

# Programa de Oxfam Intermón en Etiopía

## Estrategia para mejorar la calidad e impulsar las actividades pendientes del Convenio de la AECID durante el periodo 2014- Dic. 2015

### 1. Antecedentes del Convenio

AECID está financiando un programa conjunto a 4 años en los woredas de Tena, Amigna y Shirka, en la zona de Arsi. El programa comenzó en marzo de 2011 con el objetivo general de mejorar la seguridad alimentaria y reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores y las familias encabezadas por mujeres en los distritos mencionados de la región de Oromia.

El mecanismo para alcanzar el objetivo se basa en la diversificación de las actividades generadoras de ingresos, la mejora de la productividad y la comercialización, rehabilitación y explotación de los recursos naturales (con especial atención al agua), y la promoción del acceso y control de las mujeres hacia sus propios recursos.

Para ello, se ha diseñado una estrategia de implementación en colaboración con la ONG implementadora local (ECC SCOM), que integral as siguientes líneas de acción:

- Aumento de la producción y productividad de los pequeños agricultores
- Generación y diversificación de ingresos para mujeres y jóvenes en situación de pobreza
- Desarrollo del mercado y de cadenas de valor
- Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes implementadoras y de la comunidad

**Para la componente de aumento de la producción y productividad de los pequeños agricultores**, el objetivo consiste en contribuir a mejorar la situación de seguridad alimentaria de los hogares vulnerables mediante un desarrollo agrícola sostenible basado en el regadío. El programa incluye el desarrollo de infraestructuras de regadío a pequeña escala, el suministro de variedades de semillas mejoradas y la organización de las personas beneficiarias en torno a asociaciones de usuarios de agua y su formación para la gestión y mantenimiento de dichas infraestructuras.

**En cuanto al empoderamiento económico de las mujeres**, se ha desarrollado una estrategia que incorporará actividades dirigidas al empoderamiento de las mujeres, incrementando su participación en las actividades generadoras de ingresos y en el acceso y control de los recursos. El programa prevé la creación de grupos de ahorro y crédito, y el apoyo y promoción a los pequeños negocios. También se ha previsto la implementación de actividades de formación para adultos, sobre todo para mujeres, y la organización de talleres familiares y comunitarios para la adquisición de conocimientos sobre aspectos de género.

**Desarrollo del mercado:** La tercera componente tiene como objetivo poner en contacto a los pequeños agricultores con los mercados mediante el desarrollo de cooperativas y de cadenas de valor. La mejora de los mercados de insumos y productos finales será posible gracias al esfuerzo colectivo, como la puesta en marcha y el fortalecimiento de las cooperativas multiservicio. Además, esta componente pretende forjar alianzas entre el sector público y privado para los pequeños agricultores puedan tener acceso al mercado.

**Fortalecimiento de capacidades de las contrapartes implementadoras y la comunidad:** esta componente pretende fortalecer las capacidades institucionales de las contrapartes implementadoras del programa, poniendo en marcha sistemas internos de seguimiento, evaluación y aprendizaje, y un sistema para la sostenibilidad de las diferentes componentes del programa.

### 2. Objetivo:

Analizando los retos en la implementación del proyecto, hemos acordado que es necesario hacer un seguimiento más riguroso de las actividades del programa, para garantizar la calidad y rapidez de implementación de las actividades pendientes en el periodo de tiempo restante, de 2 años.

Nos centraremos principalmente en las actividades que han sufrido retrasos, como el desarrollo de las infraestructuras de regadío, la vinculación con los mercados, la transversalización de género, etc. Nos centraremos asimismo en implicar al gobierno local y en crear capacidades a nivel comunitario, para garantizar la sostenibilidad del programa una vez finalizado, en diciembre de 2015. Los apoyos se centrarán en asegurar la sostenibilidad, la selección adecuada de las personas beneficiarias, la mejora de la aplicación del sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje, y la calidad del programa. Esto será

posible gracias a la motivación de las contrapartes locales, el acuerdo de implementación semi operativa para las infraestructuras de riego y un mayor apoyo técnico para asegurar una correcta transición.

## Objetivos específicos de la estrategia

- Acelerar la implementación de las infraestructuras de riego a pequeña escala, y finalizar su construcción antes de finales de 2014
- Implementar la herramienta SEA y la rendición de cuentas desarrollada conjuntamente por IO y las contrapartes locales (la herramienta podría modificarse en base a la evolución del contexto)
- Desarrollar un plan claro y un cronograma que tenga en cuenta los problemas identificados, como la asistencia técnica necesaria para resolver los problemas.
- Impulsar mecanismos para apoyar a las contrapartes en el desarrollo de sus estrategias de salida (ej. borrador con una propuesta de pasos para la salida del programa)
- Mejorar la vinculación con el mercado mediante cadenas de valor
- Mejorar la transversalización de género en el diseño e implementación del programa

## 3. Enfoque

A nivel de Oxfam Intermón y hasta hace poco, el proyecto estaba gestionado exclusivamente por el equipo de medios de vida (departamento de Desarrollo). Tras el proceso de integración de los departamentos de Desarrollo y Acción Humanitaria en 2013, se decidió involucrar también al equipo WASH, para mejorar el seguimiento de las construcciones.

Posteriormente, se identificó la necesidad de modificar los contratos para que reflejaran mejor el coste de algunos elementos del proyecto (por ejemplo, el diagnóstico realizado por las autoridades y sobre el que se basa este proyecto, mencionaba la presencia de un camino de tierra para el acceso a la infraestructura de riego en Azazeera, pero finalmente resultó ser un terreno rocoso, que requería el uso de excavadoras). Esta revisión de los contratos hizo necesario celebrar varias reuniones con los actores relevantes, sobre todo con las autoridades de la zona, para solicitar su apoyo en el proceso, ya que las partes se habían enrocado en sus posiciones.

Asimismo, hemos reactivado el apoyo técnico a los comités de dirección (contraparte local, autoridades locales, Oxfam Intermón y la OTC en calidad de observadora) para asegurar un mejor seguimiento del proyecto.

Tal como recomendaron los auditores, hemos solicitado a los contratistas la elaboración y validación de un plan de trabajo detallado, de forma que los comités de dirección puedan hacer un seguimiento de los avances de las obras.

Por su parte, Oxfam Intermón dará un mayor apoyo a su contraparte local, asegurando un estrecho seguimiento de las obras por parte de su equipo WASH, que ahora está disponible para resolver dudas y apoyar a la contraparte siempre que sea necesario.

Asimismo, hemos pensado en la conveniencia de mayor apoyo por parte de la UPC. Ya hemos realizado contactos, pero hemos pensado que por ahora es mejor que no haya visitas externas a las obras, puesto que ya se han puesto en marcha muchas otras medidas (revisión de contratos, etc.). No obstante, la UPC ha confirmado su disponibilidad si fuera necesario.

Finalmente, se ha informado a la comunidad, que está muy implicada en la implementación de este proyecto para movilizar todos los recursos posibles y para mejorar la rendición de cuentas de los actores relevantes.

#### 4. Plan de mejora para los próximos dos años

Oxfam Intermón (IO), junto a ECCSCOM y otros aliados, como el gobierno y las organizaciones de base, se ha comprometido a promover los objetivos arriba mencionados y la implementación de las actividades desde 2011.

La interacción permanente con la contraparte local, las frecuentes visitas al terreno y los resultados de la evaluación intermedia, ponen de manifiesto los retos en la implementación del proyecto. Así pues, hemos elaborado un plan de de mejora para los próximos dos años.

##### Plan de mejora

Problemas diagnóstico	de Visión/ futuro	plan de Cuellos de botella/ limitaciones	Intervención para resolver los cuellos de botella
Lentitud en la implementación del programa	Acercar la construcción de las infraestructuras de regadío/ ponerlas en funcionamiento para mejorar la producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escaso apoyo por parte de los miembros del equipo de trabajo</li> <li>2. Circunstancias no previstas en la fase de diseño</li> <li>3. Falta de experiencia en la gestión de contratistas</li> <li>4. Burocracia y retrasos en la toma de decisiones</li> <li>5. Escaso apoyo logístico y falta de empoderamiento de la oficina en el terreno</li> <li>6. Deficiencias en la planificación y elaboración de informes</li> </ol>	<p>Equipo de trabajo reactivo:</p> <p>Revisión proactiva del coste y diseño de las infraestructuras de regadío            Proporcionar nuevas instrucciones a los contratistas            Formación sobre planificación, seguimiento y elaboración de informes, y crear un sistema de rendición de cuentas claro            Informar a la comunidad local e implicarles para acelerar la construcción</p> <p>Apoyar a la contraparte local en la gestión de los contratistas</p> <p>Mejorar la rendición de cuentas de los responsables de tomar decisiones            Ofrecer un apoyo logístico a la oficina en el terreno, y empoderarla para que exija cuentas a los contratistas</p> <p>Mejorar el seguimiento de la contraparte local en la elaboración de informes            Mejorar el plan de trabajo para avanzar lo más posible en la estación seca</p>

Escasa vinculación con el mercado	Mejorar los vínculos con el mercado	7. Factores climáticos (mayor número de estaciones de lluvias)	Planificación y toma de decisiones a tiempo
		1. Vínculos poco eficientes entre los pequeños agricultores y los mercados finales para muchos cultivos de alto valor añadido (escaso poder de negociación de los pequeños agricultores, intermediarios que controlan la cadena de valor, pérdidas tras las cosechas, fluctuación de precios muy elevada en corto espacio de tiempo para los productos de alto valor, baja demanda a nivel local, acceso limitado a los servicios de almacenamiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estudios de mercado con la participación del equipo en el terreno, la comunidad y los intermediarios</li> <li>• Desarrollar un plan de mercado para el Convenio</li> <li>• Organizar un taller a nivel comunitario y regional</li> <li>• Apoyar a las cooperativas/ uniones, vinculándolas con los grandes mayoristas</li> <li>• Capacitar al personal en aspectos de marketing</li> <li>• Permitir a los wordas definir los cultivos de alto valor y el calendario en su zona de regadío</li> </ul>
		2. Información sobre el mercado limitada para los pequeños agricultores	Fortalecer las capacidades de los actores locales como recursos extensionistas sobre el mercado
Falta de consideración hacia la sostenibilidad	Asegurar la sostenibilidad de la intervención una vez que finalice el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidades limitadas por parte de las organizaciones de base, como las asociaciones de usuarios de agua</li> <li>2. Falta de un plan de salida claro</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de salida del Convenio</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de base/ gobierno local</li> <li>• Desarrollar un plan de negocio y un instrumento de recuperación de costes para el mantenimiento y funcionamiento de las infraestructuras de regadío, mediante cuotas sobre el agua</li> </ul>
Escasa rendición de cuentas a las personas en situación de pobreza	Mejorar la rendición de cuentas hacia la comunidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distancia entre las personas que toman decisiones y la comunidad</li> <li>2. Falta de experiencia en la rendición de cuentas hacia la comunidad, como herramientas de auditoría social, junta de transparencia, reuniones con la comunidad, etc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha un programa participativo bienal para la revisión del programa, y un proceso de reflexión</li> <li>• Capacitar al personal sobre aspectos básicos de auditoría social y SEA</li> <li>• Institucionalización del sistema SEA participativo</li> </ul>

Escasa orientación hacia la consecución de los objetivos de igualdad de género	Mejorar los objetivos de igualdad de género	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de persona responsable de la transversalización de género</li><li>2. Falta de sensibilización sobre la relevancia de los aspectos de género en el programa</li><li>3. Presencia de una mentalidad machista</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar un apoyo técnico a corto plazo para transversalizar los aspectos de género en el programa</li><li>• Capacitar a la comunidad y al persona local sobre aspectos de género en la planificación, implementación y seguimiento</li><li>• Apoyar espacios de debate en la comunidad sobre aspectos de género</li></ul>
--	---	---	---

## 5. Anexo: el plan del proceso

Descripción	Actividades/ acciones*	Resultados clave	Cronograma	Responsable/ acciones*	Contrapartes/ dependencia
<p>Acelerar la construcción de las <b>infraestructuras de regadío a pequeña escala</b></p>	<p>Reactivar ambos grupos de trabajo<sup>i</sup> y vincular ambos equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de dirección de Meki Catholic y Oxfam Intermón deberían organizar visitas mensuales y reuniones con el equipo técnico en el terreno</li> <li>• Reactivar al equipo de trabajo técnico para que hagan un seguimiento dos veces por semana en el terreno, sobre todo a las infraestructuras que se están construyendo, y proporcionar un apoyo permanente/ proactivo en la revisión de los diseños y costes según sea necesario</li> <li>• Empoderar al ingeniero técnico/ oficina del terreno para que exija la rendición de cuentas a los contratistas/ verificación de los procesos de pago</li> <li>• Llevar a cabo una auditoria del programa de construcción</li> <li>• Informar a las autoridades locales y pensar en una mayor implicación por su parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la toma de decisiones y la gestión del contratista</li> <li>• Relación estrecha entre la oficina principal de Meki y la oficina en el terreno</li> <li>• Los contratistas rinden cuentas</li> <li>• La implementación del proyecto acelera su ritmo</li> </ul>	<p>Desde febrero de 2014</p>	<p>Imma/Aba Temesgen/Pierre</p> <p>* Hablar con el director de país y el equipo del programa WASH para iniciar el proceso de apoyo a nuestras contrapartes</p> <p>Ephrem (WaSH/IO) por parte de los contratistas</p> <p>Solomon (Seguridad Alimentaria y Medios de Vida/IO) para los aspectos de movilización de las contrapartes locales</p>	<p>ECC /gobierno local /OTC</p>
<p>Apoyo en la vinculación con el mercado/ género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estudios de mercado con la participación del equipo en el terreno, la comunidad y los intermediarios</li> <li>• Desarrollar un plan de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un acceso al mercado para los pequeños productores</li> <li>• Mejora la relación de</li> </ul>	<p>Principios de febrero de 2014</p>	<p>Solomon y Demelash iniciarán el proceso:</p> <p>* hablarán en detalle con las contrapartes locales y las oficinas del gobierno</p>	<p>Comunidad /ECC/gobierno local/sector privado</p>

Descripción	Actividades/ acciones*	Resultados clave	Cronograma	Responsable/ acciones*	Contrapartes/ dependencia
	para el Convenio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar un taller a nivel comunitario y regional</li> <li>• Apoyar la interconexión entre el sector público/ privado en la producción y comercialización de productos de alto valor, y crear acceso a las instituciones financieras</li> <li>• Capacitar al personal en aspectos de marketing, planificación, seguimiento y elaboración de informes con los modelos del donante</li> </ul>	confianza entre el sector público y privado		* desarrollo de un plan claro sobre cómo iniciar el programa de acceso a los mercados	
Reforzar la transversalización de género en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar unos términos de referencia a corto plazo, basados en la transversalización de género</li> <li>• Contratar a consultores de género a corto plazo en el terreno para institucionalizar las actividades de género en las actividades de desarrollo</li> <li>• Capacitar al equipo y a la comunidad en material de género y desarrollo</li> </ul>	Mejora la transversalización de género en el programa	Principios de abril de 2014	Solomon Medhane y Solomon Ketema  Desarrollarán los términos de referencia y el plan	Comunidad /ECC/gobierno local/sector privado
Abordar los problemas de sostenibilidad del programa mediante la elaboración de estrategias de salida para el Convenio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y apoyar a las contrapartes para que cuenten con estrategias/ planes de salida claros</li> <li>• Apoyar a las contrapartes para que pongan en contacto a las cooperativas/ organizaciones de base con las uniones y las oficinas del gobierno/ instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de salida claras para cada contraparte e intervención</li> <li>• Las cooperativas/ organizaciones de base están en contacto con el</li> </ul>	Comenzará a finales de mayo de 2014 y seguirá a lo largo de 2015	Solomon / Demelash/equipo en el terreno * iniciarán el proceso en el terreno, consultando al gobierno local, a las contrapartes y a la comunidad en general	ECC/IO/Comunidad/ gobierno local

Descripción	Actividades/ acciones*	Resultados clave	Cronograma	Responsable/ acciones*	Contrapartes/ dependencia
	financieras/ bancos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las organizaciones de base para que sean autónomas (sostenibilidad financiera)</li> <li>• Llevar a cabo una pequeña investigación para ver la sostenibilidad financiera y económica de la agricultura de regadío</li> <li>• Concretar los actores relevantes, priorizar y finalizar la estrategia de consulta</li> <li>• Apoyar técnicamente a las organizaciones de base y a la contraparte local</li> </ul>	gobierno y son autosuficientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo para la implementación desarrollado</li> <li>• Análisis de los actores relevantes</li> </ul>			
Desarrollar las capacidades de las contrapartes sobre conocimientos básicos (como planificación, elaboración de informes, seguimiento y evaluación, gestión de contratos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo un diagnóstico de detección de necesidades formativas</li> <li>• Seleccionar un recurso, lugar y momento para la formación</li> <li>• Desarrollar los materiales formativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 30 trabajadores de las contrapartes reciben formación</li> </ul>	Mediados de mayo de 2014	Solomon y Demelash * hablarán con la oficina a nivel de terreno y nacional, y desarrollarán un plan formativo detallado	ECC/Comunidad/ gobierno local
Organizar al menos dos reuniones con la comunidad para mejorar la rendición de cuentas descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar unos términos de referencia</li> <li>• Organizar reuniones conjuntas</li> <li>• Documentos y lecciones aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza fortalecida y rendición de cuentas mejorada</li> </ul>	En junio de 2014 y 2015, organizaremos una reunión de revisión	Solomon Ketema/Solomon Medhane  Iniciarán el proceso, aunque las contrapartes también juegan un papel clave en la rendición de cuentas conjunta	Comité de dirección Comunidad/ gobierno local /OTC

## **Anexo 6.1: Modificación del programa**

El documento inicial de proyecto preveía la construcción y rehabilitación de cinco infraestructuras de regadío a pequeña escala, con el objetivo de aumentar la producción y productividad. No obstante, factores como la inflación, un estudio de viabilidad obsoleto (elaborado en 2006) y los retrasos en la implementación debido a la falta de capacidades de los contratistas locales, impidieron el desarrollo de todas las infraestructuras. Las infraestructuras de regadío que se preveía construir eran: Azazira, Jawi wachu, keryu Arizona, Solechisa, Jafera y Ebicha.

Después de la evaluación intermedia, la actualización de los estudios y la revisión de los costes, parece factible la construcción de las infraestructuras de regadío en Azazira berdu, Robe Jaffera y Soleferkessa. Las otras tres infraestructuras de regadío están en fase de mantenimiento, y no podemos incluirlas debido a restricciones presupuestarias, aunque el gobierno y la comunidad local pueden hacerse cargo de ellas.

## 6.2. Implicación de la modificación de objetivos e indicadores de resultados

Habíamos propuesto convertir 1200 Ha en tierra de regadío y poner en marcha siete cooperativas de usuarios de agua y siete enclaves de demostración, así como la redistribución de los terrenos de regadío. No obstante, debido a la escalada de precios, la oficina del proyecto solo puede cubrir el coste de 530 Ha de tierra. Por consiguiente, el proyecto dará apoyo a tres asociaciones de usuarios de agua.

Lógica de intervención en el documento original	Indicadores originales	Indicadores revisados	Comentarios
<p><b>Objetivo específico</b> Las mujeres y jóvenes sin hogar ejercen su derecho a unos medios de vida sostenibles/ alimentación adecuada durante todo el año.</p>			
<p>Resultado 1 Los beneficiarios y grupos vulnerables incrementan su producción y productividad agrícola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área irrigada aumentará desde las 259,25 ha (datos de la línea de base 2011) a las 1.459,25 ha a finales de 2014</li> <li>• Se construirán los dos sistemas de riego actualmente en marcha, y se terminará el estudio de viabilidad de otro sistema a finales de 2013</li> <li>• La productividad promedio de los principales cultivos por hectárea, se incrementarán en un 100% a finales de 2014 (ej. producción vegetal (patata, cebolla). La productividad aumentará desde los 54 y 25 a los 104 y 50 por hectárea respectivamente</li> <li>• El porcentaje de mujeres cabezas de familia, con respecto al total de beneficiarios del proyecto de irrigación, aumentará del actual 2% a, al menos, un 10%</li> <li>• Se establecen 3 asociaciones de usuarios de riego, que son fortalecidas y reconocidas legalmente por parte de la oficina del gobierno correspondiente</li> </ul>	<p>El área irrigada pasará de 259.25ha a 789.25ha</p> <p>Dos infraestructuras de regadío en construcción (Robe y Azzira Beredu) se finalizarán, y una infraestructura en el kebele de Soleferkkessa se mejorará</p> <p>La productividad promedio de los principales cultivos por hectárea se incrementarán en un 100% a finales de 2014 (ej. producción vegetal - patatas, cebollas). La productividad aumentará del valor actual de 54 y 25, a 104 y 50 por hectárea respectivamente.</p>	<p>El proyecto inicial era demasiado ambicioso, al prever la construcción de cinco infraestructuras de regadío (construcción de 2 nuevas infraestructuras, mantenimiento de 1 y ampliación de 1 en el kebele de Solechissa). No obstante, la revisión de costes y la actualización de los estudios de viabilidad, indican que la construcción de las 2 nuevas infraestructuras agotarán el presupuesto disponible, que asciende a 24 millones de Birr (18 millones para Azzira y 6 millones para Robe Jaffera).</p> <p>Solamente la ampliación de la infraestructura de regadío en el kebele de Solechissa, requeriría 14 millones de Birr, por lo que no es factible con el presupuesto disponible. Las otras infraestructuras solo requieren trabajos de mantenimiento, que serán asumidos por el gobierno y las comunidades locales.</p> <p>A cambio, está previsto mejorar una infraestructura de regadío (construida por Oxfam Intermón) en Soleferkessa. Este proyecto necesitaría una aportación adicional al presupuesto por parte de la AECID.</p>

---

<sup>i</sup> Los miembros del equipo de trabajo del proyecto incluyen a personal de IO: Imma (Dirección de País), Pierre (Responsable de Programa), Solomon (Coordinador de Seguridad Alimentaria y Medios de Vida), de ECC: AbaTemesgen y Solomon (Meki Catholic), y al administrador de la zona y responsable del departamento de regadío de la Zona de Jemal.