

# OXFAM INTERMÓN

## **EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA DE MEJORA DE LOS MEDIOS DE VIDA Y REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN LA ZONA DE ARSI, ETIOPÍA**

### **Informe final**

WABEBON DEVELOPMENT CONSULTANTS PLC  
Tel: 251-116-291617  
Móvil:251- 911-211-258  
E-mail: [wabekbonk@gmail.com](mailto:wabekbonk@gmail.com)

Addis Abeba, Etiopía, Febrero de 2014

## ÍNDICE

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| ÍNDICE .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| I. AGRADECIMIENTOS.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| II. GLOSARIO/ ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....                                 | vi                            |
| 0. RESUMEN EJECUTIVO .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 9                             |
| 2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA .....                      | 9                             |
| 3. METODOLOGÍA EMPLEADA DURANTE LA EVALUACIÓN....                           | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.1 Selección de los emplazamientos .....                                   | 12                            |
| 3.2 Recopilación de datos .....   | 13                            |
| 3.2.1 Revisión de documentos .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2.2 Datos primarios mediante encuestas a personas beneficiarias .....     | 14                            |
| 3.2.3 Grupos focales con herramientas de diagnóstico rápido participativo.. | 15                            |
| 3.2.4 Entrevistas a informantes clave.....                                  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2.5 Casos.....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2.6 Visita al terreno y observación.....                                  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.3 Análisis de los datos.....  | 17                            |
| 3.3.1 Estadísticas descriptivas .....                                       | 17                            |
| 3.3.2 Análisis clúster.....   | 18                            |
| 3.3.3 Ratings y puntuación.....   | 18                            |
| 4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA.....                              | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.1 INTRODUCCIÓN .....  | 18                            |
| 4.2 RELEVANCIA .....  | 19                            |
| 4.3 EFECTIVIDAD .....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.4 EFICIENCIA .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.5 IMPACTOS DEL PROYECTO.....  | 28                            |
| 4.6 SOSTENIBILIDAD.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.7 PARTICIPACIÓN .....   | 37                            |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                     | 40                            |
| 5.1 CONCLUSIONES.....   | 40                            |
| 5.2 PRINCIPALES RETOS .....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.3 LECCIONES APRENDIDAS.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.4 RECOMENDACIONES .....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6. REFERENCIAS .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 7. ANEXOS.....  | ¡Error! Marcador no definido. |

|   |    |
|---|----|
| Anexo 7.1: Términos de referencia .....   | 47 |
| Anexo 7.2: Plan de trabajo, composición y descripción de la misión.....   | 47 |
| Anexo 7.3: Informe sobre la componente de regadío.....  | 47 |
| Anexo 7.4: Matriz de los datos cualitativos recopilados durante los grupos focales y las entrevistas con los informantes clave..... | 47 |
| Anexo 7.5: Matriz de la encuesta a las personas beneficiarias y datos de los ratings de efectividad.....                            | 47 |
| Anexo 7.6: Herramientas para la recogida de datos .....   | 47 |
| Anexo 7.7: Informantes clave y personas contactadas durante la evaluación.....  | 48 |
| Anexo 7.8: Ubicación de las infraestructuras de regadío .....   | 50 |

## LISTADO DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Listado de Kebeles participantes en la muestra y tipo de informantes participantes en la evaluación .....         | 13 |
| Tabla 2: Utilización financiera del proyecto, 2010 - 2013.....   | 28 |
| Tabla 3: Análisis de la relación ingresos-gastos (eficiencia de costes) en el programa por componente/ resultados .....    | 28 |
| Tabla 4: Logro de objetivos de la intervención II (empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra) ..... | 30 |
| Tabla 5: Logro de objetivos de la componente de desarrollo de mercados.....  | 34 |

## LISTADO DE CIFRAS

|   |    |
|---|----|
| Cifras 1: Cooperativas Femeninas de Ahorro y Crédito (SACCO) y Resultados de las Actividades Generadoras de Ingresos en los kebeles de Azarera Beredu y Sole Haji Shale ..... | 17 |
| Cifras 2: Miembros de las SACCO en el kebele de Chisa que han participado en los grupos focales .....   | 24 |
| Cifras 3: Cooperativa multiservicio Medifo Gora Kokeb para la compra y almacenamiento de cereales en el nuevo almacén construido .....  | 25 |
| Cifras 4: <i>Rating de efectividad general de las intervenciones</i> .....  | 26 |
| Cifras 5: Alcance de la participación según los participantes en los grupos focales..   | 39 |

## LISTADO DE CASOS

|   |    |
|---|----|
| Caso 1: Caso de personas beneficiarias de las SACCO y las Actividades Generadoras de Ingresos.....          | 31 |
| Caso 2: Caso de grupo de jóvenes emprendedores y beneficiarios de Actividades Generadoras de Ingresos ..... | 32 |
| Caso 3: Caso de SACCO femeninas y beneficiarias de la cría de cabras .....                                  | 33 |

## **I. AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos la participación activa de los actores relevantes en esta evaluación del proyecto de Mejora de los Medios de Vida y Reducción de la Vulnerabilidad en 3 woredas en la zona de Arsi. Nuestro principal agradecimiento va dirigido a la comunidad beneficiaria por compartir sus conocimientos y opiniones a través de las encuestas, grupos focales y casos durante las sesiones sobre el terreno. El equipo evaluador quiere agradecer asimismo la colaboración de los funcionarios de las oficinas sectoriales del woreda, respondiendo a las encuestas y proporcionando datos relacionados con su sector y con el programa.

Nuestro agradecimiento va también dirigido a los miembros del equipo del proyecto en Arsi Robe y al equipo de desarrollo del proyecto en el woreda, que facilitaron los encuentros con la administración del kebele, la comunidad beneficiaria y las oficinas sectoriales de las contrapartes durante el proceso de evaluación. Quisiéramos hacer una mención especial al Sr. Solomon Ketema (Responsable de la Oficina del Proyecto en Arsi Robe), Sr. Molla Tefera (Experto en Cooperativas), Sr. Genene Shibru (Experto en Seguimiento y Evaluación), Sr. Aychiluhim Gizaw (Experto del Proyecto), y Sr. Alemu Teshome (Ingeniero de Regadío del Proyecto). Gracias también a Sr. Aba Temesgen Kebede (Secretario General, ECC-SDCOM) y al Sr. Solomon Kebede (Coordinador de Desarrollo, ECC-SDCOM) por su colaboración.

***Responsable del Equipo de Evaluación y Socio Consultor,***

Diciembre de 2013

## II. GLOSARIO/ ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

|           |   |
|-----------|---|
| ECC-SDCOM | Iglesia Católica Etíope – Oficina de Coordinación para el Desarrollo Social en Meki |
| GTP       | Plan de Crecimiento y Transformación  |
| OCDE      | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico                          |
| OIDA      | Autoridad para el Desarrollo del Regadío en Oromia                                  |
| PASDEP    | Plan Acelerado y Sostenible para Erradicar la Pobreza                               |
| RuSACCOs  | Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales  |
| SACCOs    | Cooperativas de Ahorro y Crédito  |
| WCPO      | Oficina para la Promoción de Cooperativas del Woreda                                |
| WIDO      | Oficina para el Desarrollo del Regadío del Woreda                                   |
| WMSEDO    | Oficina para el Desarrollo de las pymes del Woreda                                  |
| WWCAO     | Oficina para los Asuntos de la Mujer y de la Infancia en el Woreda                  |
| ZCPO      | Oficina para la Promoción de Cooperativas de la Zona                                |
| ZIDO      | Oficina para el Desarrollo del Regadío de la Zona                                   |
| ZWMEO     | Oficina del Agua, Minería y Energía de la Zona                                      |

## **0. RESUMEN EJECUTIVO**

Oxfam Intermón (IO) y la AECID financian desde septiembre de 2010 el programa de “MEJORA DE LOS MEDIOS DE VIDA Y REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN 3 WOREDAS DE LA ZONA DE ARSI (woredas de Tena, Amigna y Shirka), con el objetivo general de mejorar la situación alimentaria y reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores agrícolas y las campesinas. La intervención pretende mejorar la seguridad alimentaria y de ingresos en 11 kebeles, con una población de 39.000 personas (19.000 hombres y 20.000 mujeres). El programa ha involucrado a todos los actores de desarrollo locales, al gobierno y a la comunidad.

El presupuesto asignado para este programa a 4 años es de 3,5 millones de Euros (IO aporta 700.000€ y la AECID 2,8 millones €). El programa se ha implementado en alianza con las contrapartes ECC- SDCOM (iglesia católica etíope – Unidad de Desarrollo Social de Meki), en colaboración con Oxfam Intermón y con la participación activa de las instituciones gubernamentales a nivel regional, zonal y local.

El proyecto en la zona de Arsi tiene unos objetivos específicos y otros más generales. El objetivo general del programa consiste en contribuir a la promoción del derecho de las mujeres, hombres, niños y niñas vulnerables en situación de pobreza a un nivel de vida adecuado y a una mejora de su bienestar. Los objetivos específicos del programa consisten en asegurar que los pequeños agricultores, mujeres y jóvenes sin tierra ejerzan su derecho a unos medios de vida sostenibles/ alimentación adecuada durante todo el año de forma digna.

IO ha planificado la elaboración de una evaluación del programa a medio plazo. Esta evaluación contribuye a esta voluntad de evaluar la relevancia, efectividad, eficiencia, impactos/ resultados y sostenibilidad de las intervenciones implementadas en los woredas del programa desde septiembre de 2010.

El objetivo de la evaluación consiste en valorar el desempeño del programa y hacer los ajustes necesarios para mejorar su calidad hasta el final de la intervención.

En esta evaluación se han utilizado métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos, aplicando un enfoque participativo y objetivo. Los datos cuantitativos y cualitativos necesarios se recogieron utilizando diferentes métodos, incluyendo la revisión de documentos, encuestas en los hogares, entrevistas con informantes clave, debates en grupos focales, estudios de caso y observación.

Con el objetivo de alcanzar los objetivos del programa mencionados, se han diseñado e implementado cuatro componentes: aumento de la producción y productividad mediante el desarrollo de proyectos de regadío a pequeña escala; mejora del nivel socio-económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra mediante la

puesta en marcha de actividades generadoras de ingresos; mejora de los sistemas de comercialización de los pequeños agricultores; y fortalecimiento de la capacidad institucional de las contrapartes locales para una mejor gestión del proyecto.

El resultado de la evaluación general del programa de mejora de los medios de vida y reducción de la vulnerabilidad implementado en los 3 woredas de la zona de Arsi ha revelado que el proyecto se ha desarrollado con éxito en la mayoría de los indicadores y criterios de la evaluación.

### **Relevancia**

El programa para la mejora de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad en los tres woredas de la zona de Arsi ha mostrado ser de gran relevancia, al abordar las necesidades y problemas prioritarios de las mujeres, los jóvenes sin tierra y los campesinos/as vulnerables de la zona. Se ha comprobado que los objetivos y resultados del programa están alineados con la política del gobierno y con la estrategia en materia de mejora de la productividad y seguridad alimentaria, empoderamiento de las mujeres y los jóvenes sin tierra, el desarrollo de los mercados y el fortalecimiento de la capacidad institucional de las oficinas sectoriales de las contrapartes. Además, se ha comprobado que el proyecto está alineado con la misión, estrategias y recursos de Oxfam Intermón y su contraparte.

### **Efectividad**

Hemos comprobado que el desempeño general del Proyecto es satisfactorio, a la hora de alcanzar los objetivos y resultados del programa.

La consecución de la mayoría de los resultados y actividades planificadas bajo las intervenciones de empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra supera el 80%, y la efectividad de la intervención se ha calificado como altamente satisfactoria a la hora de alcanzar los objetivos (alcanzando una puntuación de 3,83 en una escala de 4). El desempeño de las actividades planificadas bajo la componente de desarrollo de mercados mediante las cooperativas multiservicio se encuentra entre el 50% y el 100%, y la efectividad de la intervención se ha calificado como satisfactoria (2,75/4). Además, el desempeño de los resultados y actividades diseñadas para fortalecer las capacidades institucionales de las oficinas del gobierno alcanzó en promedio más del 90%, y el equipo evaluador lo calificó de satisfactorio a la hora de alcanzar los objetivos diseñados. La valoración de los informantes clave pertenecientes a las contrapartes confirmó asimismo que la componente de fortalecimiento de capacidades institucionales fue útil para implementar el proyecto de forma más eficiente.

Por otra parte, los resultados y actividades planificadas bajo la componente de desarrollo de los sistemas de regadío se han alcanzado parcialmente. La



construcción de las 2 infraestructuras se retrasó, y actualmente están completadas en un 36% en Azazera Beredu y en un 51% en Robe-Jafera. En general, la efectividad de esta intervención se considera baja (2,25). Los debates mantenidos en los grupos focales y con los informantes clave confirmaron esta baja efectividad, a pesar de que los campesinos/as beneficiarios/as potenciales estaban deseosos de empezar a producir. Así pues, el objetivo de esta intervención no se ha alcanzado, debido al retraso en la construcción de las infraestructuras de regadío.

### **Eficiencia**

Hemos comprobado que el proceso de implementación del programa fue eficiente en términos de coordinación, implementación en los tiempos previstos, estándares de calidad y costes para alcanzar los objetivos, excepto en el desarrollo de las infraestructuras de regadío. Los grupos focales y los informantes clave explicaron que la mayoría de las actividades y trabajos de construcción se implementaron dentro de los plazos previstos y fueron supervisados conjuntamente con las oficinas del woreda para asegurar los estándares de calidad, la elección de los precios adecuados y la implementación a tiempo, lo que contribuyó a la eficiencia económica y a la transparencia.

No obstante, el desarrollo de las infraestructuras de regadío no fue eficiente debido a los retrasos, que impidieron alcanzar los resultados previstos a las personas beneficiarias, cuyas expectativas son muy altas. Esta situación debe abordarse de forma inmediata, tal como queda reflejado en las recomendaciones mencionadas en el informe del proyecto de regadío.

### **Impactos**

Hemos comprobado que los resultados esperados de la componente de regadío se han alcanzado de forma parcial. Se han alcanzado los objetivos relacionados con la sensibilización de las personas beneficiarias sobre el proyecto de regadío, la puesta en marcha de tres Cooperativas de Usuarios de Agua de Regadío y la capacitación de los líderes de las cooperativas sobre varios aspectos organizativos y de gestión. No obstante, el objetivo principal de construir y comenzar a operar las infraestructuras de regadío para mejorar la producción y productividad no se ha alcanzado, debido al retraso en la construcción de dichas infraestructuras.

Por otra parte, las intervenciones para el empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra han registrado un impacto positivo sobre los medios de vida de las personas beneficiarias. Hemos comprobado que el 100% de las mujeres beneficiarias entrevistadas (51 mujeres) respondieron que su pertenencia a las SACCO contribuyó a aumentar los ingresos anuales de sus hogares en un 14% en promedio. Del mismo modo, el 100% de los jóvenes beneficiarios entrevistados (52 jóvenes) respondieron que su participación en el programa aumentó sus ingresos anuales en un 27% en promedio. La encuesta a las personas beneficiarias reveló que la aportación de un capital semilla rotatorio para las SACCO de mujeres y para los grupos de jóvenes emprendedores, ha generado un impacto en los medios de

vida de las personas beneficiarias, y está en buen camino para alcanzar plenamente los resultados esperados al final del programa.

Hemos detectado que la mayoría de los participantes en las Actividades Generadoras de Ingresos utilizaron el crédito concedido en las actividades planificadas, y están generando ingresos adicionales para ellos y sus familias, lo que ha contribuido a mejorar sus medios de vida. Los ingresos adicionales generados les permitieron invertir en bueyes y vaquillas, adquirir fertilizantes, criar pollos, producir huevos, cubrir los gastos de ropa y educación para sus hijos/as, mejorar los tejados de lámina de hierro corrugado en sus hogares, etc. Como resultado de todo ello, las personas beneficiarias que antes estaban en situación de pobreza, ahora están en una mejor situación gracias a la mejora de sus ingresos.

En cuanto a los impactos de la componente de desarrollo del mercado, la encuesta realizada en los grupos focales al comité de dirección y a los miembros de las cooperativas multiservicio reveló que el 68% de los miembros del comité de dirección han desarrollado sus habilidades sobre marketing y cadenas de valor gracias a las formaciones y al apoyo proporcionado por el proyecto. Este resultado indica que el resultado planificado se alcanzará en su totalidad antes de que finalice el proyecto. Asimismo, hemos detectado que se ha dado solución a los problemas de almacenamiento y comercialización de los cereales y los bienes de consumo, evitando la pérdida de cereales y de bienes, gracias al crédito y a los almacenes, mejorando la eficiencia de la comercialización, el precio de los cereales para los miembros en comparación con los pagos realizados por los intermediarios, reduciendo los costes transaccionales, y mejorando la oferta de insumos y de crédito para los miembros.

En cuanto a la componente de fortalecimiento de las capacidades institucionales, la encuesta a las mujeres miembro de las SACCO realizada en los kebeles para valorar la calidad de los servicios ofrecidos por parte del gobierno, reveló que un 25,5% de las mujeres participantes considera necesaria una “mejora radical”; el 39,2% considera necesarias “bastantes mejoras”, y el 35,3% considera necesaria “una ligera mejora”. Del mismo modo, la encuesta a los jóvenes emprendedores mostró que el 7,7% considera necesaria una “mejora radical”, el 75% considera necesarias “bastantes mejoras” y el 17% considera necesaria “una ligera”.

En general, podemos afirmar que las RuSACCO y las Actividades Generadoras de Ingresos han tenido éxito, gracias a la sensibilización y a unos procesos de selección adecuados, el interés de la comunidad, la implicación en las zonas problemáticas y vulnerables, la participación de las oficinas sectoriales (compromiso), el interés y compromiso del equipo del proyecto, y el apoyo adecuado por parte de Oxfam Intermón. Por otra parte, el éxito de las cooperativas multiservicio es moderado, mientras que las infraestructuras de regadío no han tenido éxito, por los retrasos en su construcción debido a la demora en los procesos de licitación, la capacidad limitada de los contratistas y las fuertes lluvias en la zona.

## **Sostenibilidad**

A partir de los diagnósticos realizados durante la evaluación intermedia, podemos concluir que los resultados del programa son sostenibles y satisfactorios en términos de capacidades financieras/ económicas, institucionales y de gestión.

Hemos confirmado que las personas beneficiarias del programa se han organizado en torno a cooperativas (SACCO de mujeres, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas de regadío y cooperativas multiservicio), lo que les permite liderar y gestionar sus respectivas actividades y miembros. Las instalaciones e infraestructuras construidas (almacenes, estructuras de regadío, etc.), se traspasan a las cooperativas y a las oficinas sectoriales relevantes. Las oficinas sectoriales del gobierno y las contrapartes locales han acordado aportar mano de obra, apoyo técnico y supervisión. Las formaciones impartidas a los miembros de los comités de gestión de las cooperativas (SACCO de mujeres, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas de regadío y cooperativas multiservicio) les permitirán liderar técnicamente y gestionar sus organizaciones de forma eficaz y eficiente, aunque aún es necesario impartir más formación en materia de contabilidad, auditoría, gestión, funcionamiento y mantenimiento de infraestructuras de regadío. A nivel financiero, hemos comprobado que las cuatro componentes son sostenibles. El Convenio ha apoyado y capacitado a las cooperativas para que pudieran acumular un capital gracias a las aportaciones de sus miembros, y ha proporcionado capital semilla como fondo rotatorio para las actividades generadoras de ingresos. Unas 3 SACCOs (Azazera – Beredu, Beri-Biftu, y Ebicho) consiguieron recaudar un capital total de 871.100 ETB, y otras 7 SACCOS con 1.080 miembros en promedio, acumularon 10.800 ETB (10 ETB/miembro) mensualmente, mientras que 5 cooperativas multiservicio alcanzaron los 98.650 ETB. Además, el Convenio ha aportado un capital semilla de 2.252.700 ETB para las SACCOs, a utilizar como fondo rotatorio para llevar a cabo las actividades generadoras de ingresos, y un capital inicial de 545.315 ETB para la comercialización de cereales por parte de las cooperativas multiservicio.

## **Participación**

El equipo de evaluación ha valorado el nivel de participación por parte de las personas beneficiarias desde el inicio del programa hasta su implementación. Los debates en los diferentes grupos focales (SACCOs, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas multiservicio y cooperativas de regadío) han confirmado una elevada participación por parte de las personas beneficiarias en todos los ámbitos del programa. La participación se ha valorado como “alta”, con una puntuación de (3,4 sobre 4).

## **RETOS PRINCIPALES**

- *Retraso en la construcción de las infraestructuras de riego:* el objetivo de construir y empezar a operar las infraestructuras de riego para mejorar la producción y productividad no ha sido alcanzado debido al retraso en la construcción. A pesar de todo, hemos observado que las expectativas por parte de la comunidad beneficiaria son muy elevadas;
- *Falta de accesibilidad por carretera a algunos Kebeles:* Algunos kebeles beneficiarios, sobre todo en el woreda de Shirka, tienen un problema de acceso por carretera, lo que impide llevar los insumos y productos agrícolas al kebele y al mercado respectivamente. Esto dificultó asimismo el acceso a las obras y la movilización del material.
- *Insuficiente crédito proporcionado a los miembros individuales:* las personas beneficiarias del crédito rotatorio mencionaron que era demasiado reducido para poder lanzar un negocio, teniendo en cuenta los precios actuales, que son demasiado elevados para poder adquirir los artículos necesarios.
- *Problema de conexión con el mercado:* Las cooperativas multiservicio han empezado a adquirir cereales a sus miembros. No obstante, los comités gestores de las cooperativas encuestados han comentado que el vínculo con los compradores potenciales en los grandes mercados aún no se ha estudiado y creado. Así pues, las cooperativas multiservicio se están viendo obligadas a vender los cereales adquiridos a los comerciantes en sus localidades a un menor precio. Aún no se ha elaborado ningún estudio de mercado.
- *Capital limitado para la comercialización de los cereales por parte de las cooperativas multiservicio:* Los miembros de los comités gestores de las cooperativas comentaron que tienen un capital limitado para poder comercializar los cereales y los bienes de consumo, ya que el capital inicial no es suficiente para operar el negocio de la comercialización de forma extensa.
- *Escasez de personal en las oficinas sectoriales:* La falta de personal ha limitado los servicios proporcionados a la comunidad beneficiaria. Hemos detectado que hay poco interés en buscar empleo en las oficinas sectoriales públicas.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

- Trabajar de forma organizada en torno a cooperativas, en lugar de individualmente, mejora el poder de negociación de la comunidad y su competitividad, mejorando la generación de ingresos y los medios de vida. Estos esfuerzos conjuntos evitan la explotación a los miembros de las cooperativas por parte de los intermediarios, y mejorará sustancialmente la eficiencia del mercado. Este aprendizaje se completará al final del Convenio, cuando la componente de comercialización se haya implementado totalmente.

- La práctica de devolver los préstamos de las SACCOs en un único pago es una práctica sostenible.
- Una mejor sensibilización ha atraído a nuevos miembros a las cooperativas y a las iniciativas grupales.
- Trabajar con un contratista en los trabajos de regadío constituye un gran reto, debido a la falta de capacitación de los ingenieros. En el futuro, debería contratarse a un especialista en gestión y supervisión.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones de la evaluación, proponemos las siguientes **recomendaciones** durante el periodo de transición:

- Elaborar un nuevo plan de trabajo detallado y realista (con un cronograma y un plan de acción que incluya el tipo de trabajo de construcción, duración, medidas para las tareas inacabadas, etc.) acordado entre ECC-SDCOM, Zonal OIDA y los contratistas encargados de finalizar los trabajos de construcción de las infraestructuras de regadío. Hay que recordar que la Fase II de la infraestructura de Azazera Beredu comenzará una vez finalizada la Fase I. Puede buscarse el apoyo de la administración de la Zona para poner más presión administrativa sobre el contratista.
- Alcanzar un acuerdo con los contratistas para asignar a un ingeniero residente a tiempo completo en cada obra, para velar por el respeto de los cronogramas.
- Buscar empresas públicas (ej. Oromia Water Works Construction Enterprise) que puedan perforar y excavar roca dura en el canal principal de la infraestructura de regadío de Robe Jafera.
- Recomendamos aumentar el crédito a los miembros individuales a 4.000 – 10.000 Birr para asegurar la viabilidad de las actividades generadoras de ingresos. Recomendamos asimismo que los miembros accedan a los créditos en función de sus necesidades, dentro de los límites máximos y mínimos. Para decidir la cantidad de crédito que se otorgará a los miembros, debería elaborarse un estudio detallado sobre ahorro y crédito que incluya el análisis de los tipos de interés, los costes administrativos, etc.
- La oficina del proyecto y las oficinas sectoriales de las contrapartes deberían elaborar un estudio de mercado y establecer vínculos comerciales para las

cooperativas multiservicio con compradores potenciales en localidades grandes como Assela, Adama y Factoryies.

- La oficina del proyecto y las oficinas sectoriales de las contrapartes deberían estudiar y mejorar el capital inicial otorgado a las cooperativas multiservicio para que puedan realizar sus operaciones en el siguiente periodo.
  
- Se recomienda capacitar de forma continua para mejorar la capacidad de los expertos de las oficinas sectoriales, sobre todo de los auditores y contables asignados por la oficina de promoción de las cooperativas del woreda, de forma que puedan apoyar, hacer un seguimiento permanente y cerrar las cuentas de las cooperativas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Oxfam Intermón (IO) y la AECID financian desde septiembre de 2010 el programa de “MEJORA DE LOS MEDIOS DE VIDA Y REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD EN 3 WOREDAS DE LA ZONA DE ARSI (woredas de Tena, Amigna y Shirka), con el objetivo general de mejorar la situación alimentaria y reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores agrícolas y las campesinas. La intervención pretende mejorar la seguridad alimentaria y de ingresos en 11 kebeles, con una población de 39.000 personas (19.000 hombres y 20.000 mujeres). El programa ha involucrado a todos los actores de desarrollo locales, al gobierno y a la comunidad.

Oxfam Intermón ha contratado a un consultor local independiente para que realice una evaluación intermedia de los resultados del programa, y extraiga lecciones para futuras intervenciones. Esta evaluación pretende evaluar el desempeño, resultados e impactos de las intervenciones del programa implementado desde septiembre de 2010.

## **2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA**

El objetivo general del programa consiste en “Promover el desarrollo rural a través de la mejora de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad de los hombres y mujeres más vulnerables en los tres woredas de la Zona de Arsi, Etiopía”. La zona de intervención se sitúa en el Estado Regional de Oromia, Zona de Arsi, en tres woredas contiguos llamados Tena, Amigna, y Shirka.

El presupuesto asignado para este programa a 4 años asciende a 3,5 millones de Euros (IO 700.000€ y AECID 2,8 millones €). El programa se está implementando en colaboración con ECC- SDCOM (Iglesia Católica de Etiopía – Unidad de Coordinación para el Desarrollo Social de Meki), Oxfam Intermón, y con la participación activa de las instituciones gubernamentales a nivel regional, zonal y local. ECC- SDCOM (Iglesia Católica de Etiopía – Unidad de Coordinación para el Desarrollo Social de Meki) es una de las ONG locales asentadas en las zonas propuestas y que ha demostrado su esfuerzo a la hora de abordar la inseguridad alimentaria y luchar contra la pobreza. ECC-SDCOM comenzó a implementar el “Proyecto de Desarrollo General” en marzo de 1997, en colaboración con las oficinas locales del gobierno.

El proyecto en la zona de Arsi tiene unos objetivos específicos y otros más generales. El objetivo general del programa consiste en contribuir a la promoción del derecho de las mujeres, hombres, niños y niñas vulnerables en situación de pobreza a un nivel de vida adecuado y a una mejora de su bienestar.

Los objetivos específicos del programa consisten en asegurar que los pequeños agricultores, mujeres y jóvenes sin tierra ejerzan su derecho a unos medios de vida sostenibles/ alimentación adecuada durante todo el año de forma digna.

El objetivo cuenta con cuatro grandes componentes entre las que se incluyen:

**Resultado 1:** Mejorar la producción y productividad mediante el desarrollo de proyectos de regadío a pequeña escala

La principal estrategia para aumentar la producción y productividad consiste en el desarrollo agrícola basado en el regadío/ intensificación de los sistemas de producción agrícola de los pequeños campesinos. Se prevé ampliar la extensión del terreno de regadío desde las 259,25 ha de la línea de base (año 2011) hasta las 1459,25 ha a finales de 2014 en las zonas del programa. Está previsto construir tres nuevas infraestructuras de regadío y apoyar al gobierno a la hora de mantener las infraestructuras existentes en los wordas.

El número total de personas beneficiarias de las construcciones de regadío asciende a 2.400 hogares. El programa espera que estas infraestructuras sirvan para aumentar la producción y productividad, permitiendo a los pequeños productores cosechar dos o tres veces al año utilizando el agua de riego, comparado con una sola cosecha cuando sólo se utiliza agua de lluvia. Además, en la época de lluvias, el agua de riego complementará al agua de lluvia en la zona. Se prevé también que los pequeños agricultores beneficiarios modifiquen sus patrones de cultivo hacia cultivos con un mayor valor añadido, como los vegetales y las especias.

**Resultado 2:** Mejora de la situación socio-económica de las mujeres y de los jóvenes sin tierra a través de actividades generadoras de ingresos.

Se han implementado varios programas con el objetivo de mejorar la situación de las mujeres y los jóvenes y mejorar del acceso por parte de las mujeres a los recursos productivos. Esta actividad debía empoderar económicamente a las mujeres, mejorando sus habilidades de gestión empresarial y fomentando el ahorro y los sistemas de crédito. En total, se han creado y capacitado a seis cooperativas femeninas de ahorro y crédito, con un total de 1.800 miembros, en los tres wordas del proyecto. Asimismo, se impartió capacitación a 39 mujeres y jóvenes sobre habilidades de gestión empresarial.

La mayoría de los miembros de las cooperativas han participado en actividades de pequeño comercio, venta de ganado, engorde de animales, riego a pequeña escala, teterías y restaurantes, carnicerías, producción de ovejas, cabras, vaquillas y pollos, mientras que otras personas pudieron acceder a capital para poner en marcha pequeños negocios.

**Resultado 3:** Mejora del sistema de comercialización para los pequeños agricultores



Además de apoyar a los productores rurales para que mejoren su producción y productividad, el programa apoya la mejora del sistema de comercialización en la zona. Esto incluye poner en marcha de cooperativas multiservicio, apoyarlas para que tengan almacenes de grano, capacitarlas y desarrollar cadenas de valor en el ámbito del regadío.

El programa implementa y apoya las cooperativas multiservicio en los tres woredas para que los pequeños productores rurales tengan un mayor poder de negociación y reduzcan los costes transaccionales asociados a la venta de sus productos.

**Resultado 4:** Refuerzo de la capacidad institucional de las contrapartes locales, para una mejor gestión del proyecto

El programa también contempla el refuerzo de las capacidades de los actores locales para asegurar la sostenibilidad del mismo una vez finalizadas las intervenciones. Se han proporcionado recursos a las contrapartes implementadoras en los woredas más pobres, para ayudar a los actores locales a tener un mayor impacto. El programa también ha impartido formaciones para mejorar las capacidades institucionales.

Más concretamente, el programa ha establecido varias iniciativas para gestionar las diferentes componentes, como unas estructuras de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje que permitan hacer un seguimiento continuo de los avances del proyecto.

IO ha encargado una evaluación intermedia del programa con el objetivo de evaluar la relevancia, efectividad, eficiencia, impactos/ resultados y sostenibilidad de las intervenciones implementadas en las zonas de intervención desde septiembre de 2010.

El objetivo de la evaluación consiste en reflexionar sobre el desempeño del programa y realizar los ajustes necesarios para mejorar su calidad hasta el final de la intervención.

**Alcance de la evaluación:**

La evaluación se desarrolló en los woredas de Tena, Amigna y Shirka, y se centró en los kebeles seleccionados del total de 11 que se beneficiaron del proyecto.

En lo que se refiere a la temática, la evaluación cubrió todas las componentes de seguridad alimentaria y medios de vida del programa descrito anteriormente. Esto incluía el desarrollo agrícola (regadío), empoderamiento económico de mujeres y jóvenes, desarrollo de mercados y fortalecimiento de capacidades.

Como se estableció en los términos de referencia, la evaluación cubrió las fases de implementación que van desde septiembre de 2010 hasta septiembre de 2013. En

términos presupuestarios, el presupuesto total asignado para el programa ascendía a 3,5 millones de Euros. La evaluación actual cubrió un gasto presupuestario de 1.006.834€ (29% del presupuesto total del programa).

El número de personas beneficiarias hasta ahora asciende a 11.548, entre los que se encuentran pequeños agricultores, jóvenes sin tierra y mujeres, residentes en 11 kebeles de los tres woredas mencionados anteriormente.

### **3. METODOLOGÍA EMPLEADA DURANTE LA EVALUACIÓN**

Este epígrafe muestra la forma en que se desarrolló la evaluación intermedia del programa. Comienza con una descripción detallada del proceso de selección de los lugares de intervención, técnicas de recogida de datos, gestión de datos y métodos para su análisis. Con el objetivo de generar la información relevante necesaria y alcanzar los objetivos generales y específicos de la evaluación, WABEKBON Development Consultants formó a un grupo multidisciplinar con experiencia en seguridad alimentaria y medios de vida, incluyendo desarrollo agrícola, empoderamiento de mujeres y jóvenes, desarrollo de mercados y fortalecimiento de capacidades.

Esta evaluación intermedia utilizó un enfoque participativo que involucró a las personas beneficiarias, al equipo del proyecto y a los oficiales y expertos de las oficinas sectoriales. En este sentido, se emplearon varios métodos cuantitativos y cualitativos para diseñar la investigación, el análisis de datos y la elaboración del informe. Los métodos de recogida de datos incluyeron datos primarios y secundarios. Para los datos primarios, se utilizaron cuestionarios semi-estructurados y herramientas de diagnóstico rápido participativo, incluyendo debates en grupos focales, entrevistas a informantes clave, estudios de caso y observación directa. Los datos secundarios se recogieron mediante la lectura de documentos facilitados por Oxfam Intermón, ECC-SDCOM y varias oficinas del gobierno.

#### **3.1 Selección de los emplazamientos**

El programa se está implementando en tres woredas de la Zona de Arsi (Tena, Shirka, y Amigna), y más concretamente, en 11 kebeles de estos tres woredas.

Así pues, el consultor seleccionó 1-3 kebeles por woreda. Teniendo en cuenta el factor tiempo y los gastos de transporte, se seleccionaron 7 kebeles de los 11, lo que representa el 64% del total de kebeles. La elección de los kebeles visitados se basó en el método de muestreo intencional, con la colaboración del equipo de la oficina del proyecto. Se utilizaron criterios de selección como la accesibilidad y la concentración de las componentes del programa en cada kebele, etc. El listado de

los kebeles seleccionados y el tipo de informantes organizados durante la evaluación en el terreno aparece reflejado a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1: Listado de Kebeles elegidos para la muestra y tipo de informantes participantes en la evaluación**

| Woreda       | Kebele          | Grupo Focal               |           | Estudio de Caso |          |
|--------------|-----------------|---------------------------|-----------|-----------------|----------|
|              |                 | Tipo                      | Número    | Tipo            | Número   |
| Tena         | Azazera Beredu  | SACCO Mujeres             | 1         | Women SACCO     | 1        |
|              | „ „             | Grupo de jóvenes          | 1         | Youth ME Group  | 1        |
|              | „ „             | Cooperativa de regadío    | 1         | -               | -        |
|              | Sole Haji Shale | SACCO Mujeres             | 1         | Women SACCO     | 1        |
|              | „ „ „           | Grupo de jóvenes          | 1         | Youth ME Group  | 1        |
| Amigna       | Madifo Tokuma   | Cooperativa multiservicio | 1         | -               | -        |
|              | Jafera          | SACCO Mujeres             | 1         | Women SACCO     | 1        |
|              | „               | Grupo de jóvenes          | 1         | Youth ME Group  | 1        |
|              | „               | Cooperativa de regadío    | 1         | -               | -        |
|              | „               | Cooperativa multiservicio | 1         | -               | -        |
|              | Ebicho          | SACCO Mujeres             | 1         | -               | -        |
|              | „               | Grupo de jóvenes          | 1         | -               | -        |
| Shirka       | Sole Chisa      | SACCO Mujeres             | 1         | Women SACCO     | 1        |
|              | „ „             | Grupo de jóvenes          | 1         | Youth ME Group  | 1        |
|              | Jawi Wajo       | Grupo de jóvenes          | 1         | Youth ME Group  | 1        |
|              | „ „             | Cooperativa multiservicio | 1         | -               | -        |
| <b>Total</b> | <b>7</b>        |                           | <b>16</b> |                 | <b>9</b> |

### 3.2 Recogida de datos

El equipo evaluador, el equipo del proyecto de IO, de ECC-SDCO, los expertos de las oficinas del gobierno y los representantes comunitarios participaron en este proceso de evaluación intermedia. El consultor utilizó diferentes técnicas de recogida de datos con el objetivo de alcanzar los objetivos generales y específicos de la evaluación. Las herramientas de recogida de datos cuantitativos y cualitativos ayudaron a facilitar los debates, promover la participación y comprender mejor los aspectos importantes para los hogares beneficiarios del programa. Las principales herramientas y técnicas empleadas por el equipo son:

### **3.2.1 Revisión de documentos**

Antes de recoger los datos primarios utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, el consultor y su equipo realizó una revisión exhaustiva de los documentos disponibles. En primer lugar, se revisaron los documentos del programa (propuesta, informes de seguimiento, plan de seguimiento y evaluación del programa, y otros documentos relevantes a nivel de IO y ECC-SDCOM).

La segunda fuente de revisión de documentos incluía las políticas, estrategias, informes y datos estadísticos del gobierno. Más concretamente, se incluyó PASDEP, GTP, y otros documentos relevantes. Hemos incluido el listado de documentos revisados en la sección de referencia.

La revisión de los documentos disponibles permitió al equipo contar con una buena base para la recogida de datos en las zonas de intervención.

### **3.2.2 Datos primarios recogidos mediante encuestas a personas beneficiarias**

Los datos primarios sobre el logro de los resultados planificados se recogieron mediante encuestas a las personas beneficiarias del programa. Dichas encuestas fueron realizadas en las SACCO y en los grupos de jóvenes emprendedores en los kebeles seleccionados. Para seleccionar a las personas beneficiarias de la muestra, se utilizaron tres fases de técnicas de muestreo. En la primera fase, se seleccionó la muestra de los kebeles representativos, siguiendo un método de muestreo intencional, teniendo en cuenta el factor tiempo y gastos de transporte, así como la concentración de intervenciones por parte del programa. Ver epígrafe 3.1.

La segunda fase consistió en seleccionar los SACCOs y grupos de emprendedores de los kebeles seleccionados. Así pues, se seleccionaron, siguiendo un método de muestreo intencional, 1-2 SACCO y grupos de emprendedores, teniendo en cuenta su nivel de desempeño.

La tercera fase consistió en obtener el marco de la muestra (listado de personas beneficiarias de cada SACCO y grupo de emprendedores). Este listado fue facilitado

por cada SACCO/ grupo de emprendedores. A continuación, se seleccionó una muestra de personas beneficiarias utilizando técnicas de muestreo aleatorio. Finalmente, se entrevistó a unas 51 mujeres y 52 jóvenes sin tierra (43 hombres y 9 mujeres), utilizando cuestionarios cerrados que habían sido preparados previamente.

### **3.2.3 Debates de grupos focales utilizando Herramientas de Diagnóstico Rápido Participativo**

Durante las visitas al terreno, se utilizaron herramientas de diagnóstico rápido participativo como la clasificación, puntuación, etc. El método de recogida de datos tenía como objetivo apoyar los datos recogidos en las entrevistas con informadores clave, estudios de caso y observaciones en el terreno. Los debates de los grupos focales contaron con la participación de 8 -12 personas en cada kebele. En los kebeles seleccionados, se celebraron, 1 – 4 grupos focales dependiendo de la concentración de intervenciones. Los grupos focales incluyeron: SACCOs, grupos de jóvenes emprendedores/ actividades generadoras de ingresos, comités de gestión de las cooperativas de regadío y de las cooperativas multiservicio. Los participantes en los grupos focales fueron seleccionados por los miembros del comité gestor de cada categoría, desde miembros individuales y ancianos por el facilitador en colaboración con el responsable del grupo. En el caso de los grupos de emprendedores, las cooperativas de regadío y multiservicio, se eligió una muestra representativa de ambos géneros (hombres y mujeres). Finalmente, se celebraron 16 grupos focales en los kebeles seleccionados. El número de personas beneficiarias que participaron en los grupos focales ascendió a 130 (73 hombres y 57 mujeres). Con el objetivo de facilitar los grupos focales, se elaboró un **checklist** con preguntas predeterminadas, y los grupos fueron facilitados por un consultor y un asistente con experiencia.

### **3.2.4 Entrevistas con informantes clave**

La recogida de información procedente de diferentes actores aumenta la calidad y fiabilidad de los datos y ayuda a triangular la información. En este sentido, el consultor realizó entrevistas para complementar y triangular la información obtenida en los grupos focales y en otras fuentes de información primaria y secundaria. Los informantes clave incluían a personal del kebele, expertos y oficiales de la Oficina de Promoción de Cooperativas del Woreda, la Oficina de Desarrollo del Regadío del Woreda, la Oficina de Asuntos de Mujeres, Niños y Jóvenes del Woreda, la Oficina para el Desarrollo de Micro y pequeñas empresas del Woreda Micro, la Oficina de Promoción de Cooperativas de la Zona, la Oficina de Desarrollo del Regadío de la Zona, el Responsable de Proyecto y los Oficiales de otros actores clave implicados en la implementación del programa. En total, se contactó y entrevistó a unos 26 informantes clave durante las visitas al terreno (22 hombres y 4 mujeres).

Al igual que en los grupos focales, se elaboró un **checklist** con preguntas predeterminadas para facilitar la entrevista. Las entrevistas fueron realizadas por personal con experiencia.

### **3.2.5 Casos**

Además del enfoque participativo, el equipo evaluador utilizó casos reales para identificar la situación de los hogares “antes” y “después” de las intervenciones del programa. Esto ayudó a valorar el impacto del programa en la vida de las personas y sus familias. Este instrumento ayudó a realizar una valoración específica y en profundidad de los resultados y beneficios del programa, sobre todo en materia de empoderamiento y diversificación de los medios de vida de mujeres y jóvenes. Se diseñó una **guía** para dar forma a los casos.

Se elaboraron casos con miembros de las SACCOs y de los grupos de emprendedores. En total, se contactó y entrevistó a 9 personas (4 hombres y 5 mujeres) para elaborar dichos casos.

### **3.2.6 Visitas al terreno y observación**

Se realizaron visitas al terreno para observar y documentar información relevante. Las zonas visitadas y observadas incluyeron las infraestructuras de regadío, los almacenes de las cooperativas multiservicio, los negocios de los emprendedores y las actividades generadoras de ingresos.

En este sentido, se visitaron las infraestructuras de regadío de Azazera Baredu y Robe Jafera el 03/12/2013 y el 05/12/2013 respectivamente.

De la intervención de empoderamiento a las mujeres y los jóvenes sin tierra, se observó la compra de vaquillas y la mejora del hogar de una mujer (Zinash) en Azazera Baredu; las actividades de producción de ovejas y cabras por parte de dos mujeres en Sole Haji Shale; y la compra de una vaca lechera por parte de un joven en el kebele de Azazera Baredu.

Además, se visitaron y observaron los almacenes de las cooperativas multiservicio de Madifo Gora Kokeb en el kebele de Madifo Tokuma y la cooperativa multiservicio de Derara Jafera en el kebele de Jafera el 05/12/2013.

Incluimos a continuación las fotos de algunos lugares visitados.



Foto 1: Resultados de las SACCOS, los grupos de emprendedores y las actividades generadoras de ingresos en los kebeles de Azarera Beredu y Sole Haji Shale

### 3.3 Análisis de los datos

Se han empleado métodos para el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

#### 3.3.1 Estadísticas descriptivas

En lo que se refiere a los métodos cuantitativos, se han utilizado estadísticas descriptivas (porcentajes, agregados y promedios) y presentaciones gráficas de la información. Los datos cuantitativos obtenidos a partir de las fuentes primarias y secundarias se han presentado también en forma de tabla.

### **3.3.2 Análisis en clúster**

En lo que se refiere al análisis cualitativo, se han analizado pautas y percepciones de las personas beneficiarias y de los actores relevantes, y se han aplicado porcentajes. Todos los datos cualitativos recogidos a través de los grupos focales, las entrevistas con informantes clave, el análisis de actores y otros, se han resumido en formatos lógicos (matriz de marco lógico). Se utilizó una plantilla para el análisis de datos (matriz de marco lógico en hojas Excel) para recopilar y clasificar los datos obtenidos. La hoja Excel con la matriz del marco lógico para los grupos focales y las entrevistas con informantes clave se ha adjuntado en el anexo 7.4.

### **3.3.3 Clasificación y puntuación**

Se han clasificado y puntuado los aspectos clave de la evaluación bajo los criterios estándar: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto, utilizando las matrices de marco lógico y las hojas Excel.

## **4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Se ha elaborado una evaluación intermedia del proyecto titulado “promoción del desarrollo rural mediante la mejora de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad en Etiopía” implementado en tres woredas de la zona de Arsi (Tena, Amigna y Shirka) para valorar la relevancia, efectividad, eficiencia, impactos/resultados y sostenibilidad de las intervenciones del programa implementadas entre septiembre de 2010 y septiembre de 2013.

Las informaciones necesarias para realizar la evaluación se recogieron mediante encuestas en los hogares beneficiarios, debates de grupos focales con la comunidad, entrevistas a informantes clave (administración del kebele, oficiales y expertos de las contrapartes, coordinadores y oficiales de proyecto), estudios de casos de éxito de personas beneficiarias, visitas y observación en el terreno. Los datos secundarios recogidos en las oficinas sectoriales de las contrapartes y en la oficina del proyecto complementaron también los datos cualitativos recogidos en los kebeles seleccionados para la muestra.

Para esta evaluación, se emplearon criterios de evaluación estándar que incluyen aspectos como la relevancia, efectividad, eficiencia, impactos/ cambios alcanzados, sostenibilidad de los resultados del programa y lecciones aprendidas. Incluimos a continuación las conclusiones principales:



## **4.2 RELEVANCIA**

La relevancia se refiere a la consistencia de la intervención con respecto a los objetivos y aspectos identificados inicialmente. Mide hasta qué punto los objetivos de una intervención de desarrollo tienen consistencia con respecto a las necesidades y prioridades del grupo beneficiario y del país, y las políticas y marcos estratégicos de las contrapartes y los donantes.

En este ejercicio de evaluación, se ha examinado la relevancia desde tres puntos de vista: ¿los objetivos y resultados se han elegido de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad?; ¿están en línea con la estrategia y prioridades nacionales y regionales?; ¿están en línea con las estrategias de IO y de la AECID?

### **4.2.1 Relevancia con respecto a las necesidades del grupo beneficiario directo**

Durante la evaluación, se preguntó a las personas beneficiarias y a los actores relevantes, mediante los debates en grupos focales y las entrevistas a informantes clave, si el programa diseñado respondía a las necesidades e intereses de la comunidad en la zona. Los participantes en los grupos focales (SACCOs, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas de regadío y comité de dirección de las cooperativas multiservicio) y los informantes clave (contrapartes implementadoras) respondieron que las intervenciones del programa y los resultados planificados e implementados en los woredas y kebeles seleccionados, abordan las necesidades percibidas por la comunidad beneficiaria (mujeres, jóvenes sin tierra, miembros de las cooperativas multiservicio y personas beneficiarias de la componente de regadío). Las necesidades comunitarias identificadas durante el proceso fueron: falta de capital para llevar a cabo actividades generadoras de ingresos, falta de trabajo y de tierra por parte de los jóvenes para cosechar, falta de almacenes para los insumos y productos agrícolas, factores climáticos que impiden mejorar los niveles de producción y productividad, falta de acceso por carretera y capacidades limitadas para liderar e implementar los programas. De todas ellas, las necesidades priorizadas por las personas beneficiarias fueron la estacionalidad de las lluvias (clima), el aumento de la producción y productividad de las cosechas (regadío a pequeña escala), falta de capital y crédito para lanzar actividades generadoras de ingresos por parte de las mujeres y los jóvenes sin tierra, problemas de almacenamiento y comercialización por parte de los agricultores, y limitada capacidad de implementación y liderazgo por parte de las personas beneficiarias y los actores relevantes.

Se ha confirmado asimismo que la comunidad ha participado activamente en los procesos de identificación, priorización, planificación, implementación y seguimiento, participando en los debates, en la identificación de los programas, aportando dinero para poner en marcha las SACCOs y las cooperativas de regadío, aportando mano

de obra en la construcción de las infraestructuras de regadío, y participando en la elección de los enclaves para la construcción de los almacenes.

Por todo ello, podemos concluir que el proyecto es relevante, ya que se ha implementado en respuesta a las necesidades de la comunidad y ha seguido un adecuado proceso de diseño, selección de las personas beneficiarias e implementación.

#### **4.2.2 Relevancia con respecto a las prioridades y estrategias de la contraparte implementadora – oficina sectorial del gobierno**

Las estrategias de desarrollo y reducción de la pobreza en Etiopía (documentadas en “Programa de Desarrollo Sostenible y Reducción de la Pobreza- SDPRP”, “Plan para el Desarrollo Acelerado y Sostenible para Acabar con la Pobreza - PASDEP”, y “Plan de Crecimiento y Transformación”- GTP) se centran principalmente en la agricultura y la seguridad alimentaria, la comercialización de los productos agrícolas, mujeres y niños, creación de empleo para jóvenes y fortalecimiento de capacidades de las instituciones comunitarias y sectoriales.

En el ámbito de la agricultura y la seguridad alimentaria, el gobierno etíope ha puesto en marcha diferentes políticas y estrategias, incluida la Estrategia para el Desarrollo Rural, la Política de Gestión de los Recursos Hídricos, La Política del sector Hídrico y un marco de implementación, como el Plan a Cinco Años.

Todas estas políticas se centran en el crecimiento de la productividad agrícola mediante la expansión de los servicios extensionistas y la agricultura de regadío, así como la mejora de la seguridad alimentaria en los hogares y a nivel nacional. Las estrategias sectoriales del regadío persiguen promover el desarrollo del regadío para contribuir a incrementar la producción y productividad y aliviar así la pobreza y la inseguridad alimentaria (en la matriz de la Política GTP se ha previsto desarrollar 150.000 y 260.000 hectáreas de tierra anualmente mediante sistemas de regadío modernos a pequeña escala. Además, está previsto desarrollar más de 1.000.000 hectáreas de tierra mediante los sistemas de regadío tradicional en 5 años).

Por lo tanto, los objetivos planificados en materia de mejora de los medios de vida y reducción de la vulnerabilidad, diseñados para los tres woredas en la zona de Arsi están alineados con las políticas y estrategias del gobierno para aumentar la producción y productividad agrícolas.

Las estrategias sectoriales a favor de las mujeres y la infancia persiguen: asegurar la participación de las mujeres en el proceso económico, social y político, evitar prácticas tradicionales nocivas que afectan la participación y bienestar de las mujeres, mejorar la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, e incrementar los créditos y los servicios cooperativos. El objetivo del programa en materia de empoderamiento económico de las mujeres mediante la creación de las SACCOs y el suministro de crédito para actividades generadoras de

ingresos están alineadas con estas estrategias, y se complementa con las políticas y estrategias del gobierno.

Las políticas del gobierno en materia de apoyo a los jóvenes se centran en aumentar la participación de éstos en la gobernancia democrática y en iniciativas económicas y sociales que les permitan beneficiarse de los resultados. Las estrategias de implementación incluyen el fortalecimiento y organización de asociaciones juveniles, el apoyo a los jóvenes emprendedores y el fomento a su participación en todos los ámbitos. Así pues, la componente planificada y ejecutada para abordar los problemas de los jóvenes mediante la creación de grupos de jóvenes micro-emprendedores y el suministro de crédito para las actividades generadoras de ingresos, también están alineadas con las prioridades estratégicas del gobierno.

Por otra parte, las líneas estratégicas en materia de fortalecimiento de capacidades del Plan de Crecimiento y Transformación (GTP por sus siglas en inglés) incluían un esfuerzo concertado e integrado para mejorar la capacidad de los funcionarios para implementar las políticas y estrategias gubernamentales de forma eficaz y eficiente. Los objetivos del Plan de Crecimiento y Transformación consisten en asegurar la rendición de cuentas y transparencia de los servicios públicos y su capacidad de implementación de las políticas, estrategias y programas gubernamentales. Las estrategias para alcanzar las orientaciones estratégicas incluyen la mejora de habilidades y conocimientos de las agencias y agentes implementadoras, lo que está alineado con los objetivos del programa de IO/AECID relacionados con la capacitación del personal de las contrapartes- oficinas sectoriales del gobierno, así como el apoyo en materiales y equipamiento.

Resulta evidente que todas las intervenciones y resultados planificados por IO/AECID están relacionados con las estrategias sectoriales arriba mencionadas y alineadas con las estrategias nacionales (seguridad alimentaria, empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, desarrollo de cooperativas y comercialización, y fortalecimiento de capacidades institucionales de las contrapartes- oficinas sectoriales del gobierno). Por su parte, los grupos focales y los informantes clave confirmaron esta idea. Por ejemplo, los Oficiales de la Autoridad de Desarrollo del Regadío del woreda confirmaron que las infraestructuras de regadío que está construyendo IO/AECID a través de ECC-SDCOM, están alienadas con el plan regional y del woreda. Además, son las únicas infraestructuras de regadío modernas a pequeña escala que se están construyendo en el woreda, y se han incorporado en el Plan de Desarrollo del Regadío del woreda. En este sentido, los resultados y la intervención diseñados por la comunidad en los woredas y kebeles beneficiarios son muy relevantes, puesto que están alineados con las estrategias y prioridades gubernamentales.

#### **4.2.3 Consistencia con la estrategia y prioridades de IO y la AECID**

Como miembro de la Confederación Oxfam Internacional, Oxfam Intermón y sus contrapartes y aliados tienen el objetivo de erradicar la pobreza y la injusticia y contribuir a alcanzar cambios positivos en materia de justicia económica, servicios esenciales y justicia de género. Todos los objetivos se integran en un enfoque de derechos con una dimensión local, nacional, regional y global. Estos objetivos se centran en las personas que viven en situación de pobreza, sobre todo mujeres y niñas, y en mujeres y hombres afectados por las crisis humanitarias, a los que debe darse protección y asistencia. Asimismo, se apoya a las mujeres para que tomen el control de sus vidas sin violencia, mediante cambios en actitudes, ideas y creencias sobre relaciones de género, y mediante la creciente participación activa y liderazgo crítico de las mujeres en las instituciones y en los procesos de toma de decisiones y de cambio. Oxfam Internacional trabaja junto a las contrapartes y los aliados para marcar la diferencia. Las intervenciones humanitarias, los programas de desarrollo a largo plazo, las campañas, incidencia política y actividades de comercio justo contribuyen a cumplir estos objetivos de cambio.

Las principales estrategias de IO y Oxfam en Etiopía y en la región pasan por apoyar a las mujeres, hombres, niños y niñas vulnerables y en situación de pobreza, para que ejerzan su derecho a vivir dignamente y mejoren su nivel de bienestar. La mejora de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad que persigue el proyecto implementado en tres woredas de la zona de Arsi está alineada con los objetivos arriba mencionados y con las estrategias de IO y sus contrapartes.

Así pues, el equipo evaluador considera que los objetivos y resultados diseñados por IO y sus contrapartes son muy relevantes.

### **4.3 EFECTIVIDAD**

La efectividad mide en qué medida las metas y objetivos/resultados del proyecto han sido alcanzados. Mide asimismo en qué medida los resultados planificados han sido alcanzados. Además, examina el grado de satisfacción de las personas beneficiarias con respecto a los resultados del proyecto y a otros cambios positivos generados por el mismo.

La efectividad del programa ha sido evaluada, y se han clasificado los logros de cada proyecto por nivel de resultado, utilizando los procedimientos de clasificación de los criterios de evaluación del Centro de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (ver anexo 7.5. para más detalles de estas clasificaciones). Incluimos a continuación el análisis detallado y la clasificación por nivel de efectividad de cada proyecto.

#### **4.3.1 Intervención 1: Aumento de la producción y la productividad mediante el desarrollo de proyectos de regadío a pequeña escala**

El objetivo primordial de esta intervención consiste en aumentar la producción y productividad de alimentos y cultivos y vegetales comercializables mediante

proyectos de riego a pequeña escala. Esta acción es la principal componente del proyecto para asegurar la seguridad alimentaria sostenible para las personas vulnerables de la zona. En este sentido, se ha planificado la construcción de dos infraestructuras de riego: Azazera Beredu y Robe-Jafera. Los resultados y actividades planificadas para la consecución del resultado incluyen: la actualización del diseño previo, la puesta en marcha de cooperativas de usuarios de riego, formación a los miembros del comité gestor, formación a los miembros de las cooperativas sobre sistemas agrícolas modernos, y la movilización de la comunidad y los actores locales para la planificación, seguimiento y supervisión de la construcción de las dos infraestructuras.

Hemos detectado que la construcción de las dos infraestructuras se retrasó, y actualmente el porcentaje de consecución se sitúa en un 36% para Azazera Beredu y en un 51% para Robe-Jafera. En general, hemos valorado el grado de efectividad de esta intervención como bajo (2,25). Las conversaciones en los grupos focales y con los informantes clave confirmaron asimismo el bajo nivel de desempeño de esta intervención, aunque estaban deseosos de empezar a producir. Así pues, el objetivo de esta intervención no ha sido alcanzado, debido a los retrasos en la construcción de las dos infraestructuras de riego (ver anexo 7,5 para más detalles).

#### **4.3.2 Intervención 2: Empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes- *Mejora del nivel socioeconómico de las mujeres y los jóvenes con medios de vida inseguros mediante actividades generadoras de ingresos***

El objetivo de esta intervención/ acción consiste en mejorar el acceso de las mujeres y los jóvenes al crédito y el ahorro, empoderarles económicamente, diversificar sus fuentes de ingresos y mejorar su independencia económica para contribuir a la seguridad alimentaria de sus hogares. Los resultados y actividades planificadas y alcanzadas fueron: fortalecer y/o poner en marcha SACCOs de mujeres y grupos de jóvenes emprendedores sin tierra, capacitar a los miembros de los comités de gestión, capacitar a las mujeres y jóvenes seleccionados, legalizar las nuevas SACCOs y grupos, y proporcionar capital semilla para las SACCOs y los grupos de micro emprendedores.

El grado de consecución de la mayoría de estos resultados y actividades supera el 80%. Los ingresos de los hogares de las mujeres beneficiarias y los jóvenes se diversificaron, y éstos mejoraron sus medios de vida. Los objetivos planificados para esta intervención se han alcanzado y están en el buen camino para traer cambios positivos en el siguiente periodo. Así pues, consideramos que el grado de efectividad de esta intervención es muy satisfactorio para alcanzar los objetivos (3,83 sobre 4). Los grupos focales organizados con las personas beneficiarias confirmaron que los objetivos de la componente del proyecto se alcanzaron, valorándolos muy positivamente (3,6/4). Entendemos también que la mayoría de los miembros devolvieron la totalidad de sus créditos (devolución del 100%, sobre todo en los

kebeles de Azazera Beredu, Sole Haji Shale, y Jafera). Los miembros pagaron un tipo de interés del 10% a las SACCOs, lo que les permitirá desarrollar una capacidad financiera que asegure su sostenibilidad en el futuro. No obstante, debería elaborarse un estudio detallado sobre el importe del crédito que debe concederse a cada miembro, tipo de interés y periodo de devolución.



Foto 2: Mujeres miembro de la SACCO en el kebele de Sole Chisa en los grupos focales

#### **4.3.3 Intervención 3: Desarrollo de los mercados: *Mejora de la comercialización y suministro de insumos agrícolas mediante cooperativas multiservicio sólidas***

El principal objetivo de esta intervención consiste en poner en contacto a los pequeños agricultores con los mercados de insumos y productos finales mediante el desarrollo de cooperativas. En este contexto, el proyecto tiene previsto poner en marcha 4 cooperativas multiservicio, construir 4 almacenes para dichas cooperativas, capacitar a los comités gestores y proporcionar un capital inicial para las cooperativas. El informe de desempeño del proyecto muestra que se han creado y legalizado 4 cooperativas multiservicio. Se ha finalizado también la construcción de dos almacenes en Medifo Gora Kokeb y Derara Jafera, en el woreda de Amigna, y ya están funcionando. Además, se están construyendo dos almacenes más en los kebeles de Jawi Wachu y Azazera Beredu, en los woredas de Shirka y Tena respectivamente, que están completados en un 75%. Finalmente, hemos confirmado que dos de las cooperativas del woreda de Amigna han recibido capital semilla inicial y han empezado a comercializar cereales, insumos y bienes de consumo, utilizando los almacenes (ver foto 3 para más detalles).

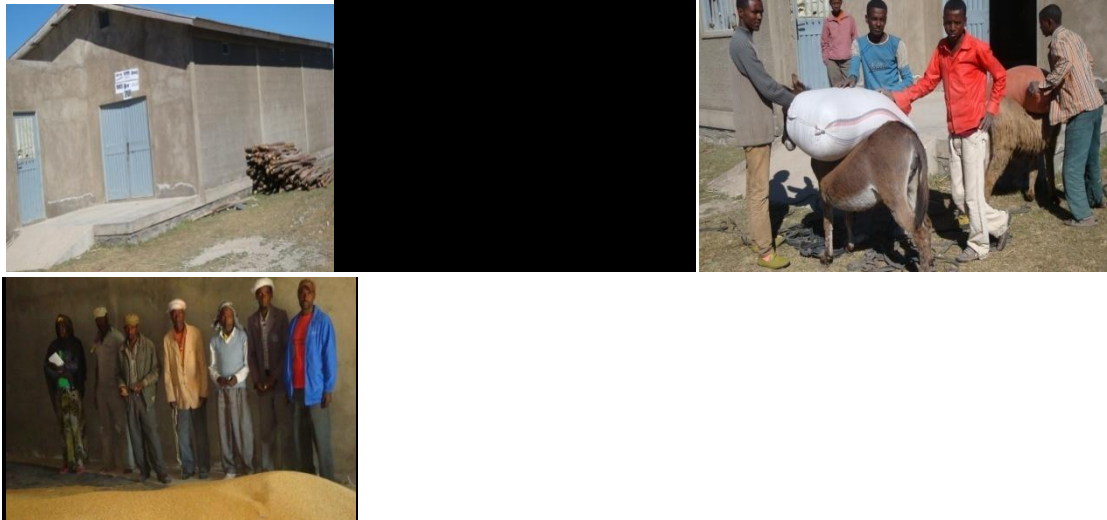


Foto 3: Cooperativa multiservicio de Medifo Gora Kokeb proporcionando cereales y almacenamiento en el nuevo almacén

El desempeño de los resultados y actividades arriba mencionadas se sitúa entre el 50% - 100%, por lo que calificamos el grado de efectividad de la intervención como satisfactoria (2,75/4).

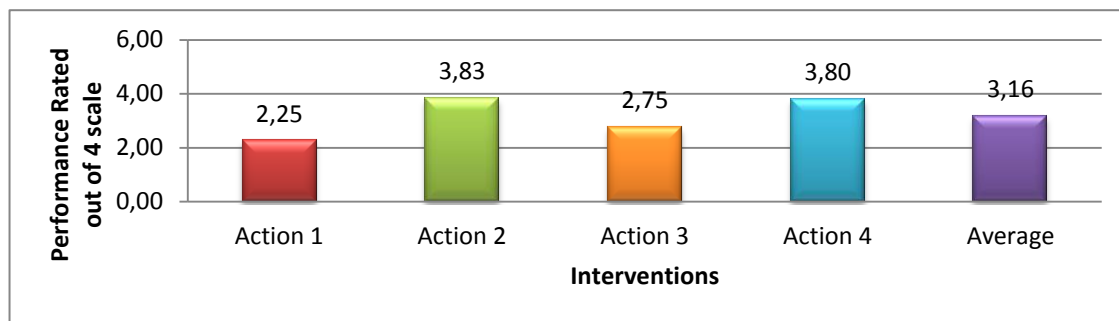
#### **4.3.4 Intervención 4: Construcción de capacidades institucionales: *Fortalecimiento de la capacidad institucional de las contrapartes locales para una mejor gestión de los proyectos***

Esta intervención se diseñó para fortalecer la capacidad institucional de las oficinas sectoriales de las contrapartes gubernamentales. Para ello, el proyecto ha previsto capacitar al personal de estas oficinas en materia de planificación, presupuestos, seguimiento y evaluación. Asimismo, se ha previsto suministrar equipamientos de oficina (ordenadores e impresoras) y motos para facilitar los desplazamientos.

El equipo evaluador ha comprobado que el grado de consecución de estos resultados y actividades supera el 90% en promedio, lo que podemos calificar como muy satisfactorio a la hora de alcanzar los resultados previstos. El diagnóstico a los informantes clave de las oficinas de las contrapartes confirmó que la componente de construcción de capacidad institucional ha contribuido a una implementación más eficiente de los proyectos.

#### **Efectividad general:**

En resumen, el desempeño general del Proyecto de Mejora de los Medios de Vida y Reducción de la Vulnerabilidad en los tres woredas de la zona de Arsi es satisfactoriamente efectivo a la hora de alcanzar los resultados y objetivos del programa. Incluimos un resumen de los rankings de efectividad a continuación.



Nota: 1= Desempeño insatisfactorio 3= Desempeño satisfactorio  
 2= Bajo desempeño 4= Muy satisfactorio

**Gráfico 4: Ranking de efectividad general de las intervenciones**

#### 4.4 EFICIENCIA

La eficiencia mide si los resultados se han alcanzado o no a un coste razonable (eficiencia de coste, rapidez y gestión) y los medios/ insumos y actividades alcanzan un nivel aceptable, así como la calidad de los resultados.

En esta evaluación, hemos valorado la eficiencia en términos de: gestión, coordinación y facilitación durante el proceso de implementación; el tiempo que llevó alcanzar los resultados en comparación con el cronograma inicialmente previsto; la calidad de las infraestructuras y los servicios proporcionados; si las intervenciones se implementaron de acuerdo al presupuesto/ costes planificados; y el análisis de relación insumos-resultados (coste-efectividad).

En términos de gestión y coordinación del programa, el enfoque de la intervención es eficiente, ya que la oficina del proyecto basada en Arsi Robe diseñó correctamente de forma diaria, semanal y mensual unos mecanismos de seguimiento de las operaciones. El equipo del proyecto, el experto en seguimiento y evaluación, y los expertos de la oficina sectorial de la contraparte realizaron un seguimiento y evaluación conjunta de los avances en la implementación. Asimismo, el comité de dirección de cada woreda revisó e hizo un seguimiento de los resultados de forma mensual, para adoptar de forma inmediata las medidas necesarias para abordar posibles dificultades.

Los informes trimestrales del proyecto sirvieron también para identificar dificultades y limitaciones que debían resolverse inmediatamente, complementando la gestión del programa y las labores de coordinación.

Consideramos que los acuerdos institucionales diseñados e implementados son apropiados. ECC-SDCOM es responsable de la coordinación y gestión del proyecto en términos financieros, de compras, gestión de recursos humanos y coordinación de las formaciones. Hemos comprobado que los procedimientos y plantillas de ECC-SDCOM en estos ámbitos han seguido fielmente los procedimientos de ECC, salvaguardando los intereses de IO. ECC-SDCOM se encarga también del



seguimiento del proceso de implementación, utilizando expertos relevantes y equipos ubicados a tres niveles (oficina del proyecto en la sede; a nivel de la zona –expertos técnicos de la zona y de ECC-SDCOM; y a nivel regional –expertos técnicos de la zona, región y ECC-SDCOM). El equipo evaluador concluyó que ECC-SDCOM apoya a la oficina en el terreno en el proceso de implementación. No obstante, consideramos que el reparto de responsabilidades entre Intermón, ECC-SDCOM y la oficina de proyecto no está claramente definido en materia de organización de las formaciones, estudios y seguimiento, evaluación y aprendizaje, algo que debería clarificarse en el siguiente periodo.

Por su parte, las cooperativas en el terreno, las SACCO, los grupos de jóvenes emprendedores y las cooperativas multiservicio, han diseñado y adoptado procedimientos de gestión y contabilidad, de ingreso y retirada de fondos, y adoptado plantillas contables y cupones. Hemos observado asimismo que la gestión financiera y el proceso contable son correctos y reciben el apoyo de los expertos del woreda. Finalmente, las formaciones organizadas por el proyecto han mejorado los conocimientos necesarios para la gestión financiera.

En términos de cronograma, los grupos focales y los informantes clave explicaron que la mayoría de las actividades y la construcción de los almacenes se realizaron dentro de los plazos previstos, lo que confirma la eficiencia/ efectividad económica del programa. No obstante, la construcción de dos infraestructuras de regadío se retrasó más allá del periodo previsto, por lo que la comunidad aún no se ha beneficiado de los resultados previstos, y consideramos que esta componente ha sido ineficiente en términos de plazos. El principal motivo del retraso se debe al retraso en el proceso de licitación (dos licitaciones sucesivas fracasaron, la primera por falta de ofertas, y la segunda por errores técnicos y de procedimiento), que hizo que los contratistas fueran seleccionados al tercer intento de licitación, que llevó casi un año. Los otros motivos del retraso se debieron a la capacidad limitada de los contratistas, la aparición imprevista de rocas duras en los principales canales, y la dificultad de acceso a las zonas de obras.

En términos de calidad, la construcción de los almacenes, las oficinas y las infraestructuras de regadío siguió unos *buenos estándares de calidad*, de acuerdo a los diseños previstos, y bajo una estrecha supervisión, lo que contribuyó a la eficiencia del programa.

En términos financieros, los coordinadores del proyecto (oficina del proyecto y ECC-SDCOM) explicaron que los procesos de gestión financiera y administración de Meki siguen las directrices de ECC, salvaguardando los intereses de Oxfam Intermón. Las compras por un importe superior a 2.000 Birr deben realizarse mediante subasta organizada por ECC-SDCOM. En el caso de los trabajos de construcción de las infraestructuras de regadío, Oxfam Intermón, ECC-SDCOM y la WMEO de la zona, gestionaron conjuntamente la licitación para conseguir el mejor precio y calidad, contribuyendo así a la eficiencia y la transparencia. Todos los trabajos de construcción cuentan con equipos formados por personal de las oficinas sectoriales de las contrapartes y la comunidad beneficiaria, maximizando el uso correcto de los

recursos. La ejecución financiera del proyecto muestra que el 95% de los ingresos procede de Oxfam Intermón, lo que indica que se encuentra dentro de los límites presupuestarios (ver Tabla 2 a continuación).

Además, se ha realizado un análisis de insumos-resultados (efectividad de costes) para medir el grado de eficiencia del programa. El resultado muestra un coste por unidad de resultado del proyecto alcanzado de 1 millones de Birr para las Acciones 2 y 3, y 0,145 millones de Birr para la Acción 4 (ver Tabla 3 para más detalles). A partir de este análisis, podemos concluir que las acciones 4, 3 y 2 son eficientes, mientras que la Acción 1 es ineficiente, ya que ha requerido 6 millones de Birr por unidad de resultado.

**Tabla 2: Ejecución financiera del proyecto, 2010 - 2013**

| Componentes  | Ingresos (Birr)   | Gastos (Birr)     |                  |                   | Tasa de utilización (%) |
|--------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------------|
|              |                   | Programa          | Administración   | Total             |                         |
| Acción 1     |                   | 11,511,447.76     | 2,339,799.26     | 13,851,247.02     |                         |
| Acción 2     |                   | 3,530,615.60      | 935,800.63       | 4,466,416.23      |                         |
| Acción 3     |                   | 2,261,668.50      | 537,330.94       | 2,798,999.44      |                         |
| Acción 4     |                   | 380,418.33        | 164,644.12       | 545,062.45        |                         |
| <b>Total</b> | <b>22.881.301</b> | <b>17.684.150</b> | <b>3.977.575</b> | <b>21.661.725</b> | <b>94,7</b>             |

Fuente: ECC-SDCOM, Dic. 2013

**Tabla 3: Insumos-Resultados (efectividad de coste) análisis de ratios del programa por componentes/ resultados**

| Componente/ Resultado | Insumos financieros (millones de Birr) | Efectividad (% resultados) | Ratio coste-efectividad |
|-----------------------|--|----------------------------|-------------------------|
| Acción 1              | 13,85                                  | 2,25                       | 6,155                   |
| Acción 2              | 4,47                                   | 3,83                       | 1,167                   |
| Acción 3              | 2,79                                   | 2,75                       | 1,015                   |
| Acción 4              | 0,55                                   | 3,80                       | 0,145                   |
| General               | <b>21,66</b>                           | <b>3,16</b>                | <b>6,854</b>            |

Fuente: ECC- SDCOM (Dic. 2013) y cálculos de los evaluadores

Teniendo en cuenta los factores arriba mencionados, podemos concluir que el proceso de implementación del programa ha sido eficiente a la hora de alcanzar los objetivos previstos.

#### 4.5 IMPACTOS DEL PROYECTO

El impacto mide los cambios a largo plazo y sostenibles provocados por una intervención sobre las vidas de las personas beneficiarias del proyecto. El impacto puede estar relacionado con los objetivos específicos o con los cambios inesperados provocados por la intervención. Estos cambios inesperados pueden producirse sobre las vidas de las personas que no forman parte del grupo beneficiario. El impacto puede ser directo o indirecto, intencional o inesperado, positivo o negativo (es igual de importante conocer este último).

El proyecto de mejora de los medios de vida y reducción de la vulnerabilidad implementado desde septiembre de 2010 en tres woredas de la zona de Arsi cuenta con cuatro componentes o intervenciones, con el objetivo de promover el desarrollo rural de mujeres, hombres vulnerables, y jóvenes sin tierra. Esta evaluación intermedia ha tratado de valorar el impacto económico y social o los cambios provocados como resultado de las actividades desarrolladas por el programa en los woredas seleccionados, para alcanzar los objetivos y resultados diseñados. Los resultados de la evaluación son:

#### ***4.5.1 Intervención 1: Mejora de la producción y la productividad mediante el desarrollo de infraestructuras de regadío a pequeña escala***

Los objetivos planificados bajo esta intervención (componente 1) incluyen el aumento de la producción de cereales y vegetales en un 50% entre las personas beneficiarias de las infraestructuras de regadío al final del programa (hogares encabezados por hombres y mujeres). Para ello, el Convenio ha previsto habilitar 1.200 ha de tierra de regadío, que será gestionada por las comunidades de forma eficiente. El Convenio ha asignado unos 26 millones ETB para la construcción de las dos infraestructuras de regadío, y ha contribuido a la creación de cooperativas de usuarios de agua de regadío y a la capacitación de las personas beneficiarias sobre gestión del agua de regadío. Se espera que las infraestructuras de regadío planificadas mejoren la productividad agrícola, permitiendo cosechas dobles o triples.

Los objetivos previstos a medio plazo se han alcanzado parcialmente. Se ha conseguido concienciar sobre el desarrollo del regadío, se han puesto en marcha tres cooperativas de usuarios de agua de regadío, y se ha capacitado a sus líderes sobre diversos temas de organización y gestión del agua. No obstante, el principal objetivo de construcción de las infraestructuras y su puesta en funcionamiento no se ha alcanzado, debido a los retrasos en la construcción (ver anexo 7.5 para más detalles).

#### ***4.5.2 Intervención 2: Empoderamiento de las mujeres y los jóvenes sin tierra mediante la formación de las SACCOs de mujeres y los Grupos de jóvenes emprendedores***

Los objetivos previstos incluían un aumento del 50% en los niveles de ingresos de las mujeres y jóvenes al final del programa gracias a la puesta en marcha de

actividades generadoras de ingresos. Para medir los cambios/ impactos alcanzados hacia este objetivo, se realizó un análisis de las SACCOs y de los Grupos de jóvenes emprendedores. Para ello, se entrevistó al 100% de las mujeres beneficiarias (51), que contestaron que las SACCOs han contribuido a aumentar sus ingresos familiares. Además, contestaron que sus ingresos anuales aumentaron en promedio un 14%. De igual forma, el 100% de los jóvenes entrevistados (52) respondieron que su participación en el programa les había permitido aumentar sus ingresos anuales en un 27% en promedio. La encuesta a las personas beneficiarias reveló que la inyección de capital semilla rotatorio para las SACCOs y los grupos de jóvenes emprendedores tuvo un impacto sobre los medios de vida de las personas beneficiarias (incrementando sus ingresos en un 20,5% en promedio, lo que supone 41% del objetivo previsto) y está en el buen camino para alcanzar el objetivo en su totalidad al final del programa.

Tabla 4: Logro de los objetivos de la Intervención II (empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra)

| Objetivos planificados  | Logro hasta la evaluación intermedia |             | % alcanzado sobre planificado |
|---|--------------------------------------|-------------|-------------------------------|
|   | Encuestados/as                       | % alcanzado |                               |
| Incremento en un 50% de los ingresos de las mujeres y los jóvenes gracias a las actividades generadoras de ingresos | mujeres (51)                         | 14%         | 2 28% 8%                      |
|   | jóvenes (52)                         | 27%         | 54%                           |
| En promedio   | mujeres y jóvenes (103)              | 20,5%       | 41%                           |

Fuente: Encuesta a las personas beneficiarias, Dic. 2013

Además de las encuestas a las personas beneficiarias, se organizaron grupos focales con los comités de gestión y miembros de las SACCOs y de los Grupos de jóvenes emprendedores, a los que se preguntó en qué habían utilizado los créditos obtenidos, y el impacto de la intervención. Las personas participantes explicaron que las personas beneficiarias utilizaron los créditos para poner en marcha diferentes actividades generadoras de ingresos (cría de vaquillas, ovejas y cabras, engorde de ovejas y cabras, compra de bueyes para actividades agrícolas, pequeño comercio – frutas, vegetales y bienes de consumo-, o la producción de cereales y vegetales). La mayoría de los participantes en las actividades generadoras de ingresos utilizaron los créditos concedidos para desarrollar estas actividades, lo que les permitió generar una fuente adicional de ingresos para sus familias, y mejorar así sus medios de vida. Las personas participantes explicaron asimismo que los ingresos adicionales obtenidos les permitieron adquirir bueyes y vaquillas, fertilizantes, pollos para mejorar sus ingresos y producir huevos, ropa, cubrir gastos de la educación de los niños/as, mejorar los tejados de las casas, etc.

Como resultado de todo ello, las personas en situación de pobreza se encuentran en una mejor situación. Los impactos y cambios generados se confirmaron a través de los estudios de caso (ver casos 1, 2 y 3 para más detalles).

### **Caso I: Beneficiaria de una SACCO y de las actividades generadoras de ingresos**

Me llamo Zinash Adugna, y tengo 29 años. Mi familia está compuesta por 7 miembros, y vivo en el kebele de Azazera Beredu Kebele. Soy beneficiaria de una SACCO.

Antes del inicio del proyecto, producíamos 10 quintales de cereales (tan solo 10.000 Birr). Mi familia no podía pagar la matrícula escolar para los niños, y teníamos una vivienda precaria. Entré a formar parte de la SACCO en 2003 (calendario etíope), lo que me permitió acumular unos ahorros. Posteriormente, la SACCO me concedió dos préstamos de 1.800 Birr y de 3000 Birr. Con este dinero, compré un buey para apoyar en las tareas agrícolas, que me costó 1000 Birr, y nos permitió producir 25 quintales de cereales en un año (por un valor de 25.000 Birr). Gracias al segundo crédito de 3000 Birr, más otros 11000 Birr, pudimos mejorar nuestra vivienda, colocando una plancha de hierro en el tejado.

Vendimos el excedente de cereales, y eso nos permitió pagar la educación de mis hijos/as. Mi idea es abrir un negocio, reforzar mis actividades actuales y educar a mis hijos/as.



## **Caso 2: Beneficiario de un grupo de jóvenes emprendedores y de actividades generadoras de ingresos**

Me llamo Mohamed Kedir y tengo 20 años. Mi familia está compuesta por 5 miembros, y vivo en el kebele de Azazera Beredu. Soy beneficiario de una actividad generadora de ingresos.

Antes de la intervención de Oxfam Intermón, no tenía trabajo, tierra ni ingresos. Tampoco podía pagar la educación de mis hijos. Tras el lanzamiento del programa, me presenté voluntario para formar parte de un grupo de jóvenes emprendedores en 2004, lo que me permitió ahorrar 10 Birr mensuales. Posteriormente, solicité un crédito inicial de 1.400 Birr, y posteriormente, otro de 2.500. Compré 5 quintales de semillas de cebolla, que me permitieron producir 12 quintales de cebollas (equivalente a 9.600 Birr). Con los ingresos generados por la venta de las cebollas, pude comprar un buey por 6.300 Birr para que me ayudara con las tareas agrícolas). Gracias al buey, pude producir 12 quintales de cereales, por un importe de 10.800 Birr. Esta actividad generadora de ingresos me permitió aumentar la producción de cereales, aumentar mis ingresos anuales, cubrir los costes de la educación de mis hijos/as, y alimentar adecuadamente a mi familia.



En el futuro, me gustaría comenzar un negocio de venta de ovejas y seguir trabajando mi parcela de

### **Caso 3: Beneficiaria de una SACCO y de la cría de cabras**

Me llamo Yeshum Asrat y tengo 30 años. Mi familia está compuesta por 6 miembros y vivo en el kebele de Sole Haji Shale.

Soy beneficiaria de una SACCO y de las actividades generadoras de ingresos. Antes del proyecto, no teníamos tierra cultivable, y dependíamos de la aparcería. Producíamos unos 6 quintales de cereales al año (equivalente a 6.000 Birr), y solíamos pasar hambre durante 3 meses al año.

Entré a formar parte de la SACCO de Megabit en 2004 (calendario etíope), y solicité un crédito de 2000 Birr que me permitió comprar 3 cabras hembras, que se reprodujeron hasta llegar a las 8 cabras en un año. Vendí 4 de ellas por 3.300 Birr, con lo que devolví el préstamo (2.200 Birr), y pude comprar fertilizantes y alquilar una parcela agrícola. Ahora producimos unos 15 quintales de cereales (equivalente a 15.000 Birr anuales), lo que ha mejorado nuestros ingresos y nos ha permitido cubrir las necesidades alimenticias de la familia. Ahora tenemos 4 cabras. En el futuro, me gustaría dedicarme al engorde de ganado.



#### **4.5.3 Intervención 3: Desarrollo de los mercados mediante cooperativas multiservicio sólidas**

El objetivo a alcanzar bajo esta componente consiste en organizar a 6.000 cabezas de familia en torno a 11 cooperativas multiservicio legalizadas, para darles acceso a insumos agrícolas y a un mercado viable para sus cereales al finalizar el programa. Para ello, hasta ahora se han organizado 5 cooperativas multiservicio, compuestas por 1.105 miembros (1.013 hombres y 92 mujeres), lo que representa el 45,5% del plan previsto (ver Tabla 5). Se espera organizar más cooperativas multiservicio en el periodo que falta hasta la finalización del proyecto.

Tabla 5: Consecución de los objetivos de la componente de desarrollo del mercado

| <b>Intervenciones</b>  | <b>Planificado hasta el final del programa</b> | <b>Alcanzado hasta ahora</b> | <b>Alcanzado/planificado (%)</b> |
|--|--|------------------------------|----------------------------------|
| Cooperativas multiservicio organizadas y legalizadas   | 11   | 5                            | 45,5%                            |
| Porcentaje de cooperativas desarrolladas con conocimientos sobre comercialización y cadenas de valor | 80%  | 68%                          | 85%                              |

Fuente: Evaluación intermedia Dic. 2013

Además, está previsto que al menos el 80% de los comités gestores de las cooperativas desarrollen conocimientos sobre el funcionamiento de los mercados y las cadenas de valor. En este sentido, las encuestas a los grupos focales y a los miembros de los comités confirmaron que el 68% de los miembros de los comités gestores habían desarrollado dichos conocimientos gracias a las formaciones impartidas y al apoyo proporcionado por el proyecto. Esto representa el 85% de consecución del objetivo previsto, lo que indica que el resultado será alcanzado en su totalidad al finalizar el proyecto.

Además, hemos comprobado que el proyecto ha resuelto los problemas de almacenamiento y comercialización de cereales y de bienes de consumo, evitando pérdidas por falta de almacenes, mejorando la eficiencia del mercado, mejorando el precio de venta de los miembros en comparación con los pagos realizados por los intermediarios, reduciendo los costes transaccionales, y mejorando el acceso a los insumos al crédito para las personas miembro.

#### **4.5.4 Intervención 4: Fortalecimiento de capacidades de las contrapartes- oficinas sectoriales del gobierno**

El objetivo de esta intervención consistía en brindar apoyo técnico a las contrapartes gubernamentales en sus capacidades de planificación, uso presupuestario, seguimiento y evaluación. En este sentido, las entrevistas realizadas a los



informantes clave del sector confirmaron que las intervenciones mejoraron las habilidades de los expertos a la hora de implementar las actividades del proyecto.

Por otra parte, el objetivo consistía en que el 80% de las personas beneficiarias opinaran que los servicios ofrecidos por las oficinas gubernamentales habían mejorado considerablemente. En este sentido, las encuestas a las beneficiarias de las SACCO realizadas en los kebeles seleccionados revelaron que el 25,5% opinó que el servicio necesitaba “una mejora radical”, el 39,2% que necesitaba “muchas mejoras”, y el 35.3%, que el servicio necesitaba “algunas mejoras”. De igual forma, la encuesta a los jóvenes emprendedores reveló que el 7,7% considera que el servicio necesita “mejoras radicales”, el 75% que necesita “muchas mejoras”, y el 17% que necesita “algunas mejoras”.

En general, las RuSACCO de mujeres y las actividades generadoras de ingresos de los grupos de jóvenes emprendedores han tenido éxito a la hora de concienciar, seleccionar a sus miembros, abordar los intereses de la comunidad, involucrarse en las zonas problemáticas y vulnerables. Asimismo, es destacable la implicación de las oficinas sectoriales y el equipo del proyecto, así como el apoyo de Oxfam Intermón. Por otra parte, calificamos el éxito de las cooperativas multiservicio como “medio”, debido a los retrasos en las infraestructuras de regadío debido al retraso en la licitación, la capacidad de los contratistas y las lluvias abundantes en la zona.

## **4.6 SOSTENIBILIDAD**

La sostenibilidad mide si es probable que los beneficios de las intervenciones continúen una vez finalizado el apoyo externo. En esta evaluación intermedia, se ha valorado la sostenibilidad de los resultados del programa desde el punto de vista técnico/ de gestión y financiero.

### **4.6.1 Sostenibilidad institucional**

Hemos comprobado que las personas beneficiarias de las infraestructuras de regadío han puesto en marcha cooperativas de regadío y comités de agua para gestionar y liderar las infraestructuras. De igual forma, las mujeres, jóvenes y campesinos/as beneficiarios/as, se han organizado en torno a las SACCOs rurales, grupos de emprendedores y cooperativas multiservicio respectivamente, y han obtenido los certificados legales de las oficinas sectoriales de referencia, lo que asegura su sostenibilidad institucional. Esto permite a las cooperativas gestionar sus organizaciones con el apoyo de la oficina del proyecto, y responsabilizarse del mismo. Hemos comprobado asimismo que todas las instituciones organizadas han sido reforzadas y capacitadas para liderar y movilizar a sus miembros. Hemos comprobado también que las cooperativas cuentan con estatutos, modelos contables y procedimientos bien definidos y en funcionamiento. Por otra parte, los miembros y los comités gestores de las cooperativas se reúnen periódicamente para tratar diferentes asuntos y garantizar la transparencia. Las cooperativas multiservicio han creado un sentido de pertenencia y han contratado a guardas para la protección/control de las propiedades.

Hemos confirmado que todas las infraestructuras construidas, como los almacenes, se han traspasado a las oficinas sectoriales relevantes y a la comunidad. Las oficinas sectoriales del gobierno se han comprometido a asignar mano de obra (extensionistas, etc.), un presupuesto y los salarios del personal para el funcionamiento de las infraestructuras construidas. Las oficinas del woreda también se comprometieron a apoyar el proyecto (Oficina para el Desarrollo del Regadío, Oficina para la Promoción de las Cooperativas, Oficina de Asuntos de las Mujeres y la Infancia, y Oficina para el Desarrollo de las pymes).

#### **4.6.2 Sostenibilidad técnica/ de gestión**

Se organizaron formaciones dirigidas a los miembros de los comités gestores de las cooperativas (SACCOs rurales, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas multiservicio y cooperativas de regadío), que les ayudarán a liderar y gestionar sus organizaciones de forma eficaz y eficiente. Los grupos focales organizados con los comités gestores de estas organizaciones confirmaron que las formaciones sobre gestión de las cooperativas, gestión financiera y prácticas de comercialización de cereales, les permitieron mejorar sus habilidades gestoras, financieras y de liderazgo. No obstante, sería necesario organizar formaciones adicionales dirigidas a los expertos de las oficinas sectoriales en materia de contabilidad, auditoría y gestión del agua a lo largo del siguiente periodo del proyecto.

Además, se dará un apoyo técnico permanente a las oficinas sectoriales del woreda en materia de contabilidad, auditoría, seguimiento y la revisión de los diseños de las infraestructuras de regadío, según el mandato de las oficinas respectivas. Consideramos que el apoyo proporcionado por la oficina de cooperativas del woreda (un experto asignado para dar apoyo a las cooperativas en los kebeles), la Oficina para el Desarrollo del Regadío, la Oficina de Asuntos de las Mujeres y la Infancia, y Oficina para el Desarrollo de las pymes, han sido fundamentales para garantizar la sostenibilidad. La existencia de una buena relación de trabajo entre las oficinas sectoriales regionales, zonales y del woreda, es clave para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el programa.

Por otra parte, el Estado Regional de Oromia ha vuelto a trasladar desde julio de 2003 la antigua Autoridad para el Desarrollo del Regadío de Oromia (OIDA), de nivel regional al nivel del woreda. Esto ha unificado el servicio de ingeniería y a los extensionistas, de forma que ahora pueden proporcionar un apoyo más completo a las infraestructuras de regadío de los dos woredas. Además, la asistencia técnica por parte de los agentes de desarrollo del kebele y el apoyo del SMS del woreda es uno de los pilares para la sostenibilidad técnica de la intervención. Para realizar las reparaciones y mantenimiento de las infraestructuras de regadío, las cooperativas serán responsables con sus recursos financieros y técnicos, dentro de sus capacidades, y más allá, la OIDA del woreda dará su apoyo.

### **4.6.3 Sostenibilidad financiera**

El equipo evaluador ha comprobado que las personas miembro de las SACCOs, los grupos de jóvenes emprendedores, las cooperativas multiservicio y las cooperativas de regadío, han adquirido participaciones y pagado cuotas de admisión en sus organizaciones respectivas. Los ahorros y aportaciones mensuales, así como el funcionamiento de las actividades generadoras de ingresos, asegurará la sostenibilidad de los recursos financieros. Las cooperativas multiservicio han comenzado a comercializar insumos, cereales y bienes de consumo, lo que garantiza su sostenibilidad financiera. Así pues, el Convenio es sostenible financieramente en sus cuatro componentes. Por ejemplo, el capital de las tres SACCOs ha alcanzado los 871.100 ETB (Azazera – Beredu: 291.400 ETB; Beri-Biftu/ Jafera: 316.200 ETB y Ebicho: 263.500 ETB). Además, 7 SACCOS con 1.080 miembros en promedio han ahorrado 10.800 ETB mensuales (10 ETB/miembro), y se ha concedido un capital semilla de 2.252.700 ETB a las SACCOs, que usarán como fondo rotatorio para desarrollar las actividades generadoras de ingresos.

En cuanto a las cooperativas multiservicio, 5 cooperativas con 1.105 miembros organizadas con el apoyo del Convenio, han recolectado un total de 98.650 ETB hasta ahora, y han recibido un fondo inicial por importe de 545.315, que utilizarán para la comercialización de cereales. Los miembros de las cooperativas de regadío entrevistados durante la evaluación, han confirmado que realizan aportaciones anuales para desarrollar las capacidades financieras de sus cooperativas respectivas y de los comités de agua. Por ejemplo, la cooperativa de usuarios de agua de regadío Enemor Megerisa, en el woreda de Tena, ha recaudado 16.070 ETB de sus miembros. Estos logros financieros realizados por las cooperativas y apoyados por el Convenio, les permitirán desarrollar sus capacidades financieras, asegurando así su sostenibilidad.

Los participantes en los grupos focales y los informantes clave han explicado que ellos mismos se encargarán del funcionamiento y mantenimiento de las infraestructuras. Además, las oficinas sectoriales del gobierno se han comprometido a asignar un presupuesto para cubrir los costes de funcionamiento y mantenimiento si van más allá de las capacidades de los miembros de las cooperativas.

Del análisis precedente, podemos concluir que los resultados del programa son sostenibles y satisfactorios desde el punto de vista financiero/ económico, institucional, y de capacidad de gestión.

## **4.7 PARTICIPACIÓN**

La participación de las personas beneficiarias y su implicación en el programa es clave para asegurar la sostenibilidad del mismo. Es fundamental que las personas se

sientan propietarias reales de todas las acciones, y responsables de las labores de mantenimiento una vez que finalice el programa. En este sentido, hemos evaluado el nivel de participación de las personas beneficiarias, desde el inicio hasta el proceso de implementación. Los debates en los grupos focales (con participantes miembros de las SACCOs, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas multiservicio y cooperativas de regadío) han confirmado que la participación de las personas beneficiarias a todos los niveles ha sido satisfactoria, y la han calificado en promedio como **elevada** (3,4 de 4). Hemos reflejado el nivel de participación de las personas beneficiarias, valorado por los diferentes grupos focales, en la Tabla 4. Por ejemplo, los miembros ejecutivos de las cooperativas de regadío explicaron que han participado desde la fase de planificación de las infraestructuras. Durante la fase de construcción, aportaron mano de obra, materiales, trasplantaron árboles que se encontraban en el canal, e incluso demolieron viviendas ubicadas en lugares críticos para permitir la construcción del canal.

Los miembros del comité de gestión de las cooperativas multiservicio participantes en los grupos focales comentaron que tanto personas miembro como no miembros, participaron en la construcción de la carretera de acceso al kebele, suministraron agua durante la construcción del almacén, hicieron un seguimiento al contratista e informaron sobre los fallos observados. Asimismo, los miembros han participado en el proceso de identificación y diseño, y se les ha consultado para la detección de necesidades, diseño del proyecto y elección de los enclaves, con el objetivo de generar un sentimiento de pertenencia.

El nivel de participación de todos los actores relevantes en la implementación del proyecto, incluyendo las oficinas sectoriales, tienen una influencia directa e indirecta sobre la sostenibilidad del mismo. En este sentido, la elevada participación de la comunidad desde la fase de planificación, la implicación de las oficinas sectoriales del woreda en sus respectivos ámbitos de responsabilidad, el compromiso y apoyo de la oficina WME de la zona en el diseño del proyecto de regadío y brindando asistencia técnica, hacen que se trate de un proyecto con bases sólidas.

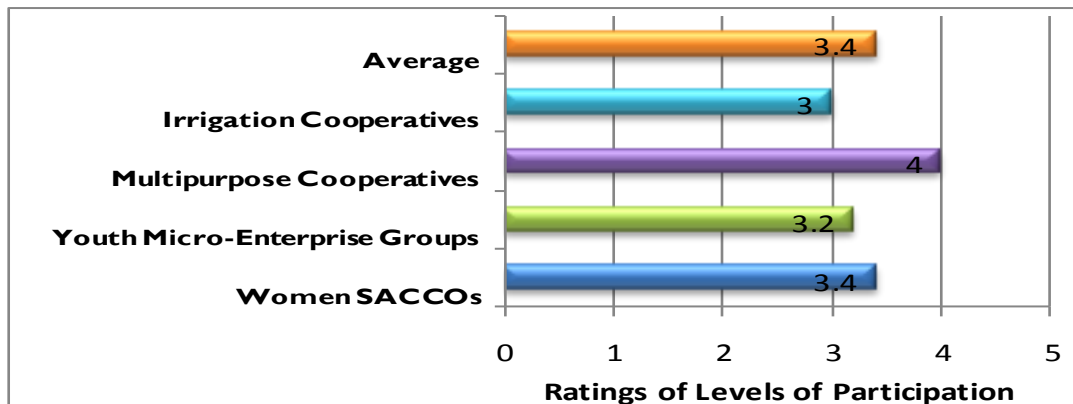


Tabla 5: Nivel de participación, según las personas participantes en los grupos focales

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La evaluación del programa de mejora de los medios de vida y reducción de la vulnerabilidad implementado en tres woredas de la zona de Arsi ha revelado que éste se está implementando de forma satisfactoria en lo que respecta a la mayoría de los indicadores y criterios de evaluación. Presentamos a continuación un resumen de las conclusiones para cada criterio de evaluación.

#### **5.1.1 Relevancia**

El programa para la mejora de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad es muy relevante, ya que aborda las necesidades y problemas prioritarios de las mujeres, los jóvenes sin tierra y los agricultores vulnerables de la zona. Hemos comprobado que los objetivos y resultados del programa están alineados con las políticas y estrategias del gobierno en materia de mejora de la productividad, seguridad alimentaria, empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra, desarrollo de mercados y fortalecimiento de la capacidad institucional de las contrapartes gubernamentales. Además, está alineado con la misión, estrategias y recursos de Oxfam Intermón y de su contraparte.

#### **5.1.2 Efectividad**

Consideramos que el funcionamiento del Programa es satisfactorio en términos de efectividad a la hora de alcanzar los objetivos del programa.

Hemos comprobado que la mayoría de los resultados y actividades planificadas bajo las intervenciones de empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes sin tierra superaban el 80%, lo que nos permite calificar el grado de efectividad de la intervención como “muy satisfactoria” (3,83 sobre 4). El desempeño de los resultados y actividades planificadas bajo la componente de desarrollo del mercado mediante las cooperativas multiservicio se encuentra entre el 50%-100%, lo que permite calificar el grado de efectividad de la intervención como “satisfactorio” en general (2,75/4). En cuanto a los resultados y actividades diseñadas para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las contrapartes gubernamentales, en general superan el 90%, por lo que el equipo evaluador las calificó como “muy satisfactorias” a la hora de alcanzar los resultados previstos. Las entrevistas con los informantes clave de las oficinas de las contrapartes confirmaron asimismo que la componente de fortalecimiento de capacidades institucionales les ha ayudado a implementar los proyectos de forma más efectiva.

Por otra parte, los resultados y actividades planificados bajo la componente de desarrollo del regadío han sido alcanzados parcialmente, ya que la construcción de

las dos infraestructuras se retrasó, y actualmente presenta un grado de ejecución del 36% para Azazera Beredu y del 51% para Robe-Jafera. En general, calificamos el grado de efectividad de esta intervención como “baja” (2,25). Las conversaciones con los grupos focales y los informantes clave confirmaron asimismo que las personas beneficiarias de esta componente están ansiosas de empezar a producir. Así pues, el objetivo de esta intervención no se alcanzó, debido a los retrasos en la construcción de las dos infraestructuras de regadío.

### **5.1.3 Eficiencia**

Hemos comprobado que el proceso de implementación del programa ha sido eficiente en términos de coordinación, cumplimiento de los plazos previstos, estándares de calidad y costes, con excepción del desarrollo de las infraestructuras de regadío. Los grupos focales y los informantes clave explicaron que la mayoría de las actividades de construcción se implementaron dentro de los plazos previstos, y fueron supervisados por las oficinas sectoriales del woreda para asegurar los estándares de calidad, precio y cronograma, lo que contribuyó a la eficiencia de costes y a la transparencia.

No obstante, el desarrollo de las infraestructuras de regadío fue ineficiente debido a los retrasos, que impidieron que las personas beneficiarias pudieran beneficiarse de dichas infraestructuras. Es necesario resolver esto de forma inmediata en el próximo periodo del proyecto, tal como recomendamos en el informe sobre el proyecto de regadío.

### **5.1.4 Impactos**

Los resultados de la componente de desarrollo del regadío se han alcanzado parcialmente. Sí se ha concienciado a las personas beneficiarias potenciales, se han creado tres cooperativas de usuarios de agua de regadío, y se ha capacitado a los líderes de estas cooperativas en materia de organización y gestión del agua. No obstante, el principal objetivo de construir y poner en marcha las infraestructuras, para mejorar la producción y productividad, aún no se ha alcanzado debido a los retrasos en su construcción.

Por otra parte, las intervenciones en materia de empoderamiento económico a las mujeres y los jóvenes han registrado impactos positivos sobre los medios de vida de las personas beneficiarias. Hemos comprobado que el 100% de las mujeres beneficiarias entrevistadas (51 mujeres) contestaron que su pertenencia a las SACCOs había contribuido a aumentar los ingresos de sus hogares en un 14% anual. Del mismo modo, el 100% de los jóvenes entrevistados (52 jóvenes) respondieron que su participación en el programa les había permitido aumentar sus ingresos anuales en un 27% en promedio. La encuesta a las personas beneficiarias reveló que la concesión de capital semilla rotatorio para las SACCOs y los grupos de jóvenes emprendedores había tenido un impacto sobre los medios de vida de las personas beneficiarias, y está en el camino correcto para alcanzar los resultados planificados al final del programa.

Tal como hemos comentado, la mayoría de los participantes en las actividades generadoras de ingresos emplearon los créditos concedidos para las actividades previstas, lo que les permitió generar ingresos adicionales para ellos/as y sus familias, mejorando así sus medios de vida. Los ingresos adicionales obtenidos les permitieron invertir en la compra de bueyes y vaquillas, fertilizantes, criar pollos, producir huevos, cubrir los gastos de vestido y educación de los niños/as, mejorar las viviendas, etc. Como resultado de todo ello, las personas beneficiarias que estaban en una situación muy precaria, han mejorado su nivel de ingresos.

En cuanto a los impactos de la componente de desarrollo de los mercados, las encuestas realizadas a los participantes en los grupos focales y a los miembros de los comités gestores de las cooperativas multiservicio revelaron que el 68% de los miembros de los comités gestores han desarrollado conocimientos sobre mercados y cadenas de valor gracias a las formaciones y al apoyo del proyecto. Esto indica que el resultado planificado se alcanzará en su totalidad en el periodo que falta hasta la finalización del proyecto. Hemos comprobado asimismo que la construcción de los almacenes ha solucionado los problemas de almacenamiento y comercialización de cereales y bienes de consumo, evitando pérdidas, mejorando la eficiencia del mercado, los precios para los agricultores, reduciendo los costes de transacción, y mejorando el suministro de insumos y crédito a las personas miembro.

En cuanto a la componente de fortalecimiento de las capacidades institucionales, las encuestas a las beneficiarias de las SACCO realizadas en los kebeles seleccionados revelaron que el 25,5% opinó que el servicio necesitaba “una mejora radical”, el 39,2% que necesitaba “muchas mejoras”, y el 35,3%, que el servicio necesitaba “algunas mejoras”. De igual forma, la encuesta a los jóvenes emprendedores reveló que el 7,7% considera que el servicio necesita “mejoras radicales”, el 75% que necesita “muchas mejoras”, y el 17% que necesita “algunas mejoras”.

En general, las RuSACCO de mujeres y las actividades generadoras de ingresos de los grupos de jóvenes emprendedores han tenido éxito a la hora de concienciar, seleccionar a sus miembros, abordar los intereses de la comunidad, involucrarse en las zonas problemáticas y vulnerables. Asimismo, es destacable la implicación de las oficinas sectoriales y el equipo del proyecto, así como el apoyo de Oxfam Intermón.

Por otra parte, calificamos el éxito de las cooperativas multiservicio como “medio”, debido a los retrasos en las infraestructuras de regadío debido al retraso en la licitación, la capacidad de los contratistas y las lluvias abundantes en la zona.

### **5.1.5 Sostenibilidad**

La evaluación nos ha permitido llegar a la conclusión de que los resultados del programa son sostenibles y satisfactorios desde el punto de vista financiero/económico, institucional, y de capacidad de gestión.

Hemos comprobado que las personas beneficiarias de las infraestructuras de regadío se han organizado en torno a cooperativas (SACCOs rurales, grupos de



emprendedores y cooperativas multiservicio), lo que les permite liderar y gestionar sus respectivas actividades y movilizar a sus miembros. Asimismo, se han construido infraestructuras (ej. almacenes) que se han traspasado a las cooperativas y a las oficinas sectoriales relevantes. Por su parte, las oficinas sectoriales del gobierno y las contrapartes locales se han comprometido a dar apoyo técnico y seguimiento. Las formaciones realizadas a los miembros de los comités gestores de las cooperativas (SACCOs rurales, grupos de emprendedores, cooperativas multiservicio y cooperativas de regadío) les permitirán liderar y gestionar sus organizaciones de forma eficiente y efectiva, a pesar de que es necesario organizar más formaciones en materia de contabilidad, auditoría cooperativa, gestión del agua de regadío y funcionamiento y mantenimiento.

Desde el punto de vista financiero, las cuatro componentes son sostenibles.

Por ejemplo, el capital de las tres SACCOs ha alcanzado los 871.100 ETB (Azazera – Beredu, Beri-Biftu/ Jafera y Ebicho:). Además, 7 SACCOS con 1.080 miembros en promedio han ahorrado 10.800 ETB mensuales (10 ETB/miembro), y cinco cooperativas multiservicio han acumulado 98.650 ETB. Además, el Convenio ha concedido un capital semilla de 2.252.700 ETB a las SACCOs, que usarán como fondo rotatorio para desarrollar las actividades generadoras de ingresos, y un capital inicial de 545.315 ETB para las cooperativas multiservicio, que utilizarán para comercializar los cereales.

### **5.1.6 Participación**

El equipo evaluador ha valorado el nivel de participación de las personas beneficiarias, desde el inicio del proyecto hasta la fase de implementación. Los debates en los grupos focales (con participantes miembros de las SACCOs, grupos de jóvenes emprendedores, cooperativas multiservicio y cooperativas de regadío) han confirmado que la participación de las personas beneficiarias a todos los niveles ha sido satisfactoria, y la han calificado en promedio como **elevada** (3,4 de 4).

## **5.2 RETOS PRINCIPALES**

**5.2.1** *Retraso en la construcción de las infraestructuras de regadío:* el objetivo de construcción y puesta en funcionamiento de las infraestructuras de regadío, con el objetivo de mejorar la producción y productividad, no se ha conseguido, debido a los retrasos en la construcción. No obstante, el nivel de expectativas de la comunidad beneficiaria es muy elevado.

**5.2.2** *Falta de accesibilidad por carretera a algunos kebeles:* Algunos kebeles seleccionados, sobre todo en el woreda de Shirka, sufren un problema de accesibilidad por carretera, lo que impide la llegada de insumos y productos agrícolas a/desde el kebele. Esto dificultó asimismo la llegada del material de construcción a la zona de las obras.

**5.2.3** *Problema de conexión con el mercado:* Las cooperativas multiservicio han comenzado a adquirir cereales para sus miembros. No obstante, existe un

problema de conexión con los compradores potenciales en los grandes mercados. De esta forma, las cooperativas multiservicio se ven obligadas a vender cereales a los intermediarios locales a precios menores. Aún no se ha elaborado ningún estudio al respecto.

- 5.2.4** *El importe de los créditos concedidos a los miembros es inadecuado:* Las personas beneficiarias de los créditos rotatorios han afirmado que el importe de los créditos concedidos es inadecuado y demasiado bajo para poder poner en marcha un negocio. Los precios son demasiado altos, lo que impide adquirir los artículos necesarios.
- 5.2.5** *Límites de capital para la comercialización de cereales por parte de las cooperativas multiservicio:* Los miembros del comité gestor de las cooperativas multiservicio han comentado que tienen limitaciones de capital para comercializar cereales y bienes de consumo, ya que el capital inicial proporcionado por el proyecto no es suficiente para comercializar de forma extensa.
- 5.2.6** *Escasez de mano de obra en las oficinas sectoriales de las contrapartes:* La escasez de mano de obra ha limitado los servicios ofrecidos a la comunidad beneficiaria. Hemos observado el escaso interés de la población por trabajar en las oficinas sectoriales públicas.

### **5.3 LECCIONES APRENDIDAS**

- 5.3.1** El trabajo conjunto en torno a cooperativas, en lugar de individualmente, mejora la generación de ingresos y los medios de vida, evitando la explotación por parte de intermediarios y mejorando la eficiencia de los mercados.
- 5.3.2** Empezar negocios de forma organizada mejora el poder de negociación y la competitividad.
- 5.3.3** La devolución de los préstamos de las SACCOs en un solo pago (100%) constituye una práctica sostenible.
- 5.3.4** Una buena concienciación ha generado interés en formar parte de las cooperativas y los grupos.
- 5.3.5** Trabajar con un contratista constituye un gran reto, debido a la presencia de ingenieros poco capacitados.

### **5.4 RECOMENDACIONES**

- 5.4.1** Debe elaborarse y consensarse un nuevo plan de trabajo tripartito (cronograma y plan de compromisos que incluya el tipo de trabajo, duración, medidas en caso de falta de consecución, etc.) entre ECC-SDCOM, la OIDA de la zona y los contratistas, para la finalización de las obras pendientes. Debe solicitarse el apoyo de la administración de la zona, para que ejerza presión administrativa sobre el contratista. En particular, el inicio de la Fase II

de la infraestructura de riego de Azazera Beredu depende de la finalización de la Fase I, por lo que la recalendarización y finalización de la Fase I es clave.

- 5.4.2** Elaborar un nuevo documento de programa con objetivos revisados, y centrarse en la componente 1 para la implementación efectiva de las actividades del proyecto en el periodo restante.
- 5.4.3** Acordar con los contratistas la asignación de un ingeniero a tiempo completo en cada punto donde se están desarrollando las obras, para asegurar la ejecución del calendario revisado.
- 5.4.4** Buscar empresas públicas (ej. Oromia Water Works Construction Enterprise) que puedan perforar y excavar roca dura en el canal principal de la infraestructura de riego de Robe Jafera.
- 5.4.5** Recomendamos aumentar el crédito a los miembros individuales a 4.000 – 10.000 Birr para asegurar la viabilidad de las actividades generadoras de ingresos. Recomendamos asimismo que los miembros accedan a los créditos en función de sus necesidades, dentro de los límites máximos y mínimos. Para decidir la cantidad de crédito que se otorgará a los miembros, debería elaborarse un estudio detallado sobre ahorro y crédito que incluya el análisis de los tipos de interés, los costes administrativos, etc.
- 5.4.6** La oficina del proyecto y las oficinas sectoriales de las contrapartes deberían elaborar un estudio de mercado y establecer vínculos comerciales para las cooperativas multiservicio con compradores potenciales en localidades grandes como Assela, Adama y Factoryes.
- 5.4.7** La oficina del proyecto y las oficinas sectoriales de las contrapartes deberían estudiar y mejorar el capital inicial otorgado a las cooperativas multiservicio para que puedan realizar sus operaciones en el siguiente periodo.
- 5.4.8** Se recomienda capacitar de forma continua para mejorar la capacidad de los expertos de las oficinas sectoriales, sobre todo de los auditores y contables asignados por la oficina de promoción de las cooperativas del woreda, de forma que puedan apoyar, hacer un seguimiento permanente y cerrar las cuentas de las cooperativas.
- 5.4.9** Recomendamos que las oficinas sectoriales del gobierno analicen la posibilidad de pagar incentivos a los auditores de acuerdo al trabajo realizado. Debería pagarse una cantidad variable a los expertos cuando realizan estudios de viabilidad, e implicarles en la preparación de los planes de negocio. Debería contratarse a más expertos en las oficinas sectoriales para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

## 6. REFERENCIAS

Arsi-Robe Project Office, ECC-SDCOM; Annual and Quarter Activity Reports for 2011, 2012, and 2013 FYs;

Oxfam Intermón PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, 2007–2012.

Oxfam Intermón; Formulación CONVENIO 10-CO1-009 “Promoción del desarrollo rural mediante el desarrollo de los medios de vida y la reducción de la vulnerabilidad en Etiopía”.

MOFED, 2010; Ethiopia: Growth and Transformation Plan, Main Text; Addis Ababa, Ethiopia.

MOFED, 2006; Ethiopia: A Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (PASDEP); Addis Ababa, Ethiopia.

OECD, 1991; DAC Principles for Evaluation of Development Assistance; Development Assistance Committee, Paris.

## **7. ANEXOS**

**Anexo 7.1: Términos de referencia (adjunto)**

**Anexo 7.2: Plan de trabajo, componentes y descripción de la misión (adjunto)**

**Anexo 7.3: Informe sobre el componente de regadío (adjunto)**

**Anexo 7.4: Matriz de datos cualitativos generados en los grupos focales y en las entrevistas a los informantes clave (adjunto)**

**Anexo 7.5: Matriz de datos generados en la encuesta a las personas beneficiarias y rankings de efectividad (adjunto)**

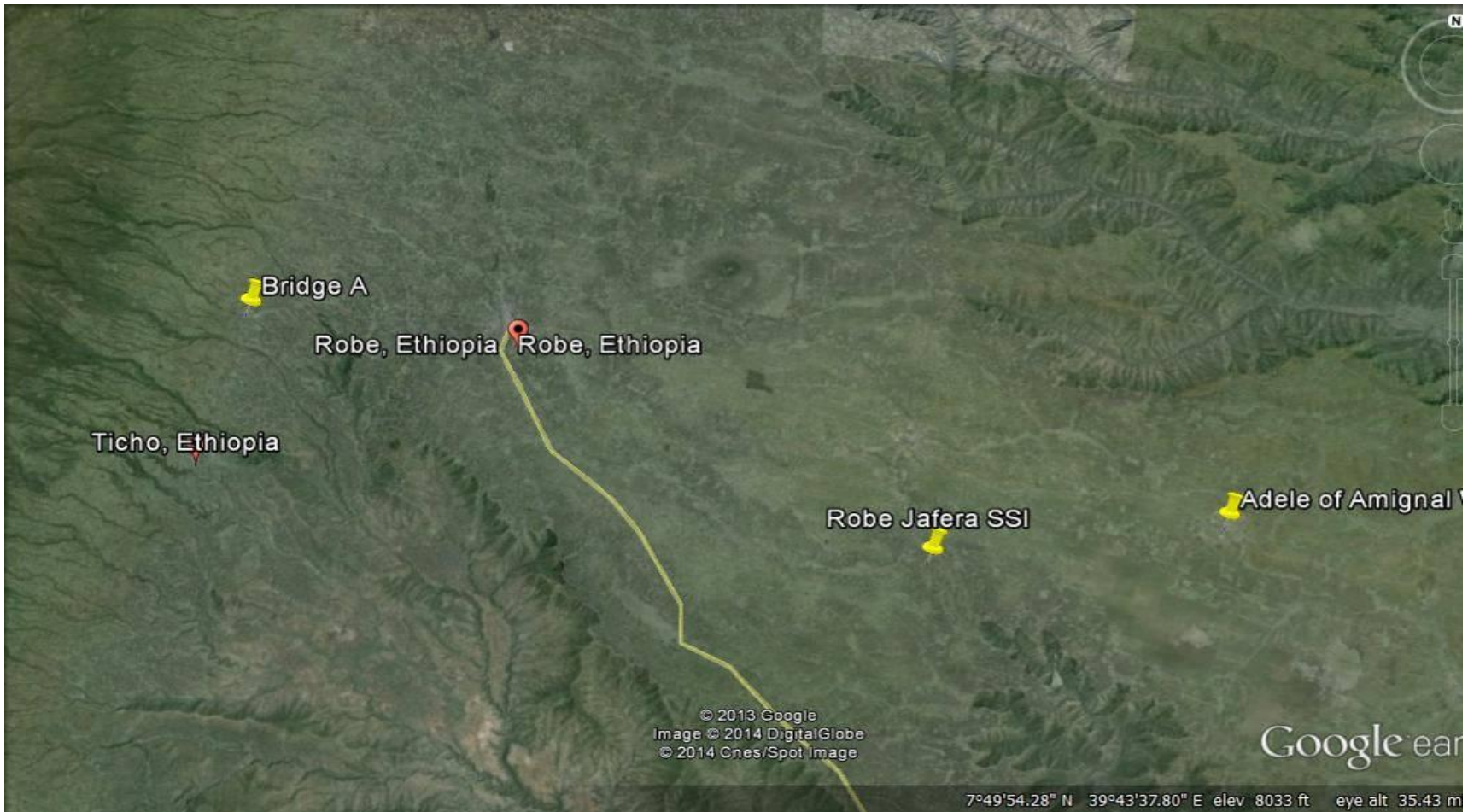
**Anexo 7.6: Herramientas de recogida de datos (adjunto)**

**Anexo 7.7: Informantes clave y personas contactadas durante la evaluación**

| No. | Nombre              | Organización                        | Responsabilidad                     | Dirección |
|-----|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|
| 1   | Solomon Ketema      | Arsi Robe Program Office            | Responsable de programa             | Arsi Robe |
| 2   | Genene Shibru       | „ „ „                               | Experto en seguimiento y evaluación | „ „       |
| 3   | Molla Tefera        | „ „ „                               | Experto en cooperativas             | „ „       |
| 4   | Aychiluhim Gizaw    | „ „ „                               | Experto                             | „ „       |
| 5   | Alemu Teshome       | „ „ „                               | Ingeniero de regadío                | „ „       |
| 6   | Tadessie Negash     | Tena Woreda Coop Promotion Office   | Organizador de cooperativas         | Ticho     |
| 7   | Viyali Getachew     | „ „ „                               | Organizador de cooperativas         | „         |
| 8   | Gosa Alemu          | „ „ „                               | Organizador de cooperativas         | „         |
| 9   | Adugna Tefera       | „ „ „                               | Auditor de cooperativas             | „         |
| 10  | Getachew Worku      | Tena Woreda WCY Affairs Office      | Experto en movilización comunitaria | „         |
| 11  | Ergitu Itana        | Tena Woreda MSED Office             | Responsable de oficina              | „         |
| 12  | Aschalew Mengesha   | „ „                                 | Experto en micro-empresas           | „         |
| 13  | Kitaw Tadessie      | „ „                                 | Oficial contable                    | „         |
| 14  | Brihanu Megersa     | Amigna Woreda Coop Promotion Office | Responsable de oficina adjunto      | Adale     |
| 15  | Marta Haile         | Amigna Woreda WCY Affairs Office    | Responsable de oficina              | „         |
| 16  | Sori Wagi           | Shirka Woreda MSED Office           | Responsable de oficina              | Gobessa   |
| 17  | Yehuallashet Ayanno | „ „                                 | Responsable de oficina adjunto      | „         |
| 18  | Tekalign Mengistu   | Shirka Woreda Coop Promotion Office | Responsable de oficina              | „         |
| 19  | Abduljewad Adem     | „ „ „                               | Cooperatives Promoter               | „         |
|     | Awel Abdulqadir     | „ „ „                               | Responsable de oficina adjunto      | „         |

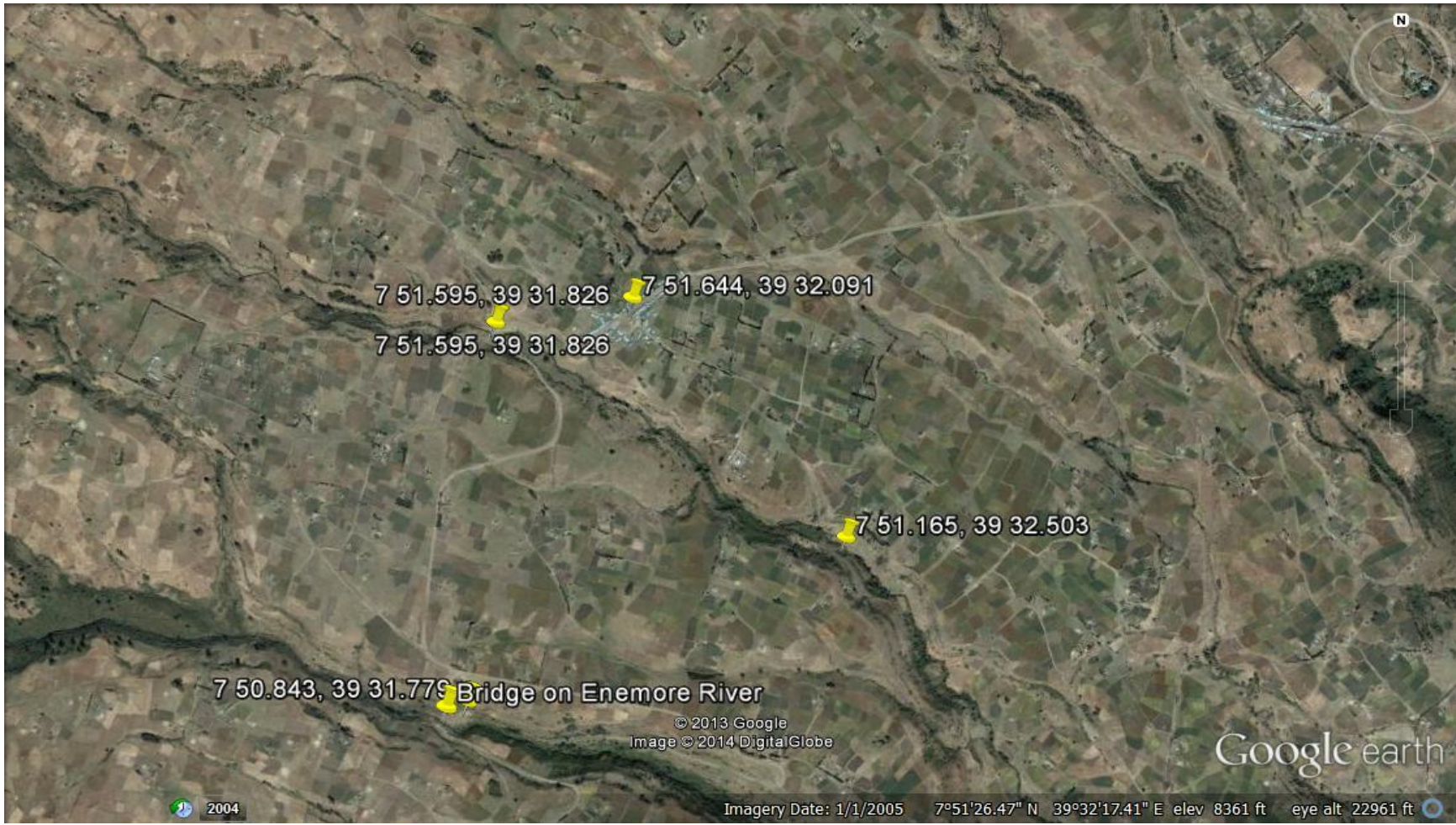
| <b>No.</b> | <b>Nombre</b>       | <b>Organización</b>                     | <b>Responsabilidad</b>            | <b>Dirección</b> |
|------------|---------------------|---|-----------------------------------|------------------|
| 21         | Ahimed Fata         | „ „ „                                   | Administrador de recursos humanos | „                |
| 22         | Abe Alo             | Shirka Woreda WCYA Office               | Experto                           | „                |
| 23         | Mekonnen Degafa     | Arsi Zone Coop Promotion Office         | Responsable de oficina adjunto    | Assela           |
| 24         | Brihanu Buse        | Arsi Zone Irrigation Development Office | Ingeniero de regadío              | „                |
| 25         | Dimberu Abera       | „ „ „                                   | Sociólogo                         | „                |
| 26         | Aba Temesgen Kebede | ECC-SDCOM                               | Secretario General                | Meki             |
| 27         | Solomon Kebede      | „ „                                     | Coordinador de desarrollo         | „                |
| 28         | Pierre van Male     | Oxfam Intermón                          | Responsable de programa           | Addis Abeba      |

Anexo 7.8: Ubicación de las infraestructuras de regadío



Robe Jafera





Azazera Beredu