntos de vista sobre los TDR de la evaluación, sus modalidades de ejecución y los resultados esperados. Esta etapa permitió también al equipo de proyecto transferir los documentos (PRODOC, informes de actividad etc.) susceptibles ayudar a preparar bien la misión.

Después de estas reuniones de preparación, el equipo consultor procedió a:

- La revisión y el análisis documental
- La elaboración de la nota metodológica detallada
- La elaboración de las herramientas de recogida de datos.

Conviene señalar que dichas herramientas (nota metodológica detallada y útiles de recogida de datos) fueron validados por el mandatario antes de su uso en terreno.

#### 3.2.2. Etapa 2: Recogida de datos en terreno

Esta fase empezó mediante:



### 3.2.2.1. Contratación y briefing de los asistentes/encuestadores sobre las herramientas de recogida de datos

Después de la validación de los útiles de toma de datos, se contrató a 2 asistentes/encuestadores, que fueron formados sobre la metodología y la gestión de las herramientas. Los encuestadores fueron seleccionados en base a criterios como nivel académico (al menos nivel licenciado), dominio de las lenguas locales, conocimiento de las zonas de intervención, y experiencia en la toma de datos cualitativos.

### 3.2.2.2. Selección de las zonas de encuesta

La encuesta cubriría las comunas de Kolokani, Didieni, Massantola/ Nonkon. Para tomar en cuenta las diferentes dimensiones del proyecto y los principales criterios de evaluación, se procedió a una toma de datos por niveles geográficos y por actores. Así:

#### ➤ A nivel central

Se organizó una sesión de trabajo con los agentes del Ministerio de Educación Nacional para apreciar el anclaje institucional del proyecto. A este nivel nuestro objetivo era saber: ¿En qué medida el proyecto tomó en cuenta las políticas nacionales y la estrategia gubernamental en materia de educación y formación? ¿Y qué potencial de sinergia existió entre el PAAQE y estas políticas?

Además de con el Ministerio, nos reunimos con los equipos de coordinación de CAEB en Bamako, y con el responsable de CONEMUND. El objetivo era saber, ¿cómo se implementó el proyecto?

#### ➤ A nivel local

A nivel local, nuestras investigaciones se centraron sobre todo en los grupos metas principales del proyecto que son:

- Los representantes de los padres de los niños beneficiarios del proyecto.
- Los representantes de las asociaciones de madres de alumnos.
- Representantes de los profesores beneficiarios del proyecto.
- Representantes de los Comités de Gestión Escolar (CGS).
- Representantes de los actores institucionales ligados al registro civil de los niños.
- Representantes de las autoridades de las comunas beneficiarias del proyecto.
- Los familiares de niños beneficiarios del proyecto, especialmente los padres y las madres.

En estos encuentros individuales o grupales, se tuvo la ocasión de captar la opinión de los beneficiarios sobre la pertinencia del proyecto, la eficacia de las estrategias utilizadas para el logro de los resultados del proyecto, el impacto de las actividades llevadas a cabo y la sostenibilidad de los logros del proyecto.

Hay que recordar que todos los datos se recopilaron respetando estrictamente los derechos de las personas consultadas y la confidencialidad de sus observaciones. Así, al inicio de cada entrevista, el equipo de evaluación tomaba su tiempo para explicar el objetivo de la encuesta, de cara a tranquilizar a los entrevistados y lograr su confianza.

### 3.2.3. Etapa 3: Tratamiento y análisis de la información y preparación del informe

Antes de la redacción del informe se realizó el tratamiento de los datos. Para lo cual se hizo primero la transcripción íntegra de las entrevistas, y después los datos se estructuraron por temas en función de las diferentes cuestiones abordadas por la evaluación.

Además se realizaron otros análisis a partir de los datos obtenidos de la explotación de los informes de actividad.

Después de la compilación de toda esta información, se redactó un informe provisional que se sometió al mandatario y sus socios, para recoger sus observaciones y sugerencias de cara al informe definitivo.

#### **IV. Dificultades y limitaciones de la evaluación**

A continuación se relacionan las principales dificultades encontradas durante la realización de esta evaluación:

- Indisponibilidad de los principales actores y beneficiarios de Educación a causa de una huelga de profesores mantenida desde febrero de 2019. Nos hemos visto obligados a hacernos acompañar por un antiguo animador del proyecto para poder reunirnos con los entrevistados (CAP, profesores, CGS, APE, alumnos) en las diferentes localidades meta.
- La evaluación final del proyecto se ha hecho bastante después de su final. Por ello los responsables del mismo, especialmente el coordinador y los animadores de zona, no estaban disponibles para facilitar al equipo evaluador ni los contactos ni la identificación de las zonas meta. Sin embargo CAEB puso a disposición del equipo evaluador un antiguo supervisor del proyecto, durante toda la fase de terreno, para facilitar los encuentros con los distintos actores.

#### **V. Presentación y análisis de los resultados del proyecto PAAQE**

##### **5.1. Análisis de la pertinencia del proyecto**

Este capítulo trata en primer término de la pertinencia del enfoque de manera global, y en segundo término y más particularmente de su adaptación al contexto de Mali. Concretamente, se trata de analizar en qué medida las acciones diseñadas e implementadas por el proyecto son compatibles con las necesidades de los beneficiarios y del país, con las prioridades internacionales y con las políticas de los actores del desarrollo en materia de educación. El análisis se apoya sobre los criterios de calidad de la AACID (Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y explora los siguientes aspectos:

- Las necesidades y las prioridades del país y de las poblaciones meta, para ver si han sido identificadas en la preparación de la intervención. Dicho de otra forma, ¿Ha existido una evaluación de necesidades?
- El grado de alienación de la intervención con las necesidades y las prioridades del país y de la población meta.
- El grado de alineación de la intervención con las prioridades internacionales y los mandatos de los organismos responsables de la financiación, y más concretamente con los de CONEMUND, CAEB, y el estado de Mali.

##### **5.1.1. Alienamiento del proyecto PAAQE con los acuerdos de la Organización Internacional de la Francofonía (OIF)**

La Organización Internacional de la Francofonía (OIF) centra su acción en los Estados Miembros comprometidos con la reforma y el desarrollo de sus sistemas educativos en el marco de planes nacionales de educación

La mejora del acceso de niñas y mujeres a la escuela primaria y a la educación permanente está en el centro de los objetivos de la comunidad internacional. A pesar del peso de ciertas tradiciones, la OIF ha optado por apoyar los programas de educación para niñas en los países miembros que han adoptado un enfoque proactivo para cambiar actitudes, valores y prácticas. Así la OIF intervino para apoyar a nivel nacional y subregional algunas iniciativas prometedoras, como la integración socioeconómica de las niñas desescolarizadas de la región de Kayes<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Taller de 24- 27 noviembre 2004/Bamako

Este proyecto de apoyo a la mejora de la calidad de la educación coincide con una de las principales preocupaciones de la OIF con respecto a las políticas nacionales de educación para mantener a los niños en la escuela.

También para lograr los objetivos de la educación para todos, la OIF ha desarrollado tres tipos de intervenciones:

- Apoyo a las políticas educativas nacionales;
- Fortalecimiento de capacidades de los actores del sistema educativo;
- Educación de las niñas.

A nivel regional, la iniciativa encaja perfectamente con los objetivos de la Carta Africana sobre los Derechos y el Bienestar del Niño (CADBE).

### **5.1.2. El proyecto PAAQE y las prioridades nacionales**

El proyecto se integra en el marco estratégico de reducción de la pobreza del país, que hace hincapié en el acceso de todos a la educación como factor de reducción de la pobreza, y en el marco del PRODEC (Programa Decenal de Desarrollo de la Educación), cuyo objetivo para 2015 es que "Todos los niños de Mali completen una educación básica de calidad y el sector educativo proporcione al país los recursos humanos necesarios para su desarrollo". Los objetivos de la Educación para Todos (EPT) son más ambiciosos que los del PRODEC: se solicita un esfuerzo adicional a la comunidad internacional para apoyar el desarrollo del sistema educativo de Mali y, en particular, para aumentar su capacidad de acogida, para cubrir la demanda de educación en zonas deficitarias y para mejorar su eficiencia. El proyecto también forma parte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de una visión global del sistema educativo que tiene en cuenta el desarrollo de otros niveles de educación para garantizar un equilibrio general del sistema.

El proyecto se inscribe en el marco programático del PRODEC, en la medida en que va contribuir de manera coordinada al logro de los objetivos de escolarización, y a implementar las estrategias y las actividades definidas en el marco de este programa, reforzando así la coherencia de la acción de los Socios Financieros y Técnicos (PTF) del sector. La contribución de los socios al PRODEC se hace o bien en forma de apoyo presupuestario (IDA, Canadá, Holanda), o bien como inversión dirigida (Cooperación francesa, Unión Europea, UNICEF). La elección de inversión dirigida por CONEMUND responde a la preocupación de hacer una contribución a la mejora rápida y significativa de las tasas de escolarización y de alfabetización en las comunas más deficitarias, y emprender estudios que conduzcan a reformas estructurales necesarias para el desarrollo del sector.

El proyecto también forma parte de la estrategia nacional de desarrollo rural y descentralizado, orientada al desarrollo de las comunidades de base como elementos clave del progreso a niveles básicos. Con este fin, el proyecto proporcionará acceso a los servicios de educación en los municipios más pobres y promoverá una mayor responsabilidad de los socios locales en la implementación de las actividades. Al contribuir a la mejora del sistema de formación rural existente, el proyecto promoverá el asentamiento de jóvenes en áreas rurales, lo que ayudará a frenar su éxodo a centros urbanos.

Finalmente, el proyecto se ajusta a la política de promoción de la mujer con miras a mejorar su participación en el desarrollo. Su retraso en escolarización y especialmente en alfabetización (sólo el 12,9% de las mujeres saben leer y escribir) constituye un obstáculo para su participación en el sector moderno de la economía, donde las mujeres representan aproximadamente el 21% de la fuerza laboral en las administraciones públicas y solo 5 % de la fuerza laboral en empresas privadas del sector moderno. Las acciones llevadas a cabo en el proyecto contribuirán a apoyar el empoderamiento de las mujeres con el fin de reducir las brechas observadas.

### 5.1.3. El proyecto PAAQE en relación con las necesidades y prioridades de los grupos meta

Los miembros de los diversos Comités de Gestión (CGS) de las diferentes escuelas visitadas durante nuestras misiones a nivel de aldea, están muy satisfechos. La capacitación de los CGS para la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, les permitió participar en las actividades educativas de las escuelas mientras continuaban con sus tareas de gestión escolar.

Los profesores entrevistados en las escuelas visitadas consideran que el método silábico es uno de los mejores de los que existen en Mali. Creen que el enfoque silábico asegura la estabilidad en la enseñanza: "el niño comienza el primer año con el francés y continúa con él hasta el final de sus estudios", explica A.K., profesor de la escuela de Djouma en el municipio de Massantola. Los profesores también están satisfechos con la capacitación recibida como parte del proyecto y, más particularmente, con el desarrollo de los centros de intercambio pedagógico de los que se han beneficiado.

Los asesores pedagógicos entrevistados en los Centros de Animación Pedagógica (CAP) se han mostrado satisfechos con las capacitaciones y mejoras brindadas a los profesores, con la creación de los centros de intercambio pedagógico, con el apoyo de los padres para obtener las actas de nacimiento de los niños, con la sensibilización de la población sobre higiene y saneamiento, con el establecimiento de la tontinas escolares, y con la organización de las competiciones entre las escuelas de las diferentes comunas. (*Tontina: método tradicional local de ahorro compartido. Nota del traductor*)

**Resumen:** El proyecto es en su conjunto pertinente en relación con las orientaciones y prioridades nacionales contra el abandono escolar, así como con los instrumentos legales correspondientes y con los compromisos internacionales del gobierno de Mali en el campo de los derechos de los niños. A nivel local, el proyecto responde a las necesidades identificadas en las comunidades, particularmente en las zonas de intervención. Las intervenciones del PAAQE están alineadas e integradas en los mandatos respectivos de CONEMUND y CAEB, y están en armonía con el trabajo de otros socios técnicos y financieros en el campo de la educación en Mali.

### 5.2. Coherencia de la intervención en relación con la gestión orientada a resultados

Los análisis realizados en relación con la gestión y la coordinación del proyecto resaltan que:

- El proyecto se diseñó siguiendo un enfoque participativo y tras una amplia consulta con actores y socios del sector de la educación. La idea del proyecto y las actividades planificadas fueron discutidas y validadas con las autoridades gubernamentales, los socios técnicos y financieros, los profesores, alumnos y padres de alumnos. Además, se consultó a organizaciones de la sociedad civil y expertos en el sector de la educación a nivel central y local del país durante las reuniones mantenidas en las misiones de preparación y evaluación del proyecto. Además, el proyecto se basa en el enfoque adoptado en la preparación del CSLP, que dio lugar a una amplia consulta en todo el territorio nacional. El enfoque participativo seguido por el proyecto toma en cuenta las cuestiones de género y sostenibilidad, y continuará durante las fases de implementación y evaluación final del proyecto
- A título ilustrativo, durante las entrevistas se constató que la identificación de las necesidades de formación de los profesores, de suministro de materiales didácticos y de kits de higiene, de actividades de sensibilización sobre derechos de los niños, y de apoyo a los padres en la obtención de extractos de actas de nacimientos, se realizaron en colaboración con los servicios técnicos, especialmente el CAP, con los órganos de justicia y con la alcaldía. Todas las acciones realizadas fueron aprobadas por todas las partes implicadas antes de su inicio y después de su ejecución;

- La gestión del proyecto y su mecanismo de coordinación en terreno se han desarrollado correctamente y de forma eficaz. A estos efectos, nuestra investigación muestra que la ejecución de las actividades ha permitido constatar que el proyecto disponía de un equipo encargado de la ejecución del proyecto, compuesto por personal competente y motivado. Además el proyecto ha dado importancia a la implicación de los socios institucionales del proyecto y a realizar una definición clara de las responsabilidades en lo que concierne la intervención. CAEB también llevó a cabo una revisión exhaustiva de los procedimientos administrativos de los actores implicados tan pronto como se preparó el proyecto para encontrar soluciones adecuadas a los retrasos debidos a la burocracia.
- **Aseguramiento del seguimiento de las actividades.**
  - *A nivel comunitario por parte de las autoridades municipales:* el primer nivel de monitoreo de las actividades es proporcionado por las comunidades y las autoridades municipales como beneficiarios y primeros actores en la implementación de las actividades. Este monitoreo es permanente y permitirá indagar sobre el progreso del proyecto, y también sobre las dificultades encontradas, así como plantear soluciones consensuadas para resolverlas.
  - *A nivel de comunas por parte de los agentes del proyecto (supervisores):* basados en las capitales de las comunas, estuvieron en contacto permanente con las comunidades. En concreto fueron tres supervisores, uno en Kolokani, uno en Didieni y otro en Massantalo cubriendo la comuna de Nonkon. Los supervisores aseguraron un seguimiento continuo de todas las actividades planeadas, iniciadas y llevadas a cabo a nivel de base, e informaron al coordinador mediante los informes mensuales y las reuniones de coordinación.
  - *A nivel de círculo por parte del coordinador.* El coordinador fue el responsable principal de la gestión del proyecto en terreno. Como tal, proporcionó un seguimiento periódico de todas las actividades del proyecto, informando a la Dirección mediante informes trimestrales. También facilitó las misiones de seguimiento de la Dirección de CAEB y de CONEMUND.
  - *A nivel central por parte del jefe de proyecto.* Con base en la Dirección General de CAEB, el jefe de proyecto ha velado por la correcta implementación de las estrategias de intervención del proyecto y por el logro de los resultados e indicadores. En este contexto, llevó a cabo 9 misiones de supervisión a terreno de 3 días cada una, para supervisar el progreso del proyecto, redactando los correspondientes informes de misión.

Además, el Secretario General de CAEB supervisó de forma global todas las actividades, como principal responsable institucional del logro de los resultados del proyecto y de la correcta gestión del convenio CAEB - CONEMUND. Hay que señalar además que el personal expatriado de CONEMUND supervisó y siguió de muy cerca las actividades del proyecto, celebrando reuniones semanales con el coordinador del proyecto. También se llevaron a cabo varias reuniones entre los equipos de CAEB y los miembros de CONEMUND venidos de la sede en España (miembros del consejo de CONEMUND y coordinadoras técnica y económica), así como misiones a Kolokani para ver los avances sobre el terreno.

Subrayar también que la Dirección de CAEB ha redactado los diferentes informes de actividades y financieros, en base a las periodicidades acordadas con el personal expatriado de CONEMUND. Al final del proyecto CAEB realizó un informe final para capitalizar los logros de los proyectos, y siempre

en esta dinámica, envió a cada comuna, así como a las autoridades escolares de la zona, copia de los informes semestrales y anuales del proyecto, para su información.

**Resumen:** *El proyecto tiene un enfoque participativo y descentralizado, con una fuerte participación de las comunidades locales en su diseño, implementación y gestión. Este enfoque es en sí mismo la principal garantía de sostenibilidad. La participación de todas las partes interesadas (administración nacional, regional y local, sociedad civil, asociaciones, ONG, poblaciones beneficiarias) en el diseño e implementación del proyecto permitirá respaldar las opciones de base elegidas, optimizar las inversiones, y asegurar una mejor asignación de recursos.*

### **5.3. Análisis de la eficacia del proyecto**

#### **Estado general de las realizaciones del proyecto**

Las ocho actividades comprendidas en el resultado R1 del documento del proyecto se completaron en su totalidad. Estas actividades se centraron en:

1. Análisis y selección de 40 escuelas que participarán en la implementación del proyecto.
2. Fortalecimiento de la capacidad de los docentes.
3. El establecimiento de centros de intercambio pedagógico para profesores.
4. El monitoreo de las habilidades de los profesores en técnicas de enseñanza acelerada de lectura y escritura.
5. Dotación de material docente y de higiene.
6. Sensibilización sobre el buen uso y conservación de libros y materiales escolares.
7. Evaluación de la mejora en lectura y escritura experimentada por los niños.
8. Promoción de los hábitos de lectura y escritura a través de concursos

#### **❖ Evaluación del logro del resultado R1.**

Los indicadores establecidos para medir la realización del R1 han sido logrados.

#### **Análisis y selección de 40 escuelas que participarán en la ejecución del proyecto.**

Los documentos examinados y las encuestas realizadas muestran que para organizar esta intervención y dado el número de escuelas del distrito de Kolokani, CAEB de acuerdo con CONEMUND, decidió seleccionar 40 escuelas de intervención. Para este propósito, el proyecto distribuyó fichas de manifestación de interés en los ayuntamientos de los municipios cubiertos por el proyecto. De esta forma las escuelas interesadas en este proyecto pudieron declarar dicho interés.

Para conocer el número de escuelas que habían manifestado su interés, CAEB procedió a la recogida de fichas. En total 110 manifestaciones de interés fueron recogidas en las comunas meta del proyecto, especialmente las comunas de Kolokani, Tioribougou et Ouwolodo.

Después de la recogida de fichas, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con los Centros de Animación Pedagógica (CAP) de Kolokani y de Nossombougou. El propósito de estas sesiones de trabajo fue discutir sobre las propuestas recibidas por las escuelas de los dos CAP. Estos debates con los CAP han conducido a un cambio importante no sólo en cuanto a la selección de las escuelas, sino también en cuanto a las comunas de intervención del proyecto. Y ello por la circunstancia de que las escuelas elegidas al inicio del proyecto ya estaban trabajando con USAID (Agencia de Cooperación el Desarrollo de EEUU; N. del T.) con otro enfoque de alfabetización. Por ello CAEB se vio obligada a ampliar su



prospección a otras comunas del círculo, en especial las comunas de Didieni, Masantola/Nonkon y Kolokani. A lo cual se añaden los cambios aportados por la técnica de aprendizaje propuesta por CAEB, para apoyar al Estado en la reintroducción del método silábico en lugar del método acelerado de lectura y escritura.

Después de las sesiones de trabajo mencionadas, se llevaron a cabo cuatro (04) reuniones de validación, respectivamente, en las comunas mencionadas anteriormente. En estas asambleas estaban los miembros de los CGS de las escuelas, el personal docente, los directores de las escuelas, los alcaldes a cargo de la educación y los CAP de Kolokani y Nossombougou. En el conjunto de las cuatro comunas, se validaron 40 escuelas con la aprobación de toda la asamblea: 14 escuelas en la comuna de Kolokani, 13 en la de Didieni y 13 en las comunas de Massantola / Nonkon.

Se debe enfatizar que una buena asociación entre actores y beneficiarios es una estrategia esencial en el proceso de planificación, ya que contribuye de manera decisiva al éxito o fracaso de iniciativas del tipo PAAQE. Es aún más importante ya que se sabe que las áreas a las que se dirige el proyecto son resistentes al cambio. Están marcadas por una gran ruralidad, fuente de analfabetismo.

Subrayar también que durante nuestras investigaciones de campo, el proceso de selección de las escuelas no fue criticado por los actores con los que nos encontramos. Lo cual anticipa buenos resultados en tanto que la participación buscada y el entusiasmo suscitado fueron reales desde el inicio del proyecto.

Con respecto al indicador "**refuerzo pedagógico de 240 docentes en las 40 escuelas primarias**", el proyecto capacitó a un total de 169 hombres y 71 mujeres en el método silábico. Para mayor claridad, debe tenerse en cuenta que se realizaron cuatro (04) talleres de sesenta (60) participantes.

Los egresados que fueron objeto de nuestras encuestas manifestaron estar muy satisfechos con la formación recibida: "*Estuvo muy bien. Mediante la formación, he aprendido a dar clases con el método silábico*" (A.K. profesor, Djouma). A.K. no está solo, ya que igual que él, su colega A.B. de Balla, una escuela situada en la comuna de Didienie, opina igualmente que:

« Es cierto que ya conocía el método silábico porque con frecuencia doy clases particulares mediante el libro silábico. Pero esta formación me ha ayudado a familiarizarme con la metodología de aprendizaje de la lectura-escritura con método silábico. Ahora ya sé cómo preparar las fichas de mis clases y como gestionarlas.»

No obstante, hay que señalar que para algunos profesores, esta formación debería ser de al menos 7 días, y tener sesiones de reciclaje a lo largo del año escolar. Como muestra la propuesta de M.S. Director de la escuela de Mintimbougou:

« Estoy completamente de acuerdo con el método silábico, pero tres días de formación es muy poco tiempo. Tendría que ser de una semana. Y además, en mi opinión, hay que hacer reciclajes porque los profesores no están todos al mismo nivel. Por lo tanto un reciclaje permitiría colmar las lagunas de los participantes que estén por debajo de la media»

**Por tanto el indicador de este resultado se ha logrado.**

***El proyecto PAAQE también había previsto hacer tres centros de intercambio pedagógico para los profesores de las 40 escuelas seleccionadas.***

Según los documentos facilitados a los evaluadores y las visitas de trabajo hechas por éstos a las diferentes localidades, sobre todo mediante las entrevistas a los responsables de los CAP, los consejeros pedagógicos, los profesores y los miembros de los CGS, se puede decir que las actividades relativas al logro de este indicador se han realizado a la altura de lo deseado e incluso por encima. En efecto, de acuerdo con los miembros del CGS, los profesores y los Directores de escuela, se han puesto en marcha siete (07) centros de intercambio pedagógico, para facilitar a los profesores de 5° y 6° curso compartir sus experiencias con los profesores de 1° a 4°. Lo cual ha permitido a los profesores corregir sus lagunas pedagógicas constatadas durante las enseñanzas y aprendizajes sobre todo en las disciplinas de lectura y escritura. Durante el curso escolar 2017-2018, cada centro de intercambio pedagógico ha realizado 5 encuentros de intercambio en los que han participado más del 80% de los profesores de las escuelas de intervención, mejorando sus conocimientos en materia de enseñanza de lectura y escritura con el método silábico y en otras materias docentes.

Además, las entrevistas realizadas a consejeros escolares, directores de escuela, profesores y miembros del CGS revelaron que la creación de centros de intercambio pedagógico ha sido un gran éxito. *"El establecimiento de los centros de intercambio fue una innovación. Estos espacios nos permitieron actualizar las deficiencias de unos y otros en materia de preparación y de gestión de los cursos en vigor,"* explica M.C., director de la escuela de Balla. Para el asesor pedagógico, estos espacios le permitieron entender las diferencias en las prácticas de los temas discutidos, así como la organización de las relaciones de los docentes con los diversos actores de las escuelas (docentes y no docentes). Estos centros hicieron posible resaltar varios elementos que pueden explicar las diferencias observadas: de una parte los elementos relacionados con los recursos (profesionales y personales) de los profesores y de otra los relacionados con el contexto organizativo de las escuelas.

La implementación en Mali de la Ley de Orientación Escolar de 1999, introdujo innovaciones que transformaron y cambiaron el oficio del profesor de primaria: por ejemplo la obligación de plantear un proyecto escolar, la de reunirse en consejo de ciclos de aprendizaje y en consejo escolar, de coordinarse con docentes especializados, de mantener una coherencia en los currículos escolares de cada ciclo de aprendizaje, de evitar que los alumnos repitan curso, de construir proyectos interdisciplinarios, de integrar las TIC, de trabajar en asociación con los otros actores educativos en el marco de los contratos educativos locales, etc.

Esta evolución de la profesión docente favorece el aumento de la diversidad de tareas profesionales (que ya no se limitan solo al contexto del aula), y promueve la autonomía y la responsabilidad de los docentes en relación con su trabajo, sus efectos y su propia esencia. El trabajo colectivo de los docentes se convierte así en una herramienta de gestión para las escuelas. Debe permitir, desde el punto de vista de las autoridades políticas, promover la eficacia de la organización y las prácticas del personal de la escuela, eficacia que se refleja en gran medida en los indicadores de rendimiento académico de los alumnos.

Hay que señalar que la creación de los centros ha provocado que salieran a superficie situaciones (carencias de los profesores) que normalmente permanecen ocultas.

A pesar de estos éxitos, el hecho es que el límite de los recursos financieros podría haber obstaculizado el funcionamiento de los centros de intercambios, dado el entusiasmo provocado entre los profesores.



**Por tanto el indicador previsto para medir el resultado mediante el establecimiento de seis centros de intercambio pedagógico está comprobado, puesto que se ha llegado al número de siete.**

Continuando con el resultado (R1) el proyecto **ha supervisado las aptitudes de 240 profesores en técnicas de enseñanza acelerada de lectura y escritura.**

Según los documentos facilitados a los evaluadores y las visitas de trabajo realizadas por éstos a las distintas localidades del proyecto, mediante el proyecto se impartieron técnicas de enseñanza y aprendizaje, y se llevaron a cabo sesiones de seguimiento/supervisión de las actividades pedagógicas, para 240 docentes. Estos seguimientos estuvieron liderados por los asesores pedagógicos de los CAP (Centro de Animación Pedagógica) de Kolokani y de Nossombougou, con la participación de los agentes del proyecto.

Estas afirmaciones fueron además confirmadas por el Director Adjunto del CAP de Kolokani quien reconoció que ese seguimiento permitió mejorar la calidad de la enseñanza en el seno de su CAP para:

- Aumentar la tasa de escolarización y la permanencia de los niños en un 5%;
- Fijar la asistencia de profesores a los cursos al 90%;
- Incrementar la aplicación de cursos modulares al 80% en las escuelas cubiertas por el proyecto;
- Fortalecer las aptitudes de los docentes que presentaban dificultades pedagógicas;
- Generar un protocolo tripartito firmado conjuntamente por la ONG, los miembros del CGS y los ayuntamientos.

#### **« Apoyo a las 40 escuelas en materiales pedagógicos y kits de higiene »**

En el marco del apoyo a las escuelas con materiales pedagógicos, las escuelas meta han recibido manuales pedagógicos de los libros silabarios, colección Djoliba, para tercer y cuarto curso. En relación al equipamiento de higiene y saneamiento, las escuelas han recibido kits de lavado de manos, tinajas contenedoras de agua, escobas, escobones y “teteras” (recipientes de plástico con forma de tetera que rellena de agua se utiliza en sustitución del papel higiénico).

El resumen de la distribución por comuna de intervención del proyecto es el siguiente:

##### **1. Comuna de Kolokani**

- 14 kits de material pedagógico incluyendo 1120 libros silabarios, 280 libros colección Djoliba de tercer curso, 210 libros colección Djoliba cuarto curso.
- 14 kits de higiene y saneamiento, 14 kits de lavado de manos, 62 tinajas, 210 escobas, 210 escobones y 70 “teteras”.

##### **2. Comuna Rural de Didieni:**

- 13 kits de material pedagógico: 1040 libros silábicos, 260 libros colección Djoliba 3º, 195 libros colección Djoliba 4º.
- 13 kits de saneamiento e higiene: 13 dispositivos lavamanos, 39 tinajas para acumular agua, 195 escobones, 195 escobas y 65 “teteras”.

##### **3. Comuna Rural de Massantola y Nonkon:**

- 13 kits de material pedagógico: 1040 libros silábicos, 260 libros colección Djoliba 3º, 195 libros colección Djoliba 4º.
- 13 kits de saneamiento e higiene: 13 dispositivos lavamanos, 39 tinajas para acumular agua, 195 escobones, 195 escobas y 65 “teteras”.

**Tabla recapitulativa de la dotación de manuales pedagógicos y equipos de higiene/saneamiento**

| N° | Comunas    | Descripción                                    | Cantidades por comuna | Cantidades por escuela |
|----|------------|--|-----------------------|------------------------|
| 1  | Kolokani   | Libros silabarios                              | 1120                  | 80                     |
|    |            | Libros colección Djoliba 3 <sup>er</sup> curso | 280                   | 20                     |
|    |            | Livres Collection Djoliba 4° curso             | 210                   | 15                     |
|    |            | Kits de lavado de manos                        | 14                    | 01                     |
|    |            | Tinajas mejoradas                              | 42                    | 03                     |
|    |            | Escobas  | 210                   | 15                     |
|    |            | Escobones                                      | 210                   | 15                     |
|    |            | « Teteras »                                    | 70                    | 05                     |
| 2  | Didieni    | Libros silabarios                              | 1040                  | 80                     |
|    |            | Libros colección Djoliba 3 <sup>er</sup> curso | 260                   | 20                     |
|    |            | Livres Collection Djoliba 4° curso             | 195                   | 15                     |
|    |            | Kits de lavado de manos                        | 13                    | 01                     |
|    |            | Tinajas mejoradas                              | 39                    | 03                     |
|    |            | Escobas  | 195                   | 15                     |
|    |            | Escobones                                      | 195                   | 15                     |
|    |            | « Teteras »                                    | 65                    | 05                     |
| 3  | Massantola | Libros silabarios                              | 800                   | 80                     |
|    |            | Libros colección Djoliba 3 <sup>er</sup> curso | 200                   | 20                     |
|    |            | Livres Collection Djoliba 4° curso             | 150                   | 15                     |
|    |            | Kits de lavado de manos                        | 10                    | 01                     |
|    |            | Tinajas mejoradas                              | 30                    | 03                     |
|    |            | Escobas  | 150                   | 15                     |
|    |            | Escobones                                      | 150                   | 15                     |
|    |            | « Teteras »                                    | 50                    | 05                     |
| 4  | Nonkon     | Libros silabarios                              | 240                   | 80                     |
|    |            | Libros colección Djoliba 3 <sup>er</sup> curso | 60                    | 20                     |
|    |            | Livres Collection Djoliba 4° curso             | 45                    | 15                     |
|    |            | Kits de lavado de manos                        | 03                    | 01                     |
|    |            | Tinajas mejoradas                              | 09                    | 03                     |

**Fuente : Informe final, proyecto PAAQE, CAEB, julio 2018, p.8**

Las entrevistas realizadas a los CGS y a los directores de las escuelas que recibieron estos equipamientos confirmaron su satisfacción: “Antes nuestros alumnos no tenían libros, y donde había no los tenían cantidad suficiente a su número, por lo que teníamos una media de 1 libro para cada dos-cuatro alumnos. Pero ahora no es así ya que cada alumno tiene su libro” comenta F.C., presidente del CGS, Farako. Recordar también que los alumnos entrevistados han subrayado la calidad de los libros recibidos.

### **Concienciación para el correcto uso y cuidado de los libros y los kits de higiene**

Según los documentos facilitados a los evaluadores, se realizaron 120 sesiones de sensibilización en 5 meses:

- En marzo 2017 se sensibilizaron 3.261 personas de las que 1.463 fueron mujeres y 1.798 hombres, el tema central fue “uso y cuidado de las tinajas mejoradas”
- Abril 2017: 2.933 personas sensibilizadas, 1.427 mujeres y 1.506 hombres, tema central “uso y cuidado de los kits lava-manos”.
- Mayo 2017: 3.933 personas, 1.750 mujeres y 2.813 hombres. Tema central “uso y cuidado de los libros.
- Febrero 2018: 1.171 personas, 600 mujeres y 571 hombres. “Uso y cuidado de las letrinas”
- Marzo 2018: 1.033 personas, 544 mujeres y 489 hombres, “uso y cuidado de los escobones”.

Lo que hace un total de 12.331 personas, 5.784 mujeres y 6.547 hombres.

Las encuestas realizadas en terreno muestran que las sensibilizaciones se realizaron efectivamente en las aldeas. Pero en cuanto a las emisiones radiofónicas, salvo la aldea de Kolokani, las capitales de las comunas y algunas aldeas grandes en las que la población escucha la radio, lo cierto es que las emisiones radiofónicas no se siguieron mucho en varias de las aldeas. Han justificado esta situación por el hecho de que ellos escuchan menos la radio.

En cuanto a la eficacia de los métodos de sensibilización parece que, según numerosos interlocutores, las emisiones, las charlas y las muestras de imágenes son las que tienen más impacto sobre los grupos meta, analfabetos en su mayoría. Algunos otros han citado también los vídeos.

Otro elemento a comentar en cuanto a la eficacia de las sensibilizaciones es el hecho de que esta actividad ha producido una fuerte movilización de las poblaciones. Por ello ha producido efectos reales no sólo sobre los beneficiarios sino también sobre personas que no eran objetivos directos de la intervención, lo que hace de ello un elemento atractivo para ciertos actores ávidos de audiencia popular como los políticos.

#### **« Evaluación de la mejora de la lecto-escritura »**

Subrayar que esta actividad ha estado afectada por la huelga de profesores. Pero a pesar de ello, según los asesores pedagógicos se realizaron cuatro evaluaciones de alumnos de lecto-escritura, en mayo, 2017, diciembre 2017, marzo 2018 y junio 2018, respectivamente.

Los resultados finales de los alumnos de cada año escolar son los siguientes:

- 2016-2017: de un total de 3.606 niñas y 3.922 niños, 2.981 niñas y 3.248 niños han mejorado sus resultados.
- 2017-2018: más una prórroga del proyecto hasta diciembre 2018, de un total de 4.426 niñas y 4.677 niños, 4.274 niñas y 4.484 niños han mejorado sus resultados.

La entrevista que mantuvimos con los profesores hizo aflorar su satisfacción en relación con la evolución de sus alumnos, así como con el hecho de que ellos mismos han podido ejercer convenientemente su misión de formadores. Recordar también que los miembros de los CGS entrevistados han valorado positivamente su implicación en la evaluación de la evolución de los alumnos.

#### **« Promoción de los hábitos de lecto-escritura de 12.000 niños mediante concursos y entrega de premios » :**

Para promover la cultura de la excelencia y promocionar las habilidades de los alumnos en lecto-escritura en el círculo de Lolokani, se organizaron ocho concursos entre los alumnos de las comunas de Kolokani, Massantola, Didieni y Nonkon. En el primer año de ejecución del proyecto se hicieron cuatro concursos, uno en la comuna de Kolokani, otro en la de Didieni, otro en la de Massantola/Nonkon y uno final para el conjunto de las comunas de Kolokani. En el segundo año de ejecución se hicieron otros cuatro concursos, con igual distribución que el primer año. Los concursos han sido sobre todo para alumnos de primer y segundo año.

En el total de las 8 tandas participaron unos 8.194 alumnos, de los que 113 lo hicieron en el primer año de implementación y 8.081 en el segundo.

La fase eliminatoria se desarrolló a nivel de escuelas, la semifinal en las cabeceras de comuna, y la final en la capital del círculo de Kolokani.

Según nuestras investigaciones entre los organizadores de este evento, (que son los asesores pedagógicos, los alcaldes, los CGS, los directores de escuela y los profesores), resaltan que la organización del concurso fue un gran éxito. Así lo declaró el asesor pedagógico responsable de búsqueda de talentos a nivel de CAP: *“Estoy muy impresionado por la lecto-escritura de un alumno. Su lectura es tan buena que se me saltaban las lágrimas. Y he visto a otro alumno de segundo año que escribía mejor que yo mismo. Creo que debemos continuar organizando este tipo de eventos para animar a nuestros alumnos y profesores”*

## ❖ Evaluación del logro del resultado R2.

***“Sensibilización de padres y madres para el establecimiento de comedores y huertos escolares, que ayuden a la escolarización de niños con padres sin recursos para su alimentación, o de aquellos que provienen de localidades lejanas a la escuela.”***

Según los documentos facilitados a los evaluadores, las actividades previstas se han realizado. Se trataba de organizar en las aldeas meta una serie de asambleas de información para aumentar las tasas de escolarización y la permanencia de los niños en las escuelas, particularmente la de las niñas. Para ello se realizaron 360 sesiones de sensibilización sobre el tema de escolarización y absentismo escolar, y sobre el de creación de cantinas escolares para garantizar la alimentación de los niños y permitirles permanecer en la escuela después de comer.

Estas AG (*asambleas generales. N. del T*) han pretendido que las comunidades de base comprendan que la escolarización de las niñas des uno de los grandes desafíos de los ODD (*Objetivos de Desarrollo Sostenible, N. del T*). Según el informe final del proyecto, esta actividad movilizó a 24 887 personas de las que 11 395 fueron mujeres.

Como se señala a continuación, para aumentar la tasa de escolarización de las niñas, es esencial que los padres estén informados y concienciados sobre la importancia de la educación de las niñas, mediante la instalación de comedores, y de huertos para apoyar a los comedores.

Como muestra del impacto de estas estrategias, los entrevistados señalan que los mensajes de sensibilización les ayudaron a reclutar activamente a los padres de los estudiantes en la lucha contra el abandono escolar. Esto es lo que dice D.T, un miembro del CGS de la escuela N'tiobougou:

« Cuando salgo por la mañana y veo que el niño de un vecino no ha ido a la escuela, voy a preguntar a sus padres. Si es un caso de enfermedad, llamamos al CSCOM. Pero si no tiene nada, les pido a los padres que le lleven a la escuela. Los mensajes de concienciación nos han ayudado mucho a comprender la importancia de ir a la escuela”

Los resultados logrados en la lucha contra el absentismo escolar, o la permanencia de los estudiantes en las escuelas no pueden atribuirse en exclusiva a las acciones del PAAQE, ya que otros actores, como World Vision, también están activos en este sector y hay que pensar que realmente también han influido en la disminución del absentismo.

### **« Acompañamiento para la puesta en marcha y gestión de los comedores escolares.»**

En el lanzamiento del proyecto, se realizaron asambleas generales en todas las aldeas meta, con el objeto de informar y concienciar a las comunidades sobre la puesta en marcha de un sistema de cantinas escolares, para que los alumnos que vienen desde 5 o 10 km de distancia, puedan comer in situ. En estas AG, se definieron los criterios de selección de los alumnos beneficiarios de las cantinas. Posteriormente, se establecieron los comités encargados de la gestión de estos comedores así como sus asistentes.

La población es consciente de la importancia de la puesta en marcha de las cantinas de cara a la permanencia de los alumnos en la escuela.

Según de las investigaciones, la población tiene grandes esperanzas puestas en la creación de estas cantinas. Por tanto las comunidades y las autoridades locales deben hacer un esfuerzo para conseguir la financiación necesaria para ponerlas en marcha. Será también muy interesante conseguir una segunda fase del proyecto PAAQE, en la que la organización, instalación y sostenibilidad de cantinas y huertos pueda ser una realidad.

### **“Apoyo y acompañamiento a los comités de gestión escolar y a las asociaciones de madres para el mantenimiento de huertos de apoyo para los comedores escolares.”**

El informe narrativo del proyecto muestra que se realizaron reuniones con los miembros de CGS y AME para debatir sobre el tema de los huertos para mejorar las comidas de las cantinas. Durante las asambleas de información sobre la puesta en marcha de las cantinas escolares, las asociaciones de madres de alumnos han dado su acuerdo para hacer huertos para mantener las cantinas. Además algunas ya habían establecido huertos con apoyo de otras organizaciones, especialmente World Vision.

Gracias a esta sensibilización, algunas de las escuelas como la de Diandola, han puesto en marcha un huerto escolar.

El establecimiento de comedores escolares es un elemento importante que también ha sido planteado por los agentes de los servicios técnicos del Ministerio de Educación Nacional, especialmente los CAP, así como por las autoridades comunales. Su puesta en marcha habría sido sin duda determinante para multiplicar la eficacia de los resultados del proyecto PAAQE, sobre todo cuando se conoce la pobreza local y las distancias que hay entre las escuelas y los hogares. Sería muy interesante reforzar el proyecto PAAQE con una segunda fase en la que la organización, instalación y sostenibilidad de cantinas y huertos escolares pueda ser una realidad.

### **❖ Evaluación del logro del resultado R3 :**

#### **« Sensibilización en las escuelas, para profesores y alumnos, sobre los derechos de los niños y la importancia de la inscripción en el registro.»**

Esta actividad de IEC (Informar, Educar y Comunicar), fue organizada para los profesores y alumnos por los agentes del proyecto, especialmente los ADC “Agentes de Desarrollo Comunitario”, y se centró en los derechos de los niños y la importancia de la inscripción de su nacimiento en el Registro Civil.

Según el informe final del proyecto se realizaron un total de 240 sesiones de concienciación. Estas sesiones de IEC tocaron a 14.319 alumnos y profesores, de los que 6.697 fueron mujeres y 7.622 hombres.

Los beneficiarios encuestados se mostraron en su totalidad satisfechos respecto a la difusión de mensajes y solicitaron que CAEB les asegure acompañamiento para perennizar las acciones planteadas.

Aunque se han realizado esfuerzos para aumentar la conciencia sobre los derechos de los niños a nivel de los alumnos, algunos de los encuestados, especialmente los profesores, creen que esta actividad no debe limitarse a unas pocas sesiones de concienciación, sino que debe realizarse de manera permanente y transversal.

### ***Sensibilización de los Comités de Gestión Escolar y de los padres/madres sobre los derechos de los niños y la importancia de la inscripción de los niños en el registro:***

El registro del acta de nacimiento es un derecho natural para todos los niños. Cuando este derecho no se respeta, el niño queda privado de toda identidad. Y un niño sin identidad es un niño privado de sus derechos más básicos, como el acceso a la educación y a los servicios de salud. Pero también es un niño expuesto a todas las formas de abuso y explotación. De ahí el interés del proyecto PAAQE en recuperar este derecho fundamental para todos los niños excluidos del mismo.

Para lograrlo, el proyecto organizó sesiones de IEC para los padres de alumnos y para las asociaciones de madres de alumnos. La operación fue un éxito porque se sensibilizaron 24.887 personas de las que 11.395 fueron mujeres y 13.492 hombres.

### ***Sensibilización de la sociedad en general sobre los derechos de los niños y la importancia de la inscripción de los niños en el registro, a través de emisiones de radio.***

Las radios comunitarias son canales de comunicación que pueden llegar al máximo de audiencia. Por ello se contrató a la radio "BELEDOUGOU" de Kolokani para realizar las sensibilizaciones radiofónicas sobre derechos de los niños. Las temáticas abordadas fueron:

- Importancia del registro de los niños a su nacimiento.
- Escolarización de los niños, especialmente de las niñas.
- Permanencia de las niñas en la escuela.
- Seguimiento de los niños en casa y en el colegio.

Además, para evaluar el nivel de apropiación de los derechos de los niños por la población, se organizó un concurso radiofónico sobre los temas citados. Según los informes de las radios asociadas la audiencia fue de 44.000 personas de las que 20.000 fueron mujeres.

Las cuñas de radio son muy importantes pero no tanto fuera de los centros urbanos como hemos podido comprobar en las misiones a terreno. En efecto la llegada de los teléfonos móviles al mundo rural ha disminuido la frecuencia de las escuchas de las emisiones radiofónicas.

### ***Apoyo a los padres en la obtención de los certificados de nacimiento de los niños en el registro civil:***

Los datos recogidos por el equipo de evaluación muestran que el programa conjunto ha apoyado a los padres de los niños en la obtención de los certificados de nacimiento. Un total de 1.572 niños sin acta



de nacimiento fueron identificados, para los que el proyecto ha organizado 1.572 certificados supletorios facilitando el acceso al acta de nacimiento a todos ellos.

Para esta actividad se contó con mucha implicación de los miembros de los CGS, de los directores de las escuelas, los alcaldes y el juez del círculo de Kolokani.

Se ha podido comprobar, mediante las declaraciones de los CGS y los alcaldes, que la mayor parte de los niños que no tenían acta de nacimiento, la han conseguido.

El proyecto PAAQE ha invertido mucho en ayudar a los padres a obtener las actas de nacimiento. Esto influyó también en otras áreas cercanas pero no cubiertas por el proyecto, en las que los padres se comprometieron a hacer certificados de nacimiento para sus hijos.

### ***Ceremonia de entrega de las actas de registro a los niños***

El proyecto organizó una ceremonia de entrega simbólica de las actas de nacimiento o de certificados de registro a los niños, con el objetivo de concienciar a la población sobre la utilidad de declarar el nacimiento de los niños y de llamar la atención de las autoridades comunales sobre su necesidad.

Este evento movilizó a los representantes de CAEB, del CAP de Kolokani, de CONEMUND, de los alcaldes de las comunas de intervención, del CGS, las APE y los profesores.

Hay que señalar que durante los debates de grupo con los participantes, muchos de ellos declararon su satisfacción con la organización y con los mensajes emitidos durante la ceremonia. Ésta se simultáneo con la entrega de regalos a los ganadores del concurso de lectura/escritura.

#### **❖ Evaluación de logro del resultado R4.**

##### **« Apoyo y asistencia a los gobiernos infantiles de cada escuela »**

Para implicar a los alumnos en la solución de los problemas escolares, se pusieron en marcha gobiernos infantiles en cada una de las escuelas de intervención del proyecto. Los gobiernos infantiles son agrupaciones constituidas por alumnos y supervisadas por un profesor. Es un organismo que refleja los órganos de gobierno del país. Dispone de un jefe de gobierno bajo el cargo de primer ministro y varios departamentos ministeriales creados en función de los problemas que se detectan en el establecimiento escolar. En total se establecieron 40 gobiernos infantiles en las escuelas meta.

Después de la puesta en marcha de estos gobiernos, se organizaron sesiones de refuerzo de las capacidades de los miembros de cada gobierno, para ayudarles a desarrollar un funcionamiento correcto de la institución creada. En el curso de estas sesiones se establecieron planes de trabajo por los miembros de cada gobierno. Y para la buena ejecución de estos planes, el proyecto aportó asistencia técnica y seguimientos regulares con el objetivo de que los miembros de los gobiernos respetaran los compromisos adquiridos en las sesiones de refuerzo.

Subrayar que durante la misión del equipo de evaluación no se pudo entrevistar a los miembros de los gobiernos infantiles, a causa de las huelgas de los profesores.

##### ***Puesta en marcha de un sistema de adquisición de libros y suministros escolares y de higiene.***

Para paliar la insuficiencia de libros de texto y materiales escolares, y dada la falta de recursos de las escuelas del proyecto, los actores implicados en educación a nivel comunitario y los servicios técnicos de educación de la zona, decidieron elaborar un política comunitaria de compra y gestión de libros de texto y materiales escolares. Este documento es la culminación de una reflexión del conjunto de

servicios técnicos de educación, los líderes electos comunales (consejeros responsables de educación) y las comunidades respectivas (CGS y padres de alumnos).

Las reflexiones se centraron en las etapas que deberían incluirse en el documento "Política comunitaria" para facilitar la adquisición y gestión de libros de texto y kits de higiene. Serían las siguientes:

- Inventario de libros de texto y material escolar.
- Estimación de los costes de las necesidades.
- Identificación de medios de movilización de recursos.
- Preparación de un plan de implementación.
- Desarrollo de herramientas de gestión de los libros de texto,
- Sistema de renovación de libros de texto y material escolar.

Los actores entrevistados están muy satisfechos con el nivel de habilidades adquiridas en esta actividad.

### ***Puesta en marcha de un sistema de ahorro por clase, para la renovación de los libros y materiales de higiene***

Como parte de la sostenibilidad de las acciones relacionadas con la adquisición de libros de texto, se ha establecido un sistema de ahorro de tontina en todas las clases de las escuelas del proyecto. Un total de 96 tontinas están instaladas en las escuelas. El mecanismo consiste en conseguir que los estudiantes organicen pequeñas reuniones semanales o mensuales para recoger una pequeña cantidad de dinero decidida según sus planes y de mutuo acuerdo. A través de estas reuniones, también pueden discutir las actividades llevadas a cabo en términos de compra de pequeños materiales. Esta actividad es supervisada por un maestro designado por el director de la escuela.

Las investigaciones realizadas entre los CGS y los directores de colegio, muestran que la puesta en marcha de las tontinas escolares es útil porque:

“Los importes recolectados permiten reparar equipos estropeados, por ejemplo, el otro día el grifo del bidón con el que se lavan las manos estaba averiado, por lo que lo he arreglado con el dinero de la caja de la tontina. Estos importes se usan también para comprar tiza y otros pequeños materiales que le faltan al profesor, impidiendo así que la clase se interrumpa por ello” A.C. Director de escuela, Balla.

Como podemos ver, estos 50 CFA, contribución aparentemente pequeña, permite que las escuelas funcionen.

### ***Formación y apoyo a los gobiernos infantiles de las escuelas para la gestión del sistema de ahorro para libros y material de higiene.***

El informe de las sesiones de formación y el proceso verbal de la puesta en marcha de los gobiernos infantiles informa que tres sesiones de formación fueron organizadas en las comunas de Kolokani, Didieni y Massantola/Nonkon, La capacitación llegó a un total de 150 miembros de los gobiernos infantiles, incluidos 90 niños y 60 niñas. A estos se suma la participación de los docentes a cargo de la gestión de los GDE (Gobiernos infantiles).



El objetivo general de la formación pretendía reforzar a los miembros de los GDE sobre:

- sus roles y responsabilidades,
- la disciplina en el seno del establecimiento escolar,
- los problemas y desafíos ligados a la calidad de la educación y de la higiene y saneamiento en las escuelas,
- la movilización y la gestión de las tontinas de ahorro.

Sin embargo hay que señalar que las investigaciones realizadas en terreno no han permitido verificar el logro de este objetivo ya que el equipo no se pudo reunir con los miembros de la Gestión del Sistema de Ahorro. Pero el logro del indicador ha sido verificado realizando una lectura triangular: informe de sesión de formación, acta de la creación de los gobiernos infantiles, y las entrevistas realizadas a los agentes de CAEB.

### ***Formación de los comités de gestión escolar en evaluación del rendimiento escolar de los alumnos.***

Los Comités de Gestión Escolar (CGS) son estructuras comunitarias de base establecidas por las colectividades para asegurar una gestión de proximidad de las escuelas básicas. La idea del CGS fue el resultado de una larga reflexión sobre la gestión de la escuela descentralizada.

El consejo de los CGS está compuesto por miembros de la comunidad que han aceptado voluntariamente consagrar una parte de su tiempo al servicio de la escuela de su aldea. Estos miembros de las comunidades rurales reciben poca información o refuerzo de capacidades en materia de gestión escolar en general, y de evaluación de resultados escolares en particular. Es en esta dinámica en la que las sesiones de formación se han realizado para permitirles disponer de un sistema de evaluación del rendimiento escolar de los alumnos.

En total se realizaron tres sesiones en las comunas de Didieni, Kolokani y Massantola/Nonkon, legando a 600 personas (203 mujeres y 397 hombres) miembros de los CGS y padres de alumnos de las comunas citadas.

Los participantes entrevistados mostraron estar muy satisfechos de la calidad de la formación: “estamos muy contentos de haber recibido la formación para el seguimiento de la evolución de nuestros niños. Antes no participábamos pero ahora con esta formación vamos a poder no solamente supervisar a los niños sino también a sus profesores” (A.D., Miembro activo, CGS, Djouma).

La implicación de los CGS en la evaluación del rendimiento académico de los alumnos en la confección y realización del proyecto permitirá garantizar una mejor asignación de recursos. Estas acciones de refuerzo de capacidades de los CGS van a promover además una multiplicación de habilidades entre las poblaciones meta.

### ***Apoyo y acompañamiento de los CGS en la elaboración y presentación a los padres del rendimiento escolar de sus hijos***

Para dotar a los CGS de un sistema de evaluación, el proyecto capacitó a los miembros de los CGS para pudieran analizar el rendimiento académico de los alumnos, identificar las fortalezas y las debilidades en la enseñanza y el aprendizaje, redoblar fuerzas y aportar soluciones a las debilidades de cara a mejorar la calidad de la enseñanza.

Este útil ejercicio proporcionará una garantía adicional de sostenibilidad de los proyectos, al tiempo que permitirá que el impulso continúe más allá del final del proyecto. El refuerzo de las capacidades de los miembros del CSG para analizar los resultados, las oportunidades y las amenazas garantizará el funcionamiento eficaz de las escuelas.

**Resumen:** *El proyecto ha sido eficaz porque se llevaron a cabo todas las actividades previstas. Y las investigaciones han demostrado que en la mayoría de los casos los beneficiarios han quedado satisfechos con los servicios recibidos.*

#### **5.4. Análisis de la eficiencia del proyecto**

El análisis de la eficiencia del proyecto es un ejercicio que consiste en comparar los recursos destinados a la ejecución de las actividades con los resultados cuantitativos o cualitativos obtenidos, para saber si los resultados logrados han sido económica y/o financieramente ventajosos para el socio técnico y financiero, los agentes del proyecto y los beneficiarios.

CONEMUND y CAEB lanzaron el proyecto PAAQE en septiembre 2016 con una duración de 27 meses. La ejecución estaba garantizada por CAEB la cual ha rendido cuentas de forma regular a CONEMUND, mediante un sistema de informes mensuales y trimestrales, y a través de reuniones semanales con el personal expatriado de CONEMUND en Bamako. Además se han realizado encuentros con el personal de sede de CONEMUND.

Los resultados del análisis documental y de las entrevistas realizadas, indican que los recursos destinados a las diferentes actividades son globalmente suficientes y se han movilizad a tiempo. La reducción de los gastos ligados a la confección de los certificados de nacimiento a un 66% ha beneficiado a 1.572 niños. Gracias a esta reducción y a la concienciación, la inscripción del resto de los niños continuará con la confirmación de los padres que se harán cargo de los gastos.

En la ejecución se respetaron en general los presupuestos inicialmente definidos en el documento de proyecto. Este ha alcanzado una tasa de gasto muy satisfactoria (99,45%). A título ilustrativo, de un presupuesto inicial de 132.402,28 euros, los gastos incurridos ascendieron a 131.675,51 euros, lo que representa una tasa de desembolso global de 99,45%.

En el cuadro que figura a continuación se indica el nivel de consumo de las líneas presupuestarias:

**Tabla : Nivel de consumo de presupuesto de PAAQE**

| Conceptos  | Validado (1)   | Realizado         | % de realización | Realizado vs inicial |
|--|----------------|-------------------|------------------|----------------------|
| <b>Gastos directos</b>   | <b>132 402</b> | <b>131 675,51</b> |                  |                      |
| A.I.4. Otros Servicios Técnicos  | 18 000         | 18 016,22         | 100%             | -16,22               |
| A.I.5. Arrendamientos  | 2 900          | 2 681,54          | 92,47%           | 218,46               |
| A.I.6. Materiales y suministros  | 26 285         | 26 450,29         | 100,6%           | -165,29              |
| A.I.7. Gastos de Funcionamiento  | 2 195          | 2 289,85          | 104,3%           | -2,98                |
| A.I.8. Viajes, alojamientos y dietas                                     | 15 600         | 15 986,31         | 102,4%           | -94,85               |
| A.I.9. Personal  | 0              | 0,00              |                  |                      |
| A.I.9.a. Personal local  | 61 950         | 60 864,16         | 98,2%            | 1 085,84             |
| A.I.9.b. Personal expatriado   |                |                   |                  |                      |
| A.I.9.c. Personal en sede  | 0              | 0,00              |                  |                      |
| A.I.11. Fondo rotativo   | 0              | 0,00              |                  |                      |
| A.II.1. Adquisición de terrenos y/o inmuebles                            | 0              | 0,00              |                  |                      |
| A.II.2. Obras de infraestructuras, construcción y/o reforma de inmuebles | 0              | 0,00              |                  |                      |
| A.II.3. Equipos y materiales inventariables                              | 5 472          | 5 387,15          | 98,4%            | 84,85                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>132 402</b> | <b>131 675,51</b> | <b>99,45%</b>    | <b>726,49</b>        |

*Fuente : Informe Financiero Final del PAAQE*

**Resumen :** En general, CONEMUND y CAEB han gestionado de manera eficiente y estratégica los recursos limitados que el proyecto ha puesto a su disposición, lo que ha dado lugar a un alto índice de utilización de los recursos disponibles del 99,45%.

### 5.5. Análisis del impacto

En principio, los impactos de un proyecto son apreciables en una evaluación ex post, aproximadamente cinco años después de la finalización del mismo. Sin embargo, los logros y los efectos de las acciones realizadas en el marco de este proyecto son muy importantes y alentadores.

El proyecto permitió introducir el método silábico en 40 escuelas piloto asegurando una formación de calidad. En este proyecto se han mejorado las capacidades pedagógicas, de técnicas de animación, y en derechos de los niños a 240 profesores de estas escuelas. Los asesores pedagógicos y los directores escolares que entrevistamos durante nuestras visitas de campo están muy satisfechos con la calidad de la capacitación. Los gerentes de los CGS visitados también están muy satisfechos con los logros del proyecto y se comprometen a consolidarlos.

El enfoque silábico, introducido como parte de este proyecto, ha permitido a los jóvenes adquirir habilidades de lecto-escritura en muy poco tiempo (2 años). La generalización de este modo de educación a nivel de un gran número de escuelas en Mali debería permitir que un gran número de jóvenes se capacitaran para incorporarse a la vida activa y contribuir positivamente al desarrollo de su país, lo que reduciría el éxodo masivo de niñas y niños del campo a las ciudades. Los responsables de CAP se han apropiado de las intervenciones del proyecto en las que participaron activamente. Consideran que el enfoque silábico es el sistema de formación más adecuado para los estudiantes,

rápido y eficaz. La estrategia de desarrollo de la formación profesional, que está elaborando el Ministerio de Educación Nacional desde 2015, hace de este método de formación uno de sus ejes principales.

También se debe tener en cuenta que el PAAQE se enmarca en un enfoque participativo y descentralizado, con una fuerte participación de las comunidades locales en su diseño, implementación y gestión. Este enfoque es en sí mismo la principal garantía de sostenibilidad. La participación de todas las partes interesadas (administración nacional, regional y local, sociedad civil, asociaciones, poblaciones beneficiarias) en el diseño e implementación del proyecto permitirá respaldar la selección de las opciones de base, optimizar las inversiones, y asegurar una mejor asignación de recursos.

Las diversas acciones de refuerzo de capacidades de socios y beneficiarios permitirán la desmultiplicación de competencias entre las poblaciones meta. Estos efectos proporcionarán una garantía adicional de sostenibilidad de los logros, al tiempo que permitirán una continuación de las dinámicas puestas en marcha, más allá del final del proyecto. El refuerzo de capacidades de los CGS en términos de gestión y mantenimiento de las infraestructuras, garantizará su sostenibilidad. La implementación de tontinas escolares y la capacitación de miembros de los CGS en la implementación de un sistema de adquisición de libros y materiales escolares y de higiene, garantizarán la funcionalidad de las escuelas.

**Resumen:** *El proyecto PAAQE ha contribuido de forma sostenible al fortalecimiento de las condiciones políticas, institucionales y organizativas tendentes a la mejora de la educación en el Círculo de Kolokani. También ha hecho una contribución clara al refuerzo del compromiso de las autoridades locales, al cambio de actitud de las poblaciones meta, y a acelerar la dinámica para la llegada de una educación de calidad en las comunas de intervención. De esta manera, ha creado condiciones favorables para que el cambio de comportamiento mantenga a los niños en la escuela. Sin embargo, su tiempo de implementación real fue demasiado corto para poder atribuirle este tipo de cambios.*

## 5.6. Análisis de la sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad se entiende como las posibilidades que tiene la iniciativa para perdurar durante varios años sin el apoyo técnico y financiero del socio. Para ello, es preciso examinar si la iniciativa es viable en la actualidad, ya que los CGS y los CAP no han recibido nueva financiación para sus actividades ni para su propia existencia. Por lo tanto, es importante saber si esta iniciativa está regulada formalmente con un anclaje institucional o si por el contrario se realiza a discreción de las escuelas y, por lo tanto, solo con un horizonte inmediato. Y más allá de un anclaje institucional que garantice la sostenibilidad de la iniciativa, es importante conocer el nivel actual de apropiación de la iniciativa por parte de los beneficiarios.

Para fomentar esta sostenibilidad se ha instituido un enfoque transversal con el fin de reforzar el anclaje institucional y comunitario de la iniciativa. De hecho, a nivel institucional, se ha implicado a varias estructuras y personalidades en su implementación para garantizar su correcto funcionamiento y sostenibilidad. Se trata de directores de CAP y de escuelas, asesores educativos y alcaldes. A nivel comunitario, esta iniciativa es vista como una solución local a los problemas de la escolarización de los niños gracias al desarrollo de capacidades de los miembros del CGS, de las asociaciones de madres de alumnos y de los gobiernos infantiles. Por ejemplo, las madres de los alumnos, los miembros de directivos de CGS y los líderes de opinión (autoridades tradicionales, especialmente los jefes de aldea) son partes interesadas en la existencia y el funcionamiento de la iniciativa dentro de las comunidades. Desde el enfoque de apropiación y refuerzo de la iniciativa, los miembros de los CGS fueron invitados a

monitorear las actividades regularmente a través de la celebración regular de reuniones mensuales, trimestrales y anuales, sobre la sostenibilidad del enfoque silábico. Por lo tanto, este enfoque cruzado ha establecido unas condiciones sólidas para el anclaje institucional y comunitario de la iniciativa.

Durante nuestras investigaciones, pudimos constatar que algunas de las tontinas escolares instituidas con objeto de movilizar pequeños fondos para compensar las pequeñas disfunciones de las escuelas, están operativas. Según los directores de las escuelas, estos fondos también se utilizan para reparar ciertos equipos de saneamiento, como dispositivos de lavado de manos o para comprar escobas o escobones.

Se ha constatado también la apropiación, por parte de los beneficiarios, de las actividades de concienciación e información sobre la importancia de la lucha contra el abandono escolar, particularmente en lo relativo a las niñas. Como muestra de ellos la declaración de D.T., miembro del CGS de la escuela de N'tiobougou :

“En nuestros hogares las niñas tienen las mismas oportunidades de ir a la escuela que los niños. Además, si por la mañana veo a un niño que no va a al colegio, voy a preguntar el motivo a sus padres. Después de haber recibido los mensajes de sensibilización sobre la importancia de la educación de los niños y sobre todo de las niñas, hemos decidido cambiar comportamientos. Como resultado, en nuestra aldea todos los niños y niñas van a la escuela”

Efectivamente, aunque el año escolar en curso ha sido alterado por las huelgas de profesores, los efectos del seguimiento no son perceptibles sobre el terreno. Los motivos aducidos son primero de orden financiero, como lo destaca M.S., director de la escuela de Mintimbougou, comuna de Diedeni:

“Después del final del proyecto, los centros de intercambio pedagógico han sufrido para poder funcionar correctamente, debido al problema financiero. Nuestros CGS no tienen fondos para ello. Nos hemos dirigido al Director de CAP, quien nos ha solicitado la preparación y envío de un dossier de proyecto. Y eso hicimos. Pero desde entonces estamos a la espera. Cada reunión cuesta una media de 50.000 FCFA. Este espacio de intercambio es muy importante para mejorar la calidad de la enseñanza.  
“

En términos de refuerzo de capacidades de los miembros de CGS, mientras que algunos después de algunos años de funcionamiento se han vuelto autosuficientes y son capaces de continuar después del proyecto, otros no son todavía autosuficientes.

Por lo tanto, la cuestión de la sostenibilidad de las acciones depende de la capacidad de los beneficiarios para auto gestionarse sin fondos de apoyo y sin sus socios, pero también para establecer mecanismos de refuerzo de capacidades en términos de gestión y de puesta en marcha de actividades generadoras de ingresos (AGR) independientes de los promotores de la iniciativa.

### **Resumen :**

Por lo tanto, se puede decir que en los dos años de existencia y de apoyo financiero y técnico proporcionado por el proyecto, la iniciativa ha funcionado bien y puede perdurar. Sin embargo, se necesitarán de cuatro a seis años de apoyo para que los CGS se involucren en iniciativas locales basadas en sus propios ahorros y en sus capacidades para auto formarse, con la ayuda de algunos de ellos más experimentados en estrategia de empoderamiento y refuerzo económico y político en relación con la escolarización de los niños.

## 5.7. Análisis de la apropiación del proyecto

La sostenibilidad de las acciones implementadas se apoya primeramente sobre la apropiación del proyecto por parte de los actores y socios del sistema educativo. A este respecto, la ley sobre descentralización prevé varias fuentes de ingresos que deben permitir a las autoridades locales hacer frente a sus responsabilidades en el sector de la educación, entre otros. Estos recursos comprenden principalmente los fondos de dotación para la descentralización, los ingresos fiscales, los ingresos patrimoniales de la comunidad local, y los descuentos fiscales acordados con el Estado.

Además de ello, se ha constatado en las entrevistas a los representantes de los CAP y de los CGS que la participación de las comunidades ha sido real en la puesta en marcha y en el seguimiento de actividades del proyecto, como las de sensibilización e información sobre la importancia de la permanencia de los niños en el colegio, o las de participación de las comunidades en el mantenimiento de los equipo escolares. Los comités de gestión de los padres de alumnos colectan fondos entre los padres, de los que una parte será destinada al mantenimiento de infraestructuras. La apropiación del proyecto reposa igualmente sobre la mejora de las competencias pedagógicas de los profesores, sobre la mejora del ratio libros de texto por alumno, y sobre la mejora de las capacidades institucionales de los miembros de los CGS en materia de gestión de escuela y de evaluación de los alumnos.

A nivel institucional, el enfoque participativo ha demostrado ser muy relevante para hacer que cada actor ejerza su propio mandato en la implementación del proyecto.

Las autoridades locales se han fortalecido como portadoras de solicitudes, como puerta de entrada de intervenciones de desarrollo local y como incentivadoras para movilizar a los beneficiarios. Los alcaldes han asumido la responsabilidad de su función de proporcionar apoyo técnico a las escuelas y los CAP de la de armonizar y coordinar las acciones de desarrollo a nivel del círculo.

La apropiación de los trabajos por parte de los Directores de las Escuelas y de los CGS que han seguido con asiduidad su realización y de los que se sienten responsables, es una excelente señal para la gestión futura y el mantenimiento de los mismos.

Algunos funcionarios electos locales han visto reforzadas sus responsabilidades de desarrollo local con solicitudes de sub proyectos presentados por los municipios, y la búsqueda de asociaciones para perpetuar estas acciones. Este es el caso, por ejemplo, del alcalde del municipio de Massantola que ha elaborado proyectos escolares y está buscando financiamiento.

Finalmente, se ha detectado una toma de conciencia de las oportunidades que ofrece la introducción del enfoque silábico para mejorar la calidad de la enseñanza en las áreas del proyecto, y por extensión en todo Mali.

**Resumen:** El enfoque participativo ha suscitado un entusiasmo real de los municipios y de las poblaciones beneficiarias para involucrarse en la implementación y el seguimiento de las acciones del proyecto. Esto se puede constatar con la muy significativa evolución del número de alumnos y la calidad de la enseñanza. Además, la participación de las poblaciones en el proyecto se demostró mediante una presencia masiva de las poblaciones en los diversos eventos relacionados con el proyecto. Finalmente, se debe tener en cuenta que cada escuela tiene un CGS formal, en la mayoría de los casos funcional, y con varios comités, como el responsable de supervisar la inscripción de niñas.



## 5.8. Análisis de la coordinación y la complementariedad.

La coordinación se analiza en relación con la lógica de la intervención y con la lógica organizacional.

El análisis del marco lógico del proyecto permite constatar una coherencia entre los diferentes apartados de la lógica de intervención, a saber, los recursos, las actividades, los resultados, los efectos y el impacto.

Tomando como ejemplo una cadena de resultado de la matriz, se puede apreciar la coherencia de la lógica. En efecto si:

- Los recursos financieros están disponibles,
- La realización de las actividades se hace de acuerdo con la programación anual,
- Las actividades de las autoridades y de las comunidades de base se refuerzan con respecto a la participación en la gestión de las escuelas,
- La mejora de desempeño de las tareas de autoridades y comunidades de base contribuirá, por lo tanto, a mejorar el desempeño del proyecto.

De acuerdo con los análisis y opiniones de varios actores, especialmente las autoridades locales, los miembros de CGS y los agentes de los servicios técnicos sobre todo los CAP, la calidad del mecanismo de coordinación que se observa a través de los principios descritos anteriormente y en todos los niveles de jerarquía de los objetivos, es lo que da al proyecto su coherencia.

Con relación al plan de desarrollo local, el proyecto es coherente con los planes de acción de las comunas según las autoridades municipales entrevistadas.

En cuanto a las estrategias de acción, además de a las estructuras descentralizadas del Estado, CONEMUND y CAEB han solicitado su colaboración a las autoridades locales, las asociaciones de padres, los CGS, las asociaciones de madres de alumnos y los gobiernos de los niños, para que lleven a cabo sobre el terreno los diversos componentes del proyecto.

En relación con la coherencia de la lógica organizacional, hay que subrayar que:

Las deferentes observaciones y opiniones muestran que a este respecto tanto la estrategia de intervención como la gestión del proyecto se apoyan en un conjunto de actores, lo cual genera las condiciones adecuadas para una ejecución eficaz y eficiente del proyecto.

El análisis del marco lógico organizacional permite constatar que el sistema organizativo establecido para la gestión y ejecución del proyecto estaba compuesto por diferentes actores (servicios técnicos, autoridades locales, asociaciones de la sociedad civil, etc.).

**Resumen:** El esquema organizativo establecido para la gestión y ejecución del proyecto está bien adaptado al contexto local del proyecto. Los roles y responsabilidades de cada actor están bien definidos. No hay superposición de responsabilidades. Cada actor desempeña su papel para lograr los objetivos del proyecto de manera efectiva y eficiente.

## 5.9. Análisis de los criterios transversales

- **En materia de enfoque de género.** Cabe señalar que el proyecto se formuló desde un enfoque de género. Durante su diseño, se plantearon actividades específicas para apoyar a las

niñas. Por ejemplo, la sensibilización en las escuelas y aldeas sobre temas como la matriculación y la permanencia de los niños en la escuela, especialmente las niñas, y la escolarización de las niñas. Además de las niñas, en la mayoría de las actividades el proyecto aseguró que las mujeres estuvieran bien representadas.

- **En materia de medio ambiente.** La formulación del proyecto no contempló actividades específicas para la sensibilización medio ambiental. Pero algunas de las actividades realizadas en las escuelas incluyeron:
  - Respeto de las normas de higiene y de seguridad;
  - Gestión de los huertos;
  - Protección del medio ambiente.
- **En relación con la diversidad cultural.** Subrayar que la población del círculo de Kolokani es muy homogénea y se compone en un 89,43% de bambaras. No obstante existen algunas minorías étnicas siendo las principales los peulhs y los forgerons, con un 2,80% y un 1,60% respectivamente.

El estado civil muestra una mayoría de casados, con un 95,10% de la población, seguidos de viudos y solteros que en conjunto totalizan un 3,40%.

En el plano religioso, la población es musulmana en un 57,60%. Pero se detecta una alta tasa de animistas en relación con otros círculos de la región. Efectivamente, los animistas representan el 36% de la población. De cara a la llegada de la estación de lluvias (mes de mayo) algunas aldeas animistas realizan actividades religiosas llamadas “komo” para conjurar los malos espíritus. Estas actividades, que confinan a los no iniciados en casa, pueden durar entre 15 y 20 días. Durante este periodo alumnos y profesores se quedan en casa. Sin embargo, es sabido que el mes de mayo es un mes durante el que los alumnos preparan los exámenes de fin de año.

## Recomendaciones

Al final del trabajo, es imperativo tener en cuenta una serie de recomendaciones en relación con los hechos constatados en las conclusiones. Estas propuestas, destinadas a perfeccionar el proyecto, o bien iniciativas de la misma naturaleza u otras iniciativas con objetivos similares, se basan en los criterios analizados.

Por lo tanto, para fortalecer la pertinencia de las actividades realizadas en el marco del proyecto PAAQE, sería interesante contar con las siguientes recomendaciones:

- Actualizar los estudios de definición de necesidades educativas para identificar nuevos desafíos.
- El proceso de formación no debe detenerse tras la realización de las actividades de capacitación. Es necesario apoyar a los estudiantes en la fase de su integración en el sistema general, especialmente en contextos difíciles.

***Con el fin de apoyar mejor la eficacia de las acciones desplegadas en el marco del proyecto, deben subrayarse las siguientes ideas***

- ☞ Realizar un estudio de línea de base para identificar adecuadamente los problemas, con el fin de desarrollar un presupuesto realista;



- ☞ Ampliar la duración del proyecto por un período de por lo menos el primer ciclo de la escuela básica (seis años) para poder contar con un impacto;
- ☞ Proporcionar formación de refresco a los profesores, ampliando al mismo tiempo la duración de la formación de tres a siete días;

***Para reforzar el impacto de tales iniciativas, conviene subrayar las recomendaciones siguientes:***

- ☞ Prorrogar la duración del proyecto al menos a seis años ;
- ☞ Reforzar las capacidades de los CAP sobre puesta en marcha y seguimiento de los centros de intercambio pedagógico
- ☞ Poner en marcha en el seno de las escuelas un sistema que permita financiar el funcionamiento de los centro de intercambio pedagógicos;
- ☞ Animar a los alcaldes a organizar concursos de lectura y escritura en las comunas;
- ☞ Capacitar a los miembros del CGS en relación con sus funciones y responsabilidades.
- ☞ Apoyar el establecimiento de comedores y huertos en las diferentes escuelas sensibilizadas por el proyecto, con la participación de las comunidades y de las autoridades educativas y comunales.
- ☞ Con respecto a los mensajes de sensibilización e información, dado que la mayoría de las poblaciones tienen teléfonos móviles, el uso del teléfono para transmitir estos mensajes sería una alternativa a considerar.

## **Conclusiones**

Al final de la evaluación, surgen varias conclusiones, que se ordenan a continuación en relación con los criterios de evaluación utilizados:

En relación con la pertinencia, la evaluación ha mostrado que el contexto en el que el proyecto se inició por CONEMUND y CAEB era favorable. La iniciativa tuvo una buena recepción sobre todo por parte de los profesores y los asesores pedagógicos, que creen que el enfoque silábico es una forma efectiva de aprender a leer de forma correcta y duradera. De hecho, según ellos, este método permite al niño dividir las palabras en sílabas. Por lo tanto, tan pronto como aprende a ensamblar los aproximadamente cincuenta sonidos básicos (fonemas), el niño puede descifrar cualquier texto.

El punto de vista de los profesores y los asesores pedagógicos también es apoyado por los agentes de CAEB, que revelan que PAAQE complementa las iniciativas coherentes planificadas con el Ministerio de Educación Nacional como parte de la reintroducción del método silábico en el sistema educativo. También indicaron que sus intervenciones se basaron hechos constatados sobre el terreno en relación con las necesidades para mejorar la calidad de la enseñanza, así como otros factores cuyos efectos tienen un impacto negativo en los indicadores educativos (En 2010 la tasa de finalización de la primaria se estimó en 41%, según el Ministerio de Educación Nacional).

Además, el proyecto PAAQE ha ayudado a las comunidades locales a resolver problemas como el absentismo, o el abandono escolar de las niñas, mediante mensajes de concienciación transmitidos en escuelas y aldeas. Esto ha ayudado a promover la permanencia de los alumnos estudiantes en la escuela al tiempo que ha mejorado la calidad de la enseñanza.

Con respecto a la eficacia del proyecto, el proceso de selección de escuelas fue bien valorado por los beneficiarios, que tienen un juicio positivo sobre la implementación de las actividades; la movilización

buscada y el entusiasmo generado fueron reales a lo largo de las actividades del proyecto. La afluencia fue tal, en algunas aldeas, que las aulas rechazaban a los estudiantes.

Por lo tanto, la ejecución del proyecto fue un gran éxito, según casi todos los actores entrevistados, que aprecian los resultados esperados que, según ellos, están en consonancia con sus preocupaciones en el campo de la educación.

El único eco desfavorable detectado está relacionado con la naturaleza efímera de la acción, lo que sugiere que estos desencantos reflejan otra forma de apreciación de la iniciativa. Además, casi todas las personas entrevistadas opinaron que las actividades implementadas eran necesarias. Todo lo cual contribuyó a su efectividad.

En términos de impacto y sostenibilidad, cabe destacar que el PAAQE tiene un enfoque participativo y descentralizado, con una fuerte participación de las comunidades locales en su diseño, implementación y gestión. Este enfoque en sí mismo ofrece la principal garantía de sostenibilidad. La participación de todas las partes interesadas (administración nacional, regional y local, sociedad civil, asociaciones y poblaciones beneficiarias) en el diseño y la ejecución del proyecto va a respaldar la selección de las opciones básicas, optimizar las inversiones y garantizar una mejor asignación de los recursos. Las diversas acciones de capacitación de los socios y beneficiarios permitirán una multiplicación de las competencias entre las poblaciones destinatarias. Estos efectos proporcionarán una garantía adicional de sostenibilidad de los proyectos, al tiempo que permitirán que las dinámicas lanzadas continúen más allá del final del proyecto. El fortalecimiento de las capacidades de los CGS en materia de gestión y mantenimiento de las infraestructuras garantizará su sostenibilidad. La aplicación de tontinas escolares y la capacitación de los miembros del CGS en la aplicación de un sistema de adquisición de libros y materiales escolares y de higiene asegurarán el funcionamiento de las escuelas.

Cabe señalar también que el proyecto no descuidó el enfoque de género. De hecho, ya sea en las escuelas o en las comunidades de las aldeas, la representación de las niñas y las mujeres en la cuestión escolar ha sido transversal.

## Anexos

### Anexo 1 : TDR de la evaluación

Adjuntos en documento PDF

### Anexo 2 : Lista de personas entrevistadas

| N°                              | Apellido y nombre   | Localidad / Escuela   | Estructura / Función                         | Contacto    |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------|--|-------------|
| <b>Distrito de Bamako</b>       |                     |                       |  |             |
| <b>Entrevistas individuales</b> |                     |                       |  |             |
| 1.                              | Carmen Guerrero     | Bamako                | CONEMUND – Mali,<br>Responsable de proyectos | 93 02 14 44 |
| 2.                              | Gahoussou Traore    | Bamako                | Secretario general CAEB                      | 79 13 01 53 |
| 3.                              | Kelepily            | Bamako                | CAEB – Responsable de<br>proyectos           | 76 43 57 04 |
| <b>Comuna de Kolokani</b>       |                     |                       |  |             |
| 4.                              | Demba Sissoko       | Kolokani              | CAP Director Adjunto                         | 79 27 46 13 |
| 5.                              | Fodé Keita          | Kolokani              | CAP Asesor Pedagógico                        | 75 36 46 76 |
| 6.                              | Amadou Kané         | Kolokani              | Mairie – Secretario General                  | 79 11 48 40 |
| 7.                              | Soncko Coulibaly    | Tao<br>Zirakorobougou | CGS Tesorero general                         | 75 38 69 75 |
| 8.                              | Doussouba Traoré    | N'Tiobougou           | Madre de alumno                              | 65 03 78 34 |
| <b>Comuna de Diedeni</b>        |                     |                       |  |             |
| 9.                              | Dabou Dembélé       | Diédini               | Alcaldía – Secretario General                |             |
| 10.                             | Guantigui Coulibaly | Barakobougou          | Escuela - Director                           |             |
| 11.                             | Korossé Coulibaly   |                       | CGS - Tesorero                               |             |
| 12.                             | Mamadou Sall        | Metimbougou           | Escuela – Director                           |             |
| 13.                             | Bakary Coulibaly    |                       | CGS - Presidente                             |             |
| 14.                             | Balla Coulibaly     | Balla                 | Escuela - Director                           |             |
| 15.                             | Falé Coulibaly      | Farako                | CGS – Presidente                             | 66 99 48 95 |
| <b>Comuna de Massantola</b>     |                     |                       |  |             |
| 16.                             | Dramé Traoré        | Massantalo            | Mairie - Alcalde                             | 78 44 83 84 |
| 17.                             | Soma Diakité        | Djouma                | APE  | 74 52 44 04 |
| 18.                             | Moussa Dembélé      | Djoumz                | Profesor                                     | 77 58 63 04 |
| 19.                             | Yebé Traoré         | Fonflébougou          | CGS – Secretario Administrativo              | 70 99 55 60 |
| 20.                             | Kadia Traoré        | Fonflébougou          | Escuela - Profesor                           | 77 22 64 07 |
| 21.                             | Soundjè Traoré      | Zambougou             | CGS – Secretario Administrativo              | 72 33 91 49 |
| <b>Comuna de Nonkon</b>         |                     |                       |  |             |
| 22.                             | Adama Diarra        | Nonkon                | Mairie – Secretario General                  | 69 00 60 14 |
| 23.                             | Tièkou Konaré       | Monitiola             | Escuela - Director                           | 78 55 26 27 |
| 24.                             | Makono Koné         | Koria                 | CGS - Presidente                             | 77 08 21 62 |
| <b>Focus groups</b>             |                     |                       |  |             |
| <b>Comuna de Kolokani</b>       |                     |                       |  |             |
| 1.                              | Dofing Coulibaly    | Diandiola             | Jefe de Aldea                                | 79 70 09 16 |
|                                 | Mamadou Diarra      | Diandiola             | CGS Responsable de proyecto                  | 78 15 01 66 |
|                                 | Seydou Coulibaly    |                       | CGS Comisario de cuentas                     | 82 46 32 92 |

| N°                          | Apellido y nombre | Localidad / Escuela | Estructura / Función            | Contacto    |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------|-------------|
|                             | Massa Coulibaly   |                     | Jefe de aldea                   | 83971638    |
|                             | Ousmane Fané      |                     | Escuela - Profesor              | 75 32 49 40 |
| 2.                          | Massiga Traoré    | N'Tiobougou         | Jefe de aldea                   | 91 44 56 64 |
|                             | Tièchoye Traoré   |                     | APE                             | 77 36 53 16 |
|                             | Yirikoro Traoré   |                     | Jefe de aldea / Asesor          |             |
|                             | Gouassi Traoré    |                     | CGS Controller                  |             |
|                             |                   |                     |                                 |             |
| <b>Comuna de Massantola</b> |                   |                     |                                 |             |
| 3.                          | Soumaila Diakité  | Djouma              | CGS – Secretario de información | 77 12 82 58 |
|                             | Samakoro Diarra   |                     | CGS – Responsable de trabajos   | 75 95 14 30 |
|                             | Noumory Diakité   |                     | Jefe de aldea                   | 77 57 80 65 |
| <b>Comuna de Nonkon</b>     |                   |                     |                                 |             |
| 4.                          | Tiessama Diarra   | Monitiola           | CGS – Miembro activo            | 79 65 07 73 |
|                             | Dokoni Diarra     |                     | CGS - Presidente                | 93 32 30 53 |