

## **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 riego. 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 riego 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 riego.

## **Impactos**

Hemos comprobado que los resultados esperados de la componente de riego se han alcanzado de forma parcial. Se han alcanzado los objetivos relacionados con la sensibilización de las personas beneficiarias sobre el proyecto de riego, la puesta en marcha de tres Cooperativas de Usuarios de Agua de Riego 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 riego 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 regadío:* el objetivo de construir y empezar a operar las infraestructuras de regadío 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 Factories.
- 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.