

**IGLESIA CATÓLICA ETÍOPE  
SECRETARÍA CATÓLICA DE NEKEMTE OFICINA DE  
COORDINACIÓN SOCIAL Y DE DESARROLLO DE  
NEKEMETE**

**VERSIÓN FINAL  
INFORME EXTERNO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO  
PARA “DESARROLLO RURAL INTEGRADO CON ENFOQUE  
AMBIENTAL Y DE GÉNERO EN EAST WELLEGA, ESTADO  
REGIONAL NACIONAL DE OROMIA, ETIOPÍA”**

**CONSULTOR: ADMASSU TESSO HULUKA (PHD)**

**OROMIA (ETIOPÍA)**

**TEL: +251 911 182142**

**+251 911 980665**

**Email: [admassutesso@gmail.com](mailto:admassutesso@gmail.com)**



**NEKEMTE,  
ETIOPE  
JULIO DE 2021**

Contenido	2
Contenido .....	2
Agradecimientos .....	3
Abreviaturas .....	4
Resumen Ejecutivo .....	5
1. Introducción .....	10
2. Los Objetivos Y el Alcance de la Evaluación .....	12
3. Métodos de Evaluación .....	14
3.1 Tamaño de la Muestra.....	14
3.2 Estrategia de Muestreo .....	15
3.3 Fuentes de datos y técnicas de recopilación .....	15
3.4. 1 Investigación documental .....	15
3.4. 2 Análisis del alcance de la evaluación .....	16
3.4. 3 Discusión del Grupo Focal (FGD) .....	16
3.4. 4 Entrevistas con partes interesadas clave.....	17
3.4. 5 Observación participante .....	17
3.4. 6 Cuestionario .....	17
4. Consideración ética .....	18
5. Resultados y Discusiones.....	18
5.1 Relevancia del Proyecto .....	18
5.1. 1 Opiniones de los beneficiarios sobre la relevancia del proyecto .....	19
5.1. 2 Opiniones de los socios y del personal del proyecto sobre la relevancia.....	23
5.2 Eficacia del proyecto .....	24
5.2. 1 Progreso en objetivos / resultados.....	28
5.2. 2 Efectividad en términos de promoción de cooperativas.....	30
5.2. 3 Efectividad en términos de promoción de la salud animal .....	31
5.2. 4 Efectividad en términos de empoderamiento de las mujeres .....	32
5.2. 5 Efectividad en términos de desarrollo agrícola sostenible.....	33
5.2. 6 Eficacia de la gestión .....	34
5.3 Eficiencia.....	34
5.4 Impactos del proyecto.....	35
5.4. 1 Impactos de la formación .....	35
5.4. 2 Impactos de fuentes y abrevaderos de agua.....	36
5.4. 3 Impactos de las distribuciones en especie .....	36
5.4. 4 Impactos de invertir en promociones de cooperativas .....	37
5.4. 5 Impactos en la seguridad alimentaria .....	38
5.5 Sostenibilidad .....	43
Sostenibilidad de las cooperativas .....	43
Sostenibilidad de las actividades del proyecto.....	44
6. Experiencia adquirida .....	44
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	46
7.1 Conclusión .....	46
7.2 Recomendaciones .....	47

## **Agradecimientos**

---

Dr. Admassu Tesso Consulting Firm quisiera expresar su agradecimiento a todos los que contribuyeron en esta evaluación. Los miembros del equipo de evaluación, el Sr. Mokennin Teshome y el Sr. Tekalign Gutem, fueron coordinados por Admassu Tesso (PhD), quien ha estado en el servicio de consultoría por más de 10 años como consultor independiente. El apoyo administrativo y logístico, así como la información y las comunicaciones, proporcionadas por la Comisión social y de desarrollo de la Iglesia Católica Etíope de la Oficina de Coordinación Nekemte (ECC\_SDCON) fueron esenciales para el éxito de la evaluación. Por ello, queremos reconocer al Sr. Segni Negash en particular por su tiempo y sus esfuerzos para coordinar la logística de esta evaluación. También agradeceríamos el papel facilitador y la buena comunicación que tuvimos con el Sr. Gerard Poch, representante país por Fundación Promoción Social.

También estamos agradecidos por el apoyo ofrecido por el personal de ECC\_SDCON, a saber, el Sr. Bilsuma Waga, el Sr. Abdi Geremew y el Sr. Yemaneh Kebede, durante la visita de campo. También estamos agradecidos a todos los jefes sectoriales, presidentes y cajeros de cooperativas, administradores de Kebele, así como a todos los beneficiarios y no beneficiarios del proyecto que quisieron y pudieron ser entrevistados y participar en nuestro proceso de recopilación de datos en cualquier forma.

Admassu Tesso (PhD)

## **Abreviaturas**

---

ADLI: Industrialización Liderada por el Desarrollo Agrícola

ECC-SADCO: Coordinador Social y de Desarrollo de la Iglesia Católica Etíope Oficina de Nekemte

FGD: Discusión del Grupo Focal

PIB: Producto Interno Bruto

EIC: Entrevistas con informantes clave

CP: Cooperativa polivalente

SACCO: Organización cooperativa de ahorro y crédito

FPS: Fundación Promoción Social

## Resumen Ejecutivo

---

### Introducción

La Comisión de Desarrollo Social de la Iglesia Católica Etíope de la Oficina de Coordinación de Nekemte (ECC\_SDCON) ha estado implementando un proyecto de desarrollo rural integrado con un enfoque ambiental y de género en East Wellega, distrito de Sasiga en cuatro Kebeles. El proyecto contó con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana, Fundación Promoción Social y una contribución de la empresa AUARA entre el periodo Abril 2018-Enero 2021 con el objetivo general de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población rural en el distrito de Sasiga. Los siguientes son los tres resultados esperados del proyecto:

- 1) Los pequeños agricultores ven mejorada su producción agrícola de manera sostenible, aumentando la disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad para cubrir sus necesidades nutricionales.
- 2) Acceso de los pequeños agricultores a una producción ganadera diversificada y mejorada que contribuya a enriquecer su dieta y generar ingresos
- 3) Fortalecimiento de la organización comunitaria que permita la participación activa de los pequeños agricultores y especialmente de las mujeres en los recursos productivos y las actividades generadoras de ingresos

Esta evaluación externa del proyecto ha examinado el diseño del proyecto, el proceso de implementación, los impactos y tiene como objetivo extraer lecciones para el futuro. El informe se organiza de acuerdo con los requisitos de los Términos de Servicio (ToR) y presenta evaluaciones sobre la relevancia del proyecto, la eficacia, la eficiencia y el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

### Métodos

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos. La revisión documental, las discusiones de los grupos focales, las entrevistas con informantes clave y el cuestionario se utilizaron como herramientas primarias de recopilación de datos. Se recogió y trianguló información de diferentes partes interesadas para un juicio informado. En consecuencia, los resultados de la evaluación se presentan como sigue:

## **Resultados de la Reevaluación**

**Diseño del proyecto:** Aunque el proyecto y su objetivo son muy relevantes, la línea de base fue un poco superficial y no estaba bien sincronizada con el documento de formulación del proyecto, y algunos datos adicionales deberían haber sido recogidos en la encuesta de referencia. Por ejemplo, la encuesta de referencia solo tuvo en cuenta un indicador cualitativo, los meses de alimentación adecuada en el hogar, para medir el nivel de inseguridad alimentaria de los hogares. Algunos estudios afirman la necesidad de combinar indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el estado y los niveles de inseguridad alimentaria de los hogares. Por otra parte, la línea de base en gran medida no logró reunir datos sobre los roles de género en los niveles de la comunidad y el hogar, a pesar de tener el enfoque de género como un tema transversal en la formulación y ejecución del proyecto. El alcance del proyecto de acuerdo con el documento de planificación y la implementación práctica no está bien sincronizado, si bien hay que tener en cuenta los desafíos que ha afrontado la zona; los conflictos entre los pueblos Oromo y Benishangul Gumuz, el desplazamiento interno, la agitación sociopolítica y la pandemia de COVID-19. Las lógicas de intervención, las actividades previstas, los resultados y los indicadores están alineados entre sí para lograr una ejecución, supervisión y evaluación del proyecto sin problemas, pero parece haber habido falta de participación de múltiples interesados, especialmente en la selección de los beneficiarios y la supervisión de los resultados. Los criterios de selección de beneficiarios no han involucrado a todas las partes interesadas. En consecuencia, los criterios de selección de los beneficiarios eran bastante vagos. La Oficina de Agricultura y Cooperativas a nivel de Kebele tuvo un alto nivel de comunicación y participación, con la participación de personas focales, pero la participación de la Oficina de la Mujer y la Oficina de Finanzas ha sido casi inexistente. Hay que destacar que los trabajadores del gobierno han cambiado mucho. También es importante señalar que el contexto socio-político local del proyecto ha sido muy difícil desde el principio debido al puesto de mando en la zona, los conflictos, el desplazamiento interno y más tarde la pandemia de COVID 19, lo que ha dificultado la participación de todas las partes interesadas durante todo el período del proyecto.

**Relevancia:** - El proyecto y sus objetivos eran pertinentes sobre la base de las opiniones del personal del proyecto, los asociados en la ejecución del proyecto y los beneficiarios de todos los Kebeles. El proyecto fue vital para abordar problemas como el desempleo, la inseguridad

alimentaria y la desnutrición, así como la estabilidad social y el crecimiento económico de la gente. Sin embargo, las opiniones son diversas cuando se trata de actividades específicas del proyecto.

**Eficacia:** El proyecto fue en gran medida eficaz para alcanzar la mayoría de sus objetivos. Sin embargo, su eficacia tenía una serie de lagunas cuando se trataba de abordar la paridad de género y, específicamente, la construcción de sistemas de riego en pequeña escala y bretes para ganado viables. De hecho, la mayoría de estas actividades se realizaron, pero apenas contribuyeron al logro de los objetivos generales del proyecto debido a la selección incorrecta del sitio y las brechas gubernamentales. Las capacitaciones fueron ofrecidas por empleados sectoriales del gobierno que, en algunos casos, apenas poseen las habilidades y experiencias requeridas. Por supuesto, ha habido opiniones encontradas de los socios implementadores del proyecto y algunos expertos sectoriales que muestran claramente una relación desigual entre la gestión del proyecto y los socios locales, específicamente a nivel de cada Kebele. Según la dirección del proyecto, el nivel de apoyo del gobierno local, específicamente a nivel de Kebele, estuvo por debajo de lo esperado y parecía haber una mala relación de trabajo con todas las partes interesadas que deberían participar activamente como estaba especificado en el acuerdo entre ECC y el gobierno. Ha habido una alta participación de expertos focales en la Oficina de Agricultura y Cooperativas, pero casi ninguna participación de otras oficinas relevantes como la Oficina de la Mujer y el Niño.

**Eficiencia:** En el balance de nuestra evaluación cualitativa, el proyecto es en gran medida eficiente en su gestión de recursos. Sin embargo, dado que el concepto de eficiencia (relación insumo-producto) es la relación entre recursos y resultados, se requiere un punto de referencia para poder medirlos de manera significativa. La evaluación objetiva de la eficiencia requiere datos completos de gastos reales en cada actividad y el presupuesto planificado según el documento de planificación del proyecto. También necesitamos registros financieros auditados del proyecto. En el momento de la realización de la evaluación externa, el informe de auditoría aún no estaba finalizado, aunque se facilitó el listado de gastos. Se revisó el presupuesto justificado al donante y el presupuesto justificado al gobierno de Etiopía. Sin embargo, parece haber una brecha en la forma en que el socio local justifica los gastos, esto es, por actividad, y en la forma en que se justifica al donante, esto es, por líneas presupuestarias. Hemos revisado la lista de gastos presentada a la auditoría, y el proyecto parece haber sido eficiente, pero ha sido difícil rastrear el gasto real para cada actividad,

ya que la lista de gastos para el donante no incluye el costo por actividad. En ausencia de este conjunto de datos, no podríamos hacer una evaluación de eficiencia más informada.

**Impacto:** El proyecto ha logrado importantes hitos en términos de impacto en la mejora del negocio de las cooperativas y la seguridad alimentaria de los hogares y la restauración del medio ambiente mediante la construcción de terrazas y la plantación de árboles polivalentes. Sin embargo, no se encontró que el impacto en la mejora de la seguridad alimentaria fuera homogénea en todos los Kebeles y género de los hogares. Si bien el proyecto tuvo un impacto importante en la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares en Badassa Jarso y Haro Feyissa Kebeles, su efecto en los hogares en Tokuma Tsigie no fue a la par. Del mismo modo, si bien el impacto del proyecto en la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares masculinos fue impresionante, el resultado fue pobre para los hogares encabezados por mujeres.

**Sostenibilidad:** En términos de sostenibilidad de las cooperativas, varios miembros ya se han retirado después de la eliminación gradual del proyecto, aunque los miembros y el capital de las cooperativas han aumentado significativamente desde el inicio del proyecto. El aumento de socios y especialmente el aumento de capital que permita ahorrar dinero y proporcionar créditos a los socios parece que garantizará la sostenibilidad de las cooperativas. Sin embargo, hay algunas actividades específicas del proyecto, como la construcción de bretes para ganado y pequeños riegos que no están funcionando como debieran y con los resultados previstos. Una selección incorrecta del sitio - esta es una obligación del gobierno según el acuerdo- , un mal diseño y una mala estrategia de salida del proyecto son factores que podrían amenazar la sostenibilidad del criadero de ganado y el pequeño sistema de riego y el canal construido. Sin embargo, en lo que respecta a la sostenibilidad de las actividades específicas del proyecto que mencionamos anteriormente, el sistema de riego y bretes para el ganado, los Kebeles, como destinatarios finales de las infraestructuras y equipos, tendrán la responsabilidad de su adecuado uso y mantenimiento.

**Colaboración con los socios implementadores:** Ha habido una participación débil y a veces contraproducente de algunos socios implementadores del proyecto, específicamente en el nivel más bajo de gobernanza, como el nivel de Kebele. Aunque hay personas focales de la Oficina de Agricultura y Cooperativas que han estado participando a lo largo del proyecto, personal de alto nivel de Woreda y Kebele mencionaron que no se involucraron en el proyecto. Sin embargo,



tenemos que tener en cuenta que ese nivel de personal de Woredas ha ido cambiando mucho a lo largo de la vida del proyecto.

**Recomendaciones:**

- Idealmente para un proyecto de este tipo, la duración de 2 años es generalmente corta y podría funcionar mejor con una duración de un mínimo de 3 años para garantizar la sostenibilidad de algunas actividades.
- Existe la necesidad de mejorar e involucrar a múltiples partes interesadas durante la formulación, implementación, monitoreo y evaluaciones del proyecto.
- Es necesario tener un memorando de entendimiento no sólo en el órgano superior del gobierno, sino también en el nivel inferior de cada sector que se espera participe como socios del proyecto. Existe una mayor necesidad de trabajar en estrecha colaboración con todos los órganos administrativos del gobierno y específicamente a nivel de Kebele y de distrito.
- Es necesario solicitar formadores cualificados y con experiencia, con capacidad de comunicación demostrada, para cada sesión de formación.
- La creación y promoción de cooperativas debe asignarse a personal confiable que pueda persuadir a los miembros de la comunidad para que se unan.
- El sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto debe ser eficaz. Aunque el personal expatriado de FPS introdujo una plantilla estandarizada de informes periódicos de actividades, el coordinador del proyecto no presentó informes periódicos según el formato proporcionado.
- Es necesario informar a cada funcionario recién nombrado de cada sector para mantener buenas relaciones con todos los socios.
- Hay una mayor necesidad de involucrar a las universidades públicas como socios en la implementación del proyecto

## 1. Introducción

---

Desde 1993, la Estrategia de Industrialización impulsada por el Desarrollo Agrícola (ADLI) ha sido el pilar central del desarrollo de Etiopía. Esta Estrategia prevé un desarrollo rápido y sostenido en el sector agrícola como condición necesaria para desencadenar y sostener el desarrollo en los demás sectores de la economía. La estrategia parte del supuesto de que los factores que afectan el rendimiento agrícola están vinculados a las políticas sociales y económicas de toda la economía y, por lo tanto, la expansión de la producción agrícola mediante el cambio tecnológico y el comercio, crea importantes demandas para los productos de otros sectores, como los fertilizantes, el transporte, los servicios comerciales y la construcción (Timer, 1998; FDRE, 2002; FDRE, 2010).

En consecuencia, se han elaborado y aplicado una serie de políticas nacionales paso a paso. El Programa de Desarrollo Sostenible y Reducción de la Pobreza (SDPRP 2002-2005) fue la primera política de desarrollo integral emitida en consonancia con el concepto de ADLI. Mientras tanto, se publicaron la Política y las Estrategias de Desarrollo Rural (PDR, 2003), que reafirmaban el compromiso del Gobierno de aplicar el ADLI. El Plan de Desarrollo Acelerado y Sostenible para Poner Fin a la Pobreza (PASDEP 2005 / 06-2009 / 10), también estuvo bien informado por los principios de ADLI y guiado por las direcciones de RDPS especificadas anteriormente. Del mismo modo, el Plan de Crecimiento y Transformación I (GTP I 2010/11-2015/16) y el Plan de Crecimiento y Transformación II (GTP II 2015/16-2019/20) reconocieron la agricultura como la base para el desarrollo socioeconómico de Etiopía. De conformidad con esta política, el Gobierno también ha demostrado un firme compromiso con el desarrollo del sector agrícola mediante la asignación de recursos y servicios de extensión agrícola al sector.

Sin embargo, a pesar de estos marcos de política aparentemente comprensivos y consistentes, la agricultura etíope está dominada por un sistema de agricultura de secano, de bajo consumo y bajo rendimiento. A pesar de la tasa de empleo desproporcionadamente alta y constante en el sector (casi el 79 por ciento de la población), y el alto poder de reducción de la pobreza del PIB originado en el sector (Banco Mundial, 2008), la contribución de la agricultura al PIB ha disminuido del 53 por ciento en 1997 a solo el 34 por ciento en 2010 (FDRE, 2020). Este papel en declive del sector puede explicarse principalmente por (1) el tamaño de las fincas pequeñas que se caracterizan por una baja utilización de insumos agrícolas; (2) degradación ambiental; (3) dependencia de lluvias

inconsistentes, desiguales e impredecibles; (4) sistema de riego deficiente, baja tecnología, poco acceso a conocimientos técnicos; (5) capital limitado (principalmente en hogares encabezados por mujeres); (6) parcelas fragmentadas que obstaculizan la producción a escala económica y la productividad que es vulnerable a los cambios naturales y provocados por el hombre. <sup>1</sup>(Huluka & Wondimagegnhu, 2019)

Estos factores están interconectados y se refuerzan entre sí. Así pues, la necesidad de transformación rural exige proyectos de desarrollo rural integrado. En consecuencia, la Comisión de Desarrollo y Social de la Iglesia Católica Etíope de la Oficina de Coordinación de Nekemte (ECC\_SDON) ha estado implementando un desarrollo rural integrado con un enfoque ambiental y de género en East Wellega, distrito de Sasiga en cuatro Kebeles. El proyecto fue financiado por la Generalitat Valenciana y FPS y se desarrolló desde Abril de 2018 hasta enero de 2021 con tres grandes resultados esperados:

- 1) Los pequeños agricultores ven mejorada su producción agrícola de manera sostenible, aumentando la disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad para cubrir sus necesidades nutricionales.
- 2) Acceso de los pequeños agricultores a una producción ganadera diversificada y mejorada que contribuya a enriquecer su dieta y generar ingresos
- 3) Fortalecimiento de la organización comunitaria que permita la participación activa de los pequeños agricultores y especialmente de las mujeres en los recursos productivos y las actividades generadoras de ingresos

Esta evaluación externa del proyecto ha examinado el diseño del proyecto, el proceso de implementación, los impactos y tiene como objetivo extraer lecciones para el futuro. El informe está organizado de acuerdo con los requisitos de los Términos de Referencia (ToR) y tiene varias secciones. La sección 2 presenta los objetivos y el alcance de la evaluación, seguida de la sección 3 que presenta los enfoques metodológicos generales. A esto le seguirán los resultados y debates y las presentaciones de las lecciones aprendidas. En la última sección se presentan las conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>1</sup> La participación de los pequeños agricultores en la tenencia de tierras de menos de 2 hectáreas es del 83%; alrededor de un tercio de los hogares rurales cultivan menos de 0,5 hectáreas; y casi el 55% de todos los pequeños agricultores trabajan con una hectárea o menos (EEA, 2002).

## 2. Los Objetivos Y el Alcance de la Evaluación

Como evaluación externa final del proyecto, se espera que este informe proporcione datos sobre los cinco criterios de evaluación: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto. La evaluación también ha tenido en cuenta la alineación del proyecto con los planes estratégicos de la Generalitat Valenciana. Por lo tanto, para identificar y documentar qué objetivos del proyecto se lograron, cuáles no se lograron con éxito y por qué, hemos evaluado todas las actividades del proyecto en todas sus fases. En consecuencia, las siguientes son algunas de nuestras preguntas principales en cada fase del proyecto:

### 1. Durante el análisis de la situación:

¿Se abordaron adecuadamente los temas de análisis ambiental y de género antes del diseño del proyecto?

- ✎ Un análisis adecuado de género examina las diferentes funciones, derechos, necesidades, preocupaciones y oportunidades de las mujeres y los hombres, los niños y las niñas, y las relaciones entre ellos en un contexto determinado.
- ✎ El análisis de género y ambiental ayuda a identificar los puntos de entrada y determinar las estrategias más efectivas en un contexto particular que apoyarán la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

### 2. Fase de planificación del proyecto:

- ☞ ¿En qué medida la encuesta de línea de base estableció los indicadores necesarios para la evaluación final del proyecto?
- ☞ ¿El diseño del proyecto consideró adecuadamente las dimensiones de género en sus intervenciones? Si es así, ¿cómo?
- ☞ ¿Qué indicadores o criterios de evaluación se han creado para permitir la evaluación de los resultados generados, los modelos operativos y las mejores prácticas desde la perspectiva de género?
- ☞ ¿Se ha capacitado a los grupos destinatarios del proyecto y a las partes interesadas en la incorporación de la perspectiva de género en las actividades del proyecto? ¿Se abordaron adecuadamente las cuestiones ambientales?
- ☞ ¿Cuáles fueron los criterios de orientación? ¿En qué medida los criterios de focalización fueron objetivos y transparentes?

- ☞ ¿Los resultados, productos y actividades están diseñados para satisfacer las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres?

### **3. Fase de implementación y monitoreo:**

- ☞ ¿Tiene la entidad ejecutora del proyecto los criterios para promover la igualdad de género?
- ☞ ¿Cuán transparente fue el procedimiento de selección de agricultores para capacitación y otros apoyos?
- ☞ ¿Cuán equilibrados fueron los beneficiarios seleccionados en términos de composición por género?
- ☞ ¿Los beneficiarios tienen la oportunidad de elegir el tipo de negocio en el que están más interesados en trabajar?
- ☞ ¿El seguimiento y la evaluación del proyecto cubrieron cuestiones ambientales y de género y supervisaron los cambios de comportamiento hacia la meta?
- ☞ ¿Se evalúan los resultados obtenidos y las mejores prácticas desde la perspectiva de género y ambiental?
- ☞ ¿Los informes y la documentación del proyecto incluyen perspectivas ambientales y de promoción de la igualdad de género?

### **4. Impactos del proyecto:**

- ☞ ¿Existen diferencias significativas entre géneros en la actividad a la que se dirige el proyecto?
- ☞ ¿Hay una diferencia estadísticamente significativa en la productividad de los cultivos y los animales entre los agricultores que recibieron el apoyo del proyecto y los que no lo recibieron?
- ☞ ¿Cuáles son las diferencias entre los géneros dentro de los grupos destinatarios con respecto a las necesidades, problemas, situaciones vitales y expectativas relacionadas con la actividad del proyecto?
- ☞ ¿Qué factores siguen siendo limitaciones vinculantes para las mujeres y cuáles para los hombres?
- ☞ ¿Están las actuales medidas de apoyo y desarrollo dirigidas a mujeres y hombres de la misma manera?
- ☞ ¿Las mujeres y los hombres tuvieron las mismas oportunidades para participar en el proyecto?

- ☞ ¿Qué tipo de cuestiones encuentran las mujeres importantes en la promoción de su bienestar? ¿Qué tipo de cuestiones consideran importantes los hombres?
- ☞ ¿Qué tipo de nuevas soluciones y medidas son necesarias para tener mejor éxito en la toma en cuenta la perspectiva de género y mejorar la igualdad de género?

### 3. Métodos de Evaluación

---

Dado que las actividades del proyecto en las diferentes fases y etapas están interrelacionadas, refiriéndose y reforzándose entre sí, los productos, resultados e impactos finales del proyecto y su sostenibilidad son tan buenos como las actividades realizadas en cada fase y etapa del proyecto. Por lo tanto, con el fin de identificar y documentar los resultados del proyecto en términos de los cinco criterios de evaluación, hemos examinado el proyecto a partir de la idoneidad de la evaluación de la necesidad realizada, el diseño del proyecto, los procedimientos de implementación y monitoreo y, finalmente, los resultados del proyecto. Por esta razón, se utilizan enfoques tanto cualitativos como cuantitativos. En consecuencia, el estudio se guió por el siguiente marco conceptual.

#### 3.1 Tamaño de la Muestra

---

Nos hemos asegurado de que el tamaño de la muestra sea representativo de la población. Para ello, se determinó el tamaño de la muestra dentro del parámetro de intervalo de confianza del 95% y nivel de precisión del 5% siguiendo el principio de determinación del tamaño de muestra propuesto por Jeff Watson (2001).

$$n = \left( \frac{\frac{p(1-p)}{\frac{A^2}{Z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}}{R} \right) \dots \dots \dots (3.1)$$

Donde,

n = Tamaño de muestra requerido

N= Número de personas en la población (en este caso, como los beneficiarios directos del proyecto son 9,803 nuestro N es 9,803).

P = Variación estimada en la población como decimal (en este caso, como los beneficiarios directos del proyecto en cada Kebele se estiman en 6 por ciento del total, usamos p=0.06).

A = Precisión deseada expresada como deseada (que es 5 por ciento en este caso).

Z = basado en el nivel de confianza 1.96 para 95%

R = tasa de respuesta estimada como decimal (que es 94 por ciento en este caso).

Sustituyendo con valores apropiados en la fórmula, encontramos un tamaño de muestra de 85 encuestados. En consecuencia, la siguiente tabla muestra la distribución del tamaño de la muestra entre los diferentes estratos.

Tabla 1. Asignación del tamaño de la muestra en diferentes estratos

Kebeles	¿Ha participado alguna vez en alguna de las actividades del proyecto ECC-SADCON?		Total Muestra
	No participantes	Participante	Muestra total
Tokuma Tsigie	5	16	21
Ambalta Fayera	5	15	20
Haro Fayisa	5	16	21
Badassa Jarso	5	18	23
Total	20	65	85

### 3.2 Estrategia de Muestreo

---

Después del diseño del proyecto, hemos estratificado nuestros hogares de cada Kebele en dos grupos excluibles: (a) Los agricultores tratados son aquellos que fueron los beneficiarios directos del proyecto, y (b) Los agricultores no tratados son aquellos que no tuvieron la oportunidad de participar directamente en el proyecto (no participantes) pero se encontraron en un estado socioeconómico similar cuando se introdujo el proyecto en 2018. Si bien hemos seleccionado al azar a los beneficiarios directos del proyecto (participantes), los participantes que no forman parte del proyecto (grupo de control) fueron elegidos por la respectiva administración de Kebele siguiendo una estrategia de muestreo intencional.

### 3.3 Fuentes de datos y técnicas de recopilación

---

#### 3.4.1 Investigación documental

Se realizó una investigación documental para examinar la información disponible sobre el proyecto en la Oficina de Coordinación Social y de Desarrollo de la Iglesia Católica Etíope de Nekemte. Dicha investigación documental ha sentado las bases para los paquetes de trabajo restantes en términos de desarrollar una comprensión más profunda de las actividades del proyecto,

además de proporcionar evidencias que nos han ayudado a abordar las preguntas de evaluación especificadas en los Términos de referencia.

Los siguientes documentos han sido recibidos y revisados por el equipo de evaluación.

- Propuesta de proyecto aprobada por la Generalitat Valenciana
- Proyecto aprobado por el gobierno regional de Oromia.
- Fuente de verificación para cada actividad.
- Lista de gastos incurridos durante el período del proyecto.
- Informe técnico y financiero final al donante.

#### 3.4. 2 Análisis del alcance de la evaluación

Se llevó a cabo una fase de evaluación del alcance para verificar las herramientas de investigación para la evaluación del proyecto en la Oficina de Coordinación Social y de Desarrollo de la Iglesia Católica Etíope en Nekemte. La etapa de análisis también incluyó nuevos intercambios sobre el diseño y desarrollo del debate del grupo de discusión, entrevistas con informantes clave y estudios de casos que han formado un elemento central del enfoque metodológico. Las herramientas de investigación incluyeron un cuestionario estructurado y semiestructurado (ver el anexo para los instrumentos) que fueron discutidos, enriquecidos y aprobados por Gerard Poch (FPS) y el personal de ECC Nekemte.

#### 3.4. 3 Discusión del Grupo Focal (FGD)

La Discusión de Grupo Focal (FGD) es uno de los principales instrumentos de recopilación de datos de las fuentes de datos primarios. Los temas de la discusión fueron las vulnerabilidades (conmociones, estacionalidad del mercado e ingresos y estrategias para afrontarlas) de los hogares; las fuentes de acumulación de riqueza; el proceso de participación; las estrategias de subsistencia; la migración de recursos; los beneficios del activo social; los usos del dinero prestado; el impacto del proyecto en sus actividades de subsistencia y su percepción sobre el proyecto en general. Los otros temas de discusión fueron los medios de vida de los hogares y los desafíos para mejorar la calidad de sus medios de vida, como la adopción de tecnología, la cría de animales, las relaciones de género, la gestión de recursos naturales, la educación, los servicios de salud y la diversificación de sus estrategias de medios de vida. En consecuencia, celebramos dos Discusiones de Grupos Focales (FGD) en cada Kebele: una con hombres y otra con mujeres jefas de hogar y finalmente



se combinaron los resultados. La información recolectada de tales DGF se trianguló con información adicional recolectada de entrevistas con informantes clave (KII), cuestionario y observaciones.

#### **3.4.4 Entrevistas con partes interesadas clave**

Hemos desarrollado criterios para elegir a los encuestados para KII en consulta con el personal de ECC-SADCON. Los encuestados fueron seleccionados para el KII sobre la base de los criterios acordados. En consecuencia, hemos realizado entrevistas con informantes clave (KII) con trabajadores sociales, miembros de comités, presidentes, secretarios y cajeros de cada grupo, jefes de oficinas sectoriales relevantes del gobierno involucradas en la implementación del proyecto como alianza con el ejecutor del proyecto, así como con todos los empleados ECC-SADCON.

#### **3.4.5 Observación participante**

La observación de campo es útil para obtener información oportuna del entorno general, lo que ayudará a generar conocimientos y hallazgos que puedan servir como base para un análisis más detallado de los datos recopilados, y para dar una interpretación detallada de la información y formular recomendaciones. Además, este método es esencial para complementar los datos recopilados y se utilizará para comprender el contexto en el que se recopila la información. Así pues, se realizaron visitas sobre el terreno en algunos lugares seleccionados, en consulta con el cliente y todos los interesados pertinentes. En concreto, hemos observado la construcción de bloques; soportes materiales dados a los grupos de ahorro; bretes para el ganado; fuentes de agua, abrevaderos para el consumo animal, pequeños sistemas de riego, colmenas aportadas a los agricultores para la apicultura, etc.

#### **3.4.6 Cuestionario**

La encuesta por cuestionario de hogares se utiliza para generar grandes datos cuantitativos solo de los jefes de hogar seleccionados. Se generaron datos cuantitativos relativos a información económica como niveles de ingresos y consumo; a activos como activos productivos; calidad y tenencia de vivienda, tierra y ganado, acceso a infraestructura, acceso a capacitación y educación, habilidades, servicios de salud, disponibilidad de mano de obra familiar, afiliación a grupos comunitarios; a servicios financieros, como ahorros y acceso al crédito, estrategias de medios de vida que incluyan el número y tipo de actividades, las remesas agrícolas y no agrícolas recibidas,

los patrones de migración, los ingresos por fuente, el acceso a los activos rurales y las estrategias de variación estacional, los indicadores de seguridad de los medios de vida y las características demográficas de hogares relacionados con la ejecución del proyecto.

#### **4. Consideración ética**

---

Durante la recolección de datos, se respetaron las consideraciones éticas para garantizar la integridad, el anonimato, los consentimientos y otros elementos humanos de los informantes. Además del propósito de la investigación, los deberes y responsabilidades de los participantes y los riesgos de participación se discutieron a fondo con los participantes y finalmente se llegó a un consenso. Del mismo modo, los nombres de los encuestados no fueron mencionados en el cuestionario para mantener el anonimato y la confidencialidad y se obtuvo el consentimiento oral de los participantes de la investigación para grabar su voz y presentar sus imágenes en el informe de investigación. Todas las notas de campo y otros documentos de las respuestas de los participantes se mantuvieron personales.

#### **5. Resultados y Discusiones**

---

En esta sección, presentamos los hallazgos de la evaluación en detalle. El informe de evaluación se estructura de acuerdo con los Términos de referencia adoptando los criterios OCDE / CAD de relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

##### **5.1 Relevancia del Proyecto**

---

La pregunta más implacable en la revisión fue investigar si las intervenciones del proyecto seguían siendo apropiadas, dada la situación del distrito de Sasiga (social, económica, política y legal) en particular. También se buscó investigar sobre la idoneidad de los socios locales y su compromiso con los objetivos del proyecto.

En términos de seguridad alimentaria y tasas de desempleo, la ubicación del proyecto (distrito de Sasiga) se encuentra en una situación desesperada a raíz de los disturbios políticos de 2018 en Oromia. La situación del área del proyecto se complicó aún más por el conflicto de fronteras Benishangul-Oromia de 2019, ya que la mayoría de los Kebeles del distrito de Sasiga se encuentran en los límites de la región de Benishangul Gumuz. La violencia sumió a la mayoría de las personas

en crisis políticas, sociales y económicas. Hizo que más de 100.000 personas migraran de Benishangul Gumuz al distrito de Sasiga como refugiados y dejó a decenas de miles de desplazados internos. Por lo tanto, la relevancia de este proyecto con el objetivo de contribuir a la mejora y diversificación de los medios de vida y los ingresos de la comunidad agrícola rural en el distrito es difícilmente cuestionable. Las siguientes son las opiniones de los beneficiarios del proyecto sobre la relevancia del proyecto.

### 5.1.1 Opiniones de los beneficiarios sobre la relevancia del proyecto

Se pide a los beneficiarios del proyecto que expresen sus puntos de vista sobre la relevancia del proyecto en términos de relevancia general del mismo, relevancia de los criterios de focalización y relevancia de la actividad del proyecto. En cuanto a la relevancia del proyecto, todos los participantes de los grupos de discusión acordaron por unanimidad que el proyecto está dentro del alcance y las prioridades del gobierno y las comunidades objetivo. Unánimemente todos los beneficiarios expresan una opinión positiva de las actividades del proyecto. Con respecto a la selección individual de beneficiarios en el programa, sin embargo, las opiniones son diversas. Algunos sostuvieron que no había un criterio claro para seleccionar a los beneficiarios, mientras que otros afirmaron que la participación de los agentes de desarrollo en la selección de los beneficiarios era una condición necesaria y suficiente para la pertinencia de los criterios de selección. Aunque no quedó claro en el resultado del FGD qué criterios consideran los agentes de desarrollo al seleccionar a los hogares como beneficiarios del proyecto, los criterios de selección de los beneficiarios según la propuesta del proyecto fueron:

- ☞ Aquellos que tienen iniciativa y plena voluntad de participar en el proyecto;
- ☞ Miembros pobres de la comunidad agrícola;
- ☞ Tener interés y disposición para participar en todas las formas de iniciativas; y
- ☞ Tener la voluntad de trabajar con los grupos de ahorro / cooperativa / y respetar las reglas comunes.

Parece que estos criterios son en su mayoría más subjetivos que objetivos por naturaleza. Difícilmente es posible determinar objetivamente quién tiene más iniciativa, interés y disposición para participar en el proyecto que los demás. Como resultado, el criterio de selección de beneficiarios más utilizado en todos los kebele de intervención fue "la voluntad de trabajar con los grupos de ahorro/cooperativas/ y respetar las reglas comunes".

Según la opinión de los beneficiarios, cualquier persona que fuera miembro de cooperativas primarias [cooperativas de ahorro y crédito (SAACOs) y/o cooperativas multipropósito (PSM)] o cualquier persona que estuviera dispuesta a unirse a las cooperativas dentro de su kebele era considerada como beneficiaria objetivo. Esto significa que "los pobres necesitan ser organizados en un grupo en forma de cooperativas", pero no hay criterios claros de a quién considerar como pobres en este caso. Hay dos problemas con el uso de la pertenencia a cooperativas como criterio de selección. El primer problema planteado ampliamente por los participantes fue que las cooperativas en Oromia se establecen en gran medida como "un instrumento para debilitar la agencia humana de la sociedad agraria, aumentando así el poder del Estado sobre los pequeños agricultores en lugar de eliminar algunas fuerzas que han estado actuando contra la dominación de los campesinos". Debido a esta percepción generalizada, la mayoría de los hogares pobres políticamente neutrales tienen menos probabilidades de unirse a ellos, aunque ser una familia pobre es un criterio para ser beneficiario. Esto significa que la mayoría de los hogares pobres que no son miembros de las cooperativas tienen menos probabilidades de ser los beneficiarios objetivo. Sin embargo, esta imagen negativa de las cooperativas de larga duración parece haber disminuido con el tiempo, ya que la mayoría de los pequeños agricultores se dieron cuenta de los beneficios del proyecto que los miembros han estado disfrutando a través de la membresía en la cooperativa. La siguiente es una declaración de uno de nuestros participantes anónimos de FGD:

*“Como agricultor, no estaba contento con el trabajo de las cooperativas y sus uniones (sindicatos). Las gestiones de las cooperativas no eran transparentes, carecían de rendición de cuentas y responsabilidad para los agricultores que representan. Las uniones y las cooperativas casi nunca estaban en el lugar correcto en el momento adecuado con el producto adecuado en las asignaciones de productos industriales y semillas a los agricultores pobres. Además, dada su susceptibilidad a comportamientos predatorios como la corrupción, la búsqueda de rentas, el abuso de los recursos públicos y una falta básica de rendición de cuentas, estas cooperativas nunca han tenido éxito en abordar los intereses reales de los pequeños agricultores. Ahora, parece haber una mejora, ya que las gerencias de las cooperativas son elegidas por los propios miembros y están tomando una serie de capacitaciones como resultado de este proyecto.”*

Al darse cuenta de la importancia socioeconómica de unirse a las cooperativas y de las mejoras en su gestión, ha aumentado constantemente el interés por unirse a ellas durante el período de ejecución del proyecto. La siguiente tabla muestra el número de miembros de la cooperativa al inicio y durante la última fase del proyecto:

**Tabla 2. Cambio en el número de miembros de la cooperativa**

Kebeles	Número de miembros de la Cooperativa		Aumentar (numero)	Aumentar (ciento)
	Durante 2018	Actual 2021		
Tokuma Tsigie	57	124	67	117,5
Ambalta Feyera	41	82	41	100.0
Haro Feyissa	40	74	34	85.0
Badassa Jarso	37	140	103	278.4

Como se puede ver en la tabla, ha habido un aumento notable en el número de socios de las cooperativas en todos los Kebeles con un aumento mínimo de 34 en las cooperativas Haro Feyissa Kebele y con un aumento máximo de 103 en la cooperativa Badassa Jarso Kebele. El porcentaje de mujeres miembros en cada cooperativa es superior al 39%, con un máximo de miembros en la cooperativa de Badassa Jarso Kebele (43%) y un mínimo de miembros en la cooperativa de Ambalta Feyera Kebele (39%) del total de miembros. La participación de mujeres en la cooperativa también ha aumentado en comparación con la etapa inicial de 2018.

El segundo problema al utilizar la pertenencia a una cooperativa como criterio de selección de beneficiarios era que los miembros de las cooperativas no eran necesariamente pobres. Los participantes del FGD en todos los Kebeles afirmaron que la mayoría de los miembros de las cooperativas existentes tienen en realidad un nivel más alto tanto en términos de logros educativos como de posesiones económicas. Los participantes expresaron además que algunos agricultores pobres que se unieron a las cooperativas recientemente no recibieron ningún beneficio, ya que se supone que deben esperar hasta seis meses antes de acceder a cualquier crédito financiero. Esto significa que aquellos agricultores cuyos nombres estaban en las listas de las cooperativas existentes han obtenido la ventaja de recibir beneficios tanto financieros como en especie del proyecto que aquellos que se unieron a las cooperativas más tarde.<sup>2</sup> Como resultado, los que

---

<sup>2</sup> Aunque las otras cooperativas estaban utilizando métodos de lotería, la cooperativa Tokuma Tsigie estaba asignando beneficios en especie y préstamos renovables de acuerdo con las órdenes de las listas de nombres de los miembros.

realmente se beneficiaron del proyecto no son necesariamente los más pobres entre los pobres en algunos casos.

El equipo de evaluación considera que el hecho de que se hayan tenido en cuenta todos los tipos de confesiones religiosas es una forma positiva de involucrar múltiples perspectivas y garantizar que la intervención para el desarrollo sea relevante al ser inclusiva y democrática. Los seguidores de las religiones Ortodoxa, Católica, Protestante, Wakefata y Musulmana se están uniendo a las cooperativas con un número variable, donde el 74 por ciento de ellos son Protestantes.

Otro aspecto de relevancia está relacionado con actividades específicas del proyecto. Estas actividades están relacionadas con los tipos y la duración de las capacitaciones; las experiencias y los antecedentes educativos de los capacitadores; el suministro de semillas de frutas y verduras; el suministro de fertilizantes; el establecimiento de sitios de viveros y la selección de tipos de árboles; el suministro de animales para hogares pobres y vulnerables; la construcción de trituradoras de ganado; la construcción de oficinas y tiendas de cooperativas fueron las principales.

Es evidente que los objetivos y actividades empresariales seleccionados para ser financiados por el fondo rotatorio tienen un alto grado de pertinencia para los objetivos de los beneficiarios. Hemos confirmado que cada miembro de un grupo es libre de elegir el tipo de actividades comerciales que necesita realizar con el fondo rotatorio. Se trata de una desviación significativa del modelo comercial financiado por casi todas las instituciones de micro finanzas que operan en Etiopía, en cuyo caso se supone que los miembros del mismo grupo deben realizar las mismas actividades comerciales. Tales restricciones limitan innecesariamente la libertad de los beneficiarios de elegir los tipos de negocios que consideran rentables para ellos. Sin embargo, en este caso de proyecto, la decisión de las actividades comerciales está realmente influenciada por la cantidad muy limitada de acceso al crédito (máximo de 3 veces su saldo de ahorro en el caso de Badassa Jarso Kebele y 2.1 veces su saldo de ahorro en el caso de Tokuma Tsigie Kebele cooperativas) que cada beneficiario puede obtener<sup>3</sup>. Además, todos los beneficiarios del proyecto entrevistados, incluidos los trabajadores sociales, consideran que la duración del crédito (un año) es demasiado restrictiva para que los beneficiarios emprendan actividades comerciales viables. Muchos de los beneficiarios

---

<sup>3</sup> Cada miembro debe contribuir con los ahorros mensuales obligatorios de 50 Birr a los fondos cooperativos.

también están descontentos con el momento del reembolso del préstamo. Argumentan que, en la mayoría de los casos, el tiempo que se les exige para devolver el préstamo coincide con el período en que realmente necesitan más financiación para emprender el tipo de negocio que operan. En ellas se pide que se sincronicen debidamente el desembolso y la recaudación de los préstamos con las salidas y entradas de efectivo de cada beneficiario. Algunos beneficiarios prefieren el pago en cuotas mensuales de su préstamo al pago semestral.

#### 5.1. 2 Opiniones de los socios y del personal del proyecto sobre la relevancia

Según el memorando de entendimiento firmado, hay tres asociados en la ejecución de proyectos que representan a tres sectores diferentes a diferentes niveles (regional, zonal y de distrito). Estos socios fueron: 1) Oficina de Finanzas y Desarrollo Económico, 2) Oficina de Cooperativas, y 3) Oficina de Agricultura y Desarrollo Rural. Aunque los deberes y responsabilidades de cada socio están claramente estipulados en los documentos originales de la propuesta, uno de los tres sectores – Oficina de Finanzas y Desarrollo Económico – apenas participó en la implementación del proyecto y el monitoreo y evaluación de su progreso. La participación de Agricultura y Cooperativas que se realizó a través de sus personas focales ha sido alta en los niveles de Kebele y Woreda, pero casi inexistente a nivel zonal (sólo para la evaluación intermedia y final). En cuanto a la Oficina de Finanzas y Desarrollo Económico, su participación ha sido casi inexistente en los diferentes niveles (sólo para la evaluación intermedia y final).

El jefe de la Oficina de Agricultura y Desarrollo Rural del distrito de Sasiga nos sorprendió al declarar el hecho de que solía escuchar sobre el proyecto de otros. Preguntado sobre lo que está haciendo el proyecto y la relevancia de sus actividades, el jefe de la oficina explicó: “Escuché que el proyecto tiene como objetivo aumentar la producción y productividad de cultivos y animales; promueve la gestión de los recursos naturales; promueve la igualdad de género; promueve las cooperativas y crea capacidad comunitaria.” También confirmó que la mayoría de esas actividades están comprendidas en el mandato mismo de su Oficina y son pertinentes para las políticas socioeconómicas locales, zonales, regionales y nacionales. Sin embargo, no estaba seguro de la pertinencia de las cuestiones operacionales detalladas, como los criterios de selección de los beneficiarios, el contenido de la capacitación y la selección de instructores, la selección de semillas

de cultivos, la distribución de fertilizantes, el sitio de vivero y la selección de especies de árboles, el suministro de animales a los beneficiarios y otras actividades.

Análogamente, los jefes de la Oficina de Finanzas y Desarrollo Económico del distrito de Sasiga, así como los oficiales de recursos naturales y ordenación de tierras rurales del distrito de Sasiga, declararon que nunca habían participado en la ejecución de ninguna de las actividades del proyecto. Reconocieron la relevancia de los objetivos del proyecto que escucharon informalmente pero no estaban seguros cuando se trata de las actividades operativas detalladas. Por el contrario, el jefe de la Oficina de Cooperativas del distrito de Sasiga admitió que participó en la entrega de la oficina de cooperativas construida en Tokuma Tsigie y Haro Feyissa Kebeles, pero que desconocía las actividades operativas detalladas del proyecto.

Cuando se le preguntó por qué los socios implementadores del proyecto previstos no participaban activamente, el Coordinador Ejecutivo de Desarrollo Social y Social del proyecto dijo que “dado que los jefes de la mayoría de los sectores están cambiando sumariamente debido a la turbulencia política en la región, hemos decidido trabajar más intensamente con algunas personas focales de cada oficina.” También agregó que "los jefes sectoriales actuales son probablemente nuevos en el proyecto, ya que podrían haber sido asignados recientemente y, por lo tanto, saben menos sobre el proyecto." El coordinador también explicó que su oficina había estado trabajando en estrecha colaboración con algunos coordinadores que representaban a cada sector, aunque no necesariamente con los jefes sectoriales. El personal del proyecto también comparte la misma opinión con el coordinador.

## 5.2 Eficacia del proyecto

Para evaluar la eficacia de una intervención en un proyecto, los factores comunes incluían una planificación y un liderazgo eficaces, grupos directivos y de trabajo claramente definidos con responsabilidades específicas y claras, líneas claras de gobernanza y rendición de cuentas y una gestión eficaz del proyecto. El esfuerzo coordinado de todas las entidades en la ejecución del proyecto en cada fase es crucial. Las deficiencias en estos aspectos organizativos parecían haber sido un factor clave en cualquier intervención de proyecto que no lograra los resultados previstos o que lo están haciendo en menor medida de lo que se había anticipado. Además, la eficacia del



proyecto puede medirse examinando la medida en que el proyecto ha logrado sus resultados u objetivos hasta la fecha. En consecuencia, los factores que influyen en el éxito del proyecto tanto positiva como negativamente, así como la eficacia de la gestión, también se evaluaron para el proyecto actual. Se utilizó la encuesta de hogares, el examen documental, las visitas sobre el terreno y la observación para determinar la medida en que se había logrado la ejecución del proyecto. También se utilizaron entrevistas con informantes clave para dar una idea de los factores que influyeron en la eficacia del proyecto. El siguiente cuadro del punto 5.2.1 muestra los detalles de los logros previstos.

Evaluada sobre la base de una planificación eficaz del proyecto, se determinaron claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los asociados en la ejecución del proyecto; se expusieron bien los efectos deseados del proyecto y se explicaron claramente las principales listas de actividades previstas. El documento de planificación también ha indicado claramente la lógica de la intervención y los indicadores de medición del éxito. Sin embargo, hay una limitación básica a este documento: el documento de planificación del proyecto carece de claridad sobre la estrategia de salida del proyecto.

Aunque las funciones y responsabilidades de cada asociado en la ejecución del proyecto se enunciaron claramente en el documento de planificación, ha habido graves limitaciones en lo que respecta a sus funciones prácticas. Parece haber una mala coordinación entre los asociados en cada nivel, específicamente en las diferentes oficinas gubernamentales a nivel de kebele y woreda. Los asociados en la ejecución del proyecto a diferentes niveles tienen una mala comunicación horizontal y vertical sobre el proyecto. Por ejemplo, aunque se suponía que la Oficina de Desarrollo Económico y Finanzas de Oromia, a través de sus sucursales en los niveles de zona y distrito, coordinaría el proyecto junto con los demás socios implementadores, parece haber una mala comunicación vertical entre estas oficinas en diferentes niveles. La Oficina de Desarrollo Económico y Finanzas de Oromia rara vez se comunica sobre el proyecto con su oficina de zona y tampoco la oficina de zona tiene buena comunicación con la oficina de desarrollo económico y de finanzas del distrito de Sasiga sobre el proyecto. Como resultado de ello, la oficina de finanzas y desarrollo económico de distrito apenas estaba desempeñando las funciones previstas en el documento de planificación: coordinar a otros asociados en la ejecución del proyecto; facilitar la compra de materiales para el proyecto y apoyar la administración de los permisos de trabajo; velar

por que su personal y sus asociados realizaran actividades de supervisión y evaluación; facilitar el proceso de ejecución de las actividades y el equipo y los materiales; y mediar en caso de malentendidos y conflictos entre otros y las partes.

Finalmente, la mayoría de los asociados en la ejecución de proyectos a diferentes niveles eran en realidad participantes inactivos, con la excepción de la Oficina de Promoción de Cooperativas del distrito de Sasiga y la Oficina de Agricultura. Hasta cierto punto, la Oficina de Promoción Cooperativa del distrito de Sasiga tiene registros de participación. Tras la finalización de la construcción de las oficinas de las cooperativas y las tiendas en Tokuma Tsigie y Haro Feyissa Kebeles, el director de la oficina había participado en la entrega del proyecto. La oficina también solía recibir informes de cada SACCO y MPC sobre el proyecto, aunque no tenía ningún registro de uso de los informes para fines de seguimiento y evaluación del proyecto. Los informes de cada cooperativa se consideraban simplemente como un requisito de formalidad, pero no como un requisito de supervisión y evaluación. La Oficina de Promoción de Cooperativas de distrito también solía auditar anualmente los registros financieros de cada cooperativa, aunque no se ha proporcionado información a ninguna SACCO o MPC desde la vida del proyecto.

Aunque parece que no hay ejercicios periódicos de seguimiento y evaluación del proyecto, excepto por parte del personal interno del proyecto de ECC y FPS, todos los socios implementadores del proyecto a nivel regional y zonal han participado en las evaluaciones intermedias y finales del proyecto. Otros asociados en la ejecución del proyecto, como la Autoridad de Riego de Oromia y las oficinas de Recursos Hídricos y Asuntos de Mujeres, Niños y Jóvenes, no tienen registro de participación, aunque cada uno tiene roles que desempeñar de acuerdo con el documento de planificación del proyecto.

Para empeorar las cosas acerca de la participación de diferentes oficinas gubernamentales en el proyecto, parece haber un conflicto de intereses entre los diferentes socios implementadores del proyecto a nivel de Kebele. Específicamente, la relación entre cada administración de Kebele y el manejo de SACCOs parece relación entre depredador y presa. Mientras que los administradores de Kebele perciben a la administración de los SACCOs como buscadores de rentas e ineficaces, los administradores de los SACCOs informan que los administradores de Kebele están haciendo reclamos innecesarios sobre sus propiedades e interviniendo ilegalmente en sus actividades. Según

la gestión de Tokuma Tsigie y Haro Feyissa Kebeles SACCOs, los administradores de Kebele están abriendo un contencioso por la propiedad de las oficinas y tiendas construidas por el fondo del proyecto. Como entendimos de nuestra discusión con la gerencia de SACCOs, de cada personal de proyecto de Kebele y ECC\_SDCON, los administradores de Kebele no estaban contentos con las construcciones de oficinas y tiendas de cooperativas desde el principio. En cambio, querían la construcción de la oficina administrativa de Kebele para Haro Feyissa Kebele y la construcción de un matadero de ganado para Tokuma Tsigie Kebele.

Se informó de intervenciones innecesarias en las actividades de la administración de las SACCO en todos los Kebeles donde se está llevando a cabo la operación del proyecto. Sin embargo, el nivel y la naturaleza de las intervenciones varían de Kebele a Kebele. Los intentos de desviar los tipos de actividades del proyecto de sus planes originales y la selección de los beneficiarios del proyecto para el derecho a beneficios en especie y la participación en la capacitación fueron la naturaleza más común de la intervención innecesaria informada por toda la administración de Kebele SACCO.

Debido a que el interés personal y político de cada administrador de Kebele se desvía en gran medida de los objetivos del proyecto, su participación fue mínima a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esto indica que uno de esos socios importantes del proyecto que se esperaban a nivel de base se perdió. En el documento final de planificación del proyecto, se indicó que

*"Un mecanismo de monitoreo es establecido por Kebele y en coordinación con la oficina central local, a través del cual se presentará un informe de progreso cada cuatro meses para evaluar los logros y las posibles áreas de mejora. Esto evaluará el grado de eficiencia de la ejecución, el cumplimiento de los resultados, el impacto en la mejora del acceso a los alimentos en la zona y el grado de implicación de todos los actores".*

Por lo tanto, dados los objetivos contradictorios y, por lo tanto, la participación contraproducente de cada administración de Kebele en la implementación del proyecto, no era lógico esperar informes de progreso periódicos a nivel de Kebele. Por supuesto, ninguno de los administradores de Kebele pudo mostrarnos ningún informe de progreso relacionado con el proyecto.

### 5.2.1 Progreso en objetivos / resultados

Además, la eficacia del proyecto puede medirse examinando la medida en que el proyecto ha logrado sus resultados u objetivos hasta la fecha. Por lo tanto, nuestra evaluación a continuación está relacionada con los indicadores que pueden evaluarse solo en los hogares participantes individuales. En consecuencia, en el cuadro siguiente se muestran los detalles de los objetivos, los logros reales y los cambios

**Figura 1. Indicadores y logros de la eficacia de los proyectos**

<i>Resultado</i>	<i>Indicador</i>	Objetivo	Real	% logrado	Fuentes de datos
Resultado 1: Los pequeños productores ven mejorada su producción agrícola de forma sostenible, aumentando la disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad para satisfacer sus necesidades nutricionales.	El ingreso monetario promedio de los beneficiarios del proyecto aumentó en un 20% al final del segundo año del proyecto (Birr).	5,718	18,867	330%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Al menos el 25% de los hogares beneficiarios ven aumentar su producción media de cereales (maíz, solo sorgo, etc.) en un 30% o más al final del segundo año del proyecto.	7	12,40	177%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Los hogares beneficiarios dispondrán de un mayor número de meses para la producción de cultivos a fin de satisfacer sus necesidades anuales de cereales (%).	70	32	45.7%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Los agricultores mejoran sus conocimientos sobre el uso y las técnicas de riego a pequeña escala al final del segundo año del proyecto.	200	163	81.5%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
	Construcción de terrazas de suelo para la conservación del suelo y el agua al final del segundo año del proyecto.	40km	40km	100%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
	Construcción de presas de control de cárcavas de recuperación y cárcavas formadas por erosión hídrica de escorrentía	80 m3	98.5 m3	123%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
	Plantones de árboles producidos en los viveros y plantados en los sitios de siembra seleccionados al final del segundo año del proyecto.	50,000	83,357	166.7	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
Resultado 2: Acceso de los pequeños productores a una producción ganadera diversificada y mejorada que contribuya a	Los agricultores han mejorado sus conocimientos sobre la productividad de los cultivos antes del final del segundo año del proyecto.	2000	2016	100%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
	Una estructura para el tratamiento veterinario de ganado está disponible en dos Kebeles al final del segundo año del proyecto.	2	2	100%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo

enriquecer su dieta y generar ingresos.	Al final del segundo año del proyecto, cada uno de los cuatro Kebeles tiene cuatro abrevaderos para ganado.	4	4	100%	Comparación del resultado del informe terminal con el objetivo
	Mejora de la formación de 4 veterinarios	4	7	175%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Suministro de pollos para la producción de huevos a 40 agricultores	40	40	100%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Suministro de ganado ovino o caprino a los ganaderos con fines de cría y engorde	90	108	110%	Resultado de la encuesta
	Suministro de colmenas mejoradas para la producción de miel al final del segundo año del proyecto	20	20	100%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Suministro de 12 bovinos para engorde a 12 agricultores pobres al final del segundo año del proyecto.	12	12	100%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
Resultado 3: Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y permitiendo la participación activa de los pequeños productores.	Apoyo a cooperativas primarias con algunos muebles (3 mesas, 10 sillas y 3 bancos)	2	2	100%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo
	Formación de los comités de las cooperativas en contabilidad básica, administración, auditorías, planificación empresarial y marketing, gestión de ahorro y crédito.	4	4	100%	Comparación del resultado de la encuesta con el objetivo

En términos de porcentaje de logros de cada meta, parece que el proyecto es notablemente efectivo. En cuanto a las capacitaciones, la mayoría de las capacitaciones han alcanzado la meta objetivo - número de beneficiarios - diseñada en la formulación y el marco lógico del proyecto según las fuentes de verificación. En concreto, a través del proyecto se ha capacitado a 152 beneficiarios (52 mujeres y 100 hombres) en manejo de recursos forestales y reforestación, y 655 TD han tomado plántulas forestales con capacitación práctica (336% del objetivo). Con respecto a la meta de 480 beneficiarios que tienen conocimientos prácticos en manejo de fertilidad del suelo, control de termitas, conservación de suelos y agua, etc. al final del segundo año del proyecto, 82TD recibieron apoyo en la preparación de compost, 456TD recibió capacitación en manejo de la fertilidad del suelo, control de termitas y conservación del suelo y el agua; 162 TD (19 mujeres y 143 hombres) agricultores mejoran sus conocimientos sobre el uso y las técnicas de riego a pequeña escala al final del segundo año del proyecto (81% de la meta); 217 agricultores (90 mujeres y 127 hombres) han mejorado sus conocimientos en apicultura, producción ganadera y preparación y manejo de

alimentos para animales, y prevención y tratamiento de la salud animal (98,6% de la meta); 7 veterinarios habían recibido capacitación en sanidad animal (175% de la meta), y con respecto al resultado esperado 3, los cuatro comités de cooperativas habían recibido capacitación en contabilidad básica, administración, contabilidad, auditorías, planificación comercial y marketing, gestión de ahorro y crédito (100 % de la meta) y 144 TD (58 mujeres y 86 hombres) habían recibido en actividades de generación de ingresos y emprendimiento (72% de la meta).

### 5.2. 2 Efectividad en términos de promoción de cooperativas

La lógica de intervención de la promoción de las cooperativas se basó en los hallazgos de la línea de base que mostraban falta de capital e infraestructuras básicas como almacenes, salas de reuniones y oficinas, que han limitado su participación en actividades comerciales y la disponibilidad de bienes de consumo e insumos agrícolas para sus socios. La eficacia del proyecto puede medirse examinando la medida en que el proyecto ha resuelto esos cuellos de botella.

En términos de desarrollo de infraestructura, se construyó un bloque de edificio que consta de oficinas separadas (para cada SACCO y MPC), así como un almacén común para ambos Kebeles en Tokuma Tsigie y Haro Feyissa Kebeles. También se suministró mobiliario de oficina como mesas, sillas, bóveda y archivadores. Sin embargo, el recinto de cada cooperativa no tiene valla ni guardias y simplemente se encuentra en espacios abiertos (las figuras 4 y 6 a continuación muestran las instalaciones). No hubo tal desarrollo de infraestructura y asistencia de suministros de oficina hecha a las otras cooperativas en el resto dos Kebeles. Las cooperativas en Ambelta Feyera Kebele tienen una pequeña oficina construida recientemente con materiales de madera, pero no tienen instalaciones de oficina como bóvedas, mesas, sillas y archivadores, mientras que las cooperativas en Badassa Jarso Kebele están utilizando oficinas muy antiguas y físicamente ruinosas hechas de madera. Las figuras 5 y 7 muestran las condiciones de las oficinas de las cooperativas Badassa Jarso y Ambelta Feyera Kebele, respectivamente. En términos de desarrollo de capacidades, se han impartido diferentes capacitaciones a los comités y miembros de las cooperativas para mejorar sus conocimientos en gestión, rendición de cuentas, plan de negocios y crédito y ahorro, lo que parece ser efectivo ya que la mayoría de los miembros han mejorado su producción de cultivos e ingresos del hogar. Asimismo, el capital de la cooperativa y el número de sus miembros han aumentado considerablemente desde el inicio del proyecto, y el aumento de la confianza en una mejor gestión por parte de los comités cooperativos se ha demostrado en FGD.



Figura 2. Oficina y tienda de cooperativas en Tokuma Tsigie Kebele



Figura 3. Oficina de Cooperativas en Badassa Jarso

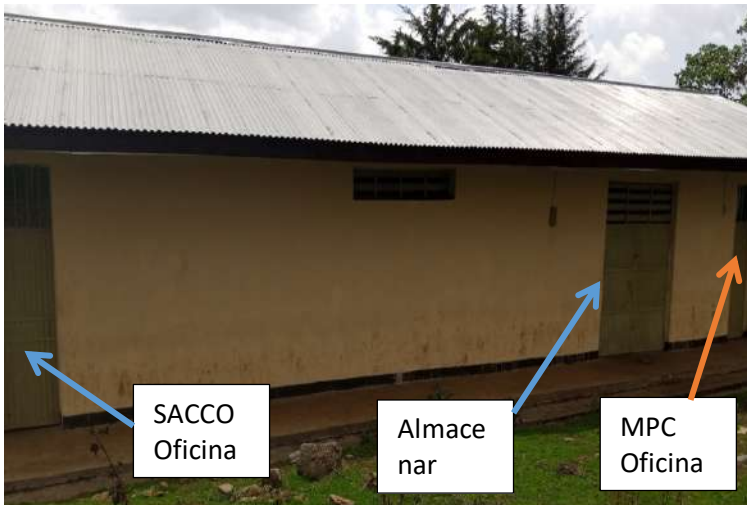


Figura 4. Oficina y tienda de cooperativas en Haro Feyissa Kebele



Figura 5. Oficina de Cooperativas de Ambelta Feyera Kebele

### 5.2.3 Efectividad en términos de promoción de la salud animal

Según el documento de planificación del proyecto, también se ha detectado la necesidad de un mayor apoyo al cuidado de los animales, reforzando el componente veterinario y los suministros e infraestructuras necesarias para que los pequeños rebaños existentes tengan un buen estado de salud. Y junto con esto, la necesidad de bretes para el ganado, el acceso a agua potable, tanto para el ganado como para el consumo humano fueron los principales objetivos. En consecuencia, se llevaron a cabo varias actividades con diversos grados de éxito. Se construyó un brete para el ganado para cada uno de los Tokuma Tsigie y Badassa Jarso Kebeles. Sin embargo, estos dos

bretes para el ganado aparentemente no se utilizan tanto como cabría esperar. El construido en Badassa Jarso Kebele se construyó en un lugar muy alejado del pueblo, así como del lugar donde los agricultores solían acceder a la vacunación para su ganado. Según la información obtenida de la comunidad y confirmada por el personal veterinario, el lugar no resulta cómodo para vacunar al ganado ya que está lejos de los pueblos con grandes poblaciones ganaderas. Sin embargo, la ubicación del sitio fue seleccionada por la Oficina de Ganadería a nivel Woreda, aunque el personal de ECC y la comunidad plantearon la cuestión. Con respecto a otro criadero de ganado construido en Tokuma Tsigie Kebele, similar al caso de Badassa Jarso Kebele, el personal veterinario y la comunidad argumentan que también se construyó sobre la base de un diseño incorrecto. La sostenibilidad futura depende de la participación de la Oficina de Ganadería, ya que ECC ya ha entregado los dos criaderos de ganado a las respectivas oficinas de Kebeles.

El proyecto también tiene como objetivo trabajar la sanidad y el consumo animal enfocándose en aspectos relacionados con la baja calidad nutricional de los pastos comunales y el pastoreo de ganado existente y el abrevadero. Se han introducido y distribuido diferentes semillas forrajeras y plántulas, pero es difícil identificar su impacto en la calidad nutricional de los animales. Junto con estos, el proyecto también tiene como objetivo reforzar el cuidado de la ganadería y los recursos para combatir o curar enfermedades, para lo cual pretendía apoyar y fortalecer el trabajo de las clínicas veterinarias de la zona. En vista de estos aspectos, aunque hubo una serie de actividades y capacitaciones, la efectividad y la sostenibilidad de los logros son difíciles de medir.

Por otro lado, en los cuatro Kebeles se construyeron cuatro fuentes para consumo humano y cuatro abrevaderos para ganado y actualmente las instalaciones están dando servicio. Están brotando agua, pero el comité WASH establecido y capacitado parece enfrentar algunos desafíos para mantener limpia el área, al menos para la fuente de agua visitada. En cuanto a los cuatro abrevaderos para ganado construidos, parece que el de Haro Fayisa kebele no está proporcionando agua debido a la escasez de agua durante la estación seca. Sin embargo, fuentes de verificación y los resultados de FGD aseguraron que están dando servicio durante las otras temporadas del año.

#### 5.2.4 Efectividad en términos de empoderamiento de las mujeres

Según el documento del proyecto, el enfoque de género es un tema transversal, fortaleciendo no solo su inclusión a nivel productivo, sino también su empoderamiento para la toma de decisiones,



a través de los mecanismos establecidos en las cooperativas. Visto desde estas perspectivas, la eficacia del proyecto está muy por debajo de la media. Muy pocas mujeres participaron realmente en la gestión de las cooperativas y todas las SACCO están dirigidas por hombres, aunque la afiliación de mujeres ha aumentado desde el inicio de la intervención del proyecto. El comité WASH ha establecido una presencia mínima de mujeres, pero algunas de ellas abandonaron el proyecto más tarde debido a diferentes desafíos. Además, un mínimo del 30% de mujeres participó en las diferentes actividades, pero no se implementó ninguna sensibilización de género durante la operación del proyecto. Esto significa que las mujeres apenas participan en la toma de decisiones sobre cuestiones que afectan sus vidas. Cuando se les preguntó si existía alguna forma de discriminación por motivos de género a nivel comunitario, alrededor del 35% de los hogares encuestados confirmaron la prevalencia de la discriminación por motivos de género. A nivel de los hogares, el 25 por ciento de los hogares encuestados cree que el esposo toma las decisiones en el hogar él solo, mientras que alrededor del 75 por ciento confirmó la toma conjunta de decisiones por parte de la esposa y el esposo. Las mujeres también se identificaron con menos posesión de capital e ingresos en comparación con sus homólogos masculinos. Mientras que el ingreso anual promedio del varón es birr 20,974 las mujeres ganan alrededor de Birr 15,196 con una diferencia de Birr 5,778 por año

#### 5.2. 5 Efectividad en términos de desarrollo agrícola sostenible

Según el documento del proyecto, el proyecto tiene como objetivo contribuir al desarrollo agrícola sostenible basado en la diversificación de cultivos; apoyo a la diversificación de fuentes de ingresos a través de la implementación de sistemas de riego a pequeña escala, diversificación de cultivos e incorporación de más árboles para huerta forestal y construcción de terrazas. Se han distribuido semillas, hortalizas y diferentes árboles polivalentes a miles de agricultores y se han construido 40 km de terrazas, por lo que esperábamos un desarrollo agrícola más sostenible y un beneficio para el medio ambiente en la reducción de la erosión del suelo y el agua. También tiene como objetivo construir sistemas de riego a pequeña escala, sumideros y desviaciones de ríos y proporcionar capacitación sobre el uso y las técnicas de riego a pequeña escala a 200 agricultores. En consecuencia, se construyó un sistema de riego a pequeña escala en un río llamado Laga Lakku con el objetivo de beneficiar a muchos hogares. Varios agricultores también recibieron capacitación sobre el uso y las técnicas de riego a pequeña escala. Sin embargo, el canal del sistema

de riego a pequeña escala fue afectado por una inundación y necesita mantenimiento para dar los resultados esperados.

#### 5.2.6 Eficacia de la gestión

Para evaluar la eficacia de la gestión, medimos cómo abordó los cambios en el contexto de Oromia, el conflicto, el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación, la implementación de la gestión financiera, la creación de actores locales y el aprovechamiento de nuevas oportunidades. En términos de abordar el entorno cambiante y el conflicto, la administración fue neutral a pesar de las circunstancias cambiantes y los conflictos de intereses entre los socios implementadores del proyecto que paralizaron las actividades del proyecto. La dirección del proyecto ECC\_SDCON apenas informa sobre el proyecto a los jefes sectoriales recién asignados debido a las recientes circunstancias políticas cambiantes en Oromia. En lugar de mantener a los nuevos titulares, la gerencia prefirió trabajar con algunas personas focales que representan a cada sector. Como resultado, la mayoría de los altos funcionarios de cada sector desconocen las actividades del proyecto.

### 5.3 Eficiencia

---

La cuestión fundamental es si los métodos de intervención, la estructura institucional y los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operacionales disponibles ayudaron u obstaculizaron el logro de los resultados y objetivos del proyecto. Sin embargo, debido a que la eficiencia (relación insumo-producto) se refiere a la relación entre recursos y resultados, es un concepto relativo más que absoluto que requiere un punto de referencia para ser medido de manera significativa. La eficiencia es casi imposible de evaluar para cada actividad, a falta de datos completos sobre los gastos (basados en los desembolsos reales) y de indicadores agregados del desempeño para el período. Hemos visto el nivel de logro de cada actividad debido a la verificación técnica de la fuente y el informe final, pero ha sido difícil rastrear cada costo de la actividad, ya que la justificación financiera ha sido por líneas presupuestarias. Debido a la falta de datos de costos relacionados con actividades específicas, es casi imposible aplicar un enfoque científico cuantitativo estándar de medición de la eficiencia. No obstante, la evaluación cualitativa permite realizar observaciones tanto sobre el financiamiento como sobre la gestión de las intervenciones. En consecuencia, la eficiencia del equipo de evaluación se describe a continuación.

Con respecto a la eficiencia del proyecto, parece que la mayoría de las actividades fueron en general eficientes cuando se juzga desde la perspectiva de lo que lograron en relación con los recursos asignados a ellas. La evaluación clave que sustenta este juicio se relaciona con el hecho de que en varios casos el proyecto ha producido resultados que habrían costado mucho más si hubieran sido producidos por para estatales gubernamentales de las mismas ubicaciones. Sin embargo, esta observación no significa necesariamente que la entidad ejecutora del proyecto y sus actividades fueran realmente perfectas. Sin embargo, no pudimos hacer ningún juicio porque es difícil rastrear el costo de cada actividad de la manera en que se ha preparado el informe financiero.

#### 5.4 Impactos del proyecto

---

Como se explicó anteriormente, la eficacia y la eficiencia son juzgados dentro de los parámetros específicos de la ToR evaluado en relación a los objetivos acordados y los resultados, y dentro de la disponibilidad limitada de recursos. Estos criterios de evaluación son resultados inmediatos de las actividades del proyecto. Por el contrario, el impacto no es el resultado inmediato, y es probable que se vea influenciado por otras variables. Por lo tanto, un proyecto puede ser eficaz y eficiente, pero aún así tener menos impacto porque éste puede verse influenciado por otros factores externos al proyecto.

##### 5.4.1 Impactos de la formación

En términos de movilización y capacitación de la comunidad (inversión en creación de capacidad), es una práctica engorrosa medir con precisión dichos impactos, ya que los impactos esperados se definieron en términos generales. Sin embargo, dado que todos los capacitadores eran empleados sectoriales del gobierno que tienen menos experiencia y tienen poco que compartir de sus propias experiencias, es muy poco probable que tales capacitaciones tengan como resultado impactos tangibles. El equipo de evaluación ha intentado ver una mejora en los conocimientos técnicos y la sensibilización atribuible al proyecto, pero encontró muy poca evidencia. En algunos casos, los agricultores apenas recuerdan el tema de la capacitación a la que asistieron. En otros casos, dijeron que las capacitaciones les ayudaron a mejorar su desempeño agrícola, así como a iniciar actividades generadoras de ingresos y prácticas de ahorro y crédito. Además, los formadores estaban más interesados en las dietas que solían cobrar que en la mejora esperada de las habilidades y los cambios de actitud. Para los pequeños agricultores, la asistencia a las sesiones de capacitación

se consideró como una condición previa para la asignación de perdiems. Además de esto, debido a que capacitadores similares estaban dando una serie de sesiones de capacitación en diferentes ocasiones, algunos agricultores estaban menos entusiasmados con asistir a las capacitaciones porque ya estaban familiarizados con los capacitadores. Sin embargo, en lo que respecta a los temas de capacitación, la mayoría de las sesiones de capacitación se llevaron a cabo como se esperaba y se llegó a la comunidad objetivo en casi todas las capacitaciones. En algunas sesiones de capacitación, se capacitó a más personas que la meta esperada.

#### **5.4. 2 Impactos de fuentes y abrevaderos de agua**

Del mismo modo, el impacto del establecimiento de puntos de agua (fuentes) y las intervenciones de gestión no fueron fácilmente medibles. De hecho, los impactos esperados de tales intervenciones se establecieron en el documento del proyecto en términos más generales. Además, los "impactos" alegados son en realidad resultados de intervención inmediata y, por lo tanto, difícilmente se toman como impactos. Por ejemplo, el número de puntos de agua establecidos (fuentes) y el número de usuarios de agua no son realmente indicadores de impacto. Los impactos reales de dicha intervención podrían haberse expresado en términos de impactos en la salud y ahorro de mano de obra femenina como resultado del acceso a los puntos de agua. En algunos FDG, cuando se les preguntó sobre los beneficios de las fuentes de agua, dijeron que tienen que caminar menos distancias y la comunidad siente que afrontan menos enfermedades transmitidas por el agua. Sin embargo, esto no ha sido posible comprobarlo de manera cuantitativa, ya que eran sólo las percepciones de la comunidad expresadas en los FGDs.

#### **5.4. 3 Impactos de las distribuciones en especie**

Con respecto al efecto de las distribuciones de beneficios en especie como vacas, ovejas, pollos, fertilizantes, semillas y plántulas, los impactos son variables, aunque la mayoría de los agricultores apreciaron estas actividades y reportaron una mejor producción de cultivos e ingresos debido a su acceso a los beneficios en especie. Mientras que aquellos que han recibido de vacas, semillas y plántulas han reportado importantes impactos positivos, algunos de los que recibieron las ovejas han informado de una pérdida significativa, debido a la muerte de las ovejas después de incurrir en costos adicionales de tratamiento. Alrededor del 25 por ciento de los que recibieron ovejas informaron pérdidas económicas significativas asociadas con la muerte de las ovejas. Peor aún,

aquellos que han perdido sus ovejas debido a circunstancias fuera de su control aún deben pagar el 50% del valor del animal a sus respectivas SACCO. No obstante, en general, el proyecto ha resuelto algunos de los principales cuellos de botella de los agricultores pobres que carecen de capital para mejorar el rendimiento de la agricultura y la cría al proporcionar semillas, plántulas, fertilizantes, creación de capacidad animal y créditos.

#### 5.4. 4 Impactos de invertir en promociones de cooperativas

Todos los socios y el personal del proyecto involucrados en el proyecto, incluidos los coordinadores del proyecto, los trabajadores sociales y los formadores, respaldaron decididamente la relevancia e importancia de las actividades de promoción cooperativa realizadas por el proyecto. La promoción de las cooperativas y la construcción de infraestructuras se consideraron buenas soluciones para el logro de los objetivos del proyecto, como resultado de lo cual ha habido un aumento constante de miembros. Se consideró que la promoción de las cooperativas era una medida importante para establecer el orden y facilitar el acceso a los fondos, uno de los principales obstáculos para la productividad de los hogares rurales. Los beneficiarios sintieron que organizarlos para formar cooperativas no sólo los ayudaba en términos de cohesión social, sino que también aseguraba que los miembros de la cooperativa pudieran acceder a insumos agrícolas y vender sus productos en armonía. Aquellos que han sido capacitados en mercadeo y formación de cooperativas opinaron que el proyecto les ha ayudado a formar una cooperativa donde podrían ahorrar finanzas y mantener el orden compartiendo recursos y espacios de mercado. Inicialmente, no estaban bien organizados para trabajar juntos para hacer crecer sus negocios, estaban ocupados con celos el uno del otro y, a veces, poniendo en peligro sus vidas, como lo muestra textualmente una mujer de la cooperativa Ambelta Feyera Kebele:

*“Antes de que llegara este proyecto, ¡no estábamos organizados! A veces nos encontrábamos en forma de "Edir" y "Debo", pero nunca nos apreciamos el uno al otro. En cambio, cada uno de nosotros estaba celoso el uno del otro y rara vez vemos las fortalezas del otro. También solíamos pensar que el ahorro es solo para aquellos que tienen exceso. Como resultado, solíamos consumir todo lo que producimos. Antes del proyecto, ni siquiera podemos permitirnos comprar insumos agrícolas como semillas mejoradas y fertilizantes, por lo que estábamos en un círculo vicioso de pobreza. Gracias a este proyecto, ahora podemos acceder al fondo rotatorio y comprar fácilmente insumos agrícolas para poder producir más de lo que solíamos producir en las mismas parcela”*

En general, el proyecto ha resuelto algunos de los principales cuellos de botella de las cooperativas relacionados con la falta de capital e infraestructura básica, como almacenes, salas de reuniones y oficinas. Como resultado, el proyecto ha potenciado la capacidad de las cooperativas y, por lo tanto, ha aumentado su participación en actividades comerciales y la disponibilidad de bienes de consumo e insumos agrícolas para sus miembros.

#### 5.4. 5 Impactos en la seguridad alimentaria

El objetivo final del proyecto era mejorar la seguridad alimentaria en las zonas rurales mejorando la producción agrícola, que es la base para mejorar la disponibilidad y el acceso a los alimentos. Por lo tanto, como el objetivo principal de esta evaluación de impacto era evaluar la inseguridad alimentaria de los hogares como una medida de disponibilidad y acceso, hemos examinado el estado de inseguridad alimentaria de los hogares mediante la Escala de acceso de inseguridad alimentaria de los hogares (HFIAS). Siguiendo los principios establecidos por (Coates, Swindale y Bilinsky, 2007, págs. 18-19), primero hemos determinado la escala de acceso a la inseguridad alimentaria de los hogares (HFIAS). La puntuación HFIAS es una medida continua del grado de inseguridad alimentaria (acceso) en el hogar en las últimas cuatro semanas. Primero, se calculó una variable de puntuación HFIAS para cada hogar sumando los códigos para cada pregunta de frecuencia de ocurrencia. Antes de sumar los códigos de frecuencia de ocurrencia, hemos codificado la frecuencia de ocurrencia como 0 para todos los casos en los que la respuesta a la pregunta de ocurrencia correspondiente fue "no". El puntaje máximo para un hogar es 27 (la respuesta del hogar a las nueve preguntas de frecuencia de ocurrencia fue "a menudo", codificada con un código de respuesta de 3); el puntaje mínimo es 0 (el hogar respondió "no" a todas las preguntas de ocurrencia, las preguntas de frecuencia de ocurrencia fueron omitidas por el entrevistador y posteriormente codificadas como 0). Cuanto mayor es la puntuación, mayor es la inseguridad alimentaria (acceso) que experimenta el hogar. Cuanto menor es la puntuación, menor es la inseguridad alimentaria (acceso) que experimenta un hogar.

En la segunda etapa, hemos agrupado los hogares en cuatro prevalencias de inseguridad alimentaria (HFISP). Un hogar con seguridad alimentaria no experimenta ninguna de las condiciones de inseguridad alimentaria (acceso), o simplemente experimenta preocupación, pero rara vez. En contraste, un hogar con inseguridad alimentaria leve (acceso) se preocupa por no tener suficiente comida a veces o a menudo, y/o no puede comer los alimentos preferidos, y/o come una

dieta más monótona de la deseada y/o algunos alimentos considerados indeseables, pero solo raramente. Sin embargo, no reduce la cantidad ni experimenta ninguna de las tres condiciones más graves (quedarse sin comida, irse a la cama con hambre o pasar un día y una noche enteros sin comer). Un hogar con inseguridad alimentaria moderada sacrifica la calidad con más frecuencia, al consumir una dieta monótona o alimentos indeseables a veces o a menudo, y/o ha comenzado a reducir la cantidad al reducir el tamaño o el número de comidas, rara vez o a veces. Sin embargo, no experimenta ninguna de las tres condiciones más graves. Un hogar con inseguridad alimentaria severa ha pasado a reducir el tamaño de la comida o la cantidad de comidas con frecuencia, y/o experimenta cualquiera de las tres condiciones más severas (quedarse sin comida, irse a la cama con hambre o pasar un día y una noche enteros sin comer), incluso con poca frecuencia como rara vez. En otras palabras, cualquier hogar que experimente una de estas tres condiciones, aunque sea una vez en las últimas cuatro semanas, se considera en situación de inseguridad alimentaria grave. El siguiente gráfico muestra la prevalencia de la inseguridad alimentaria en un hogar.

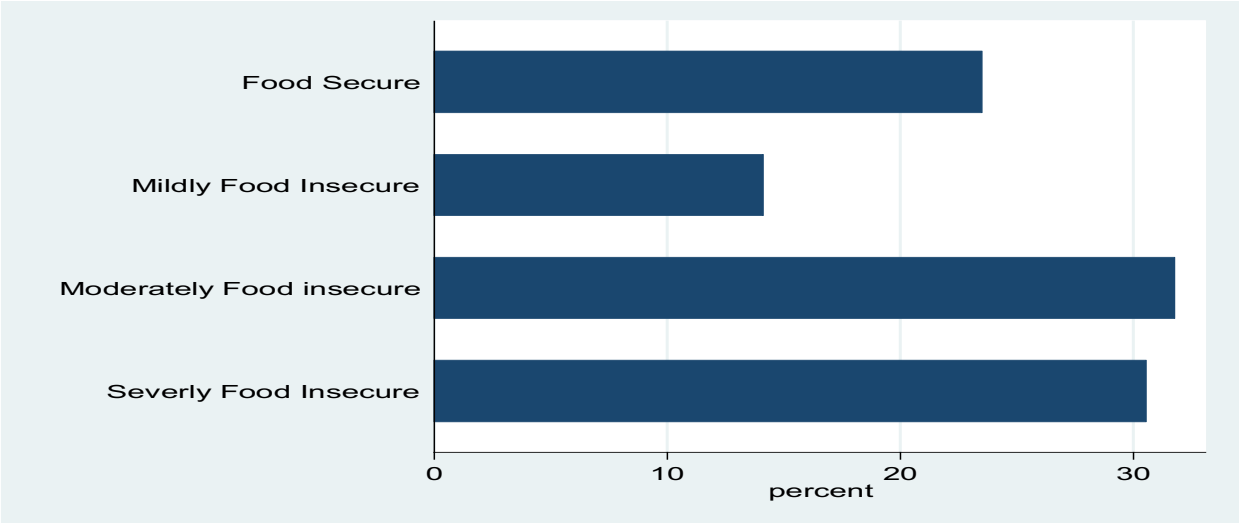
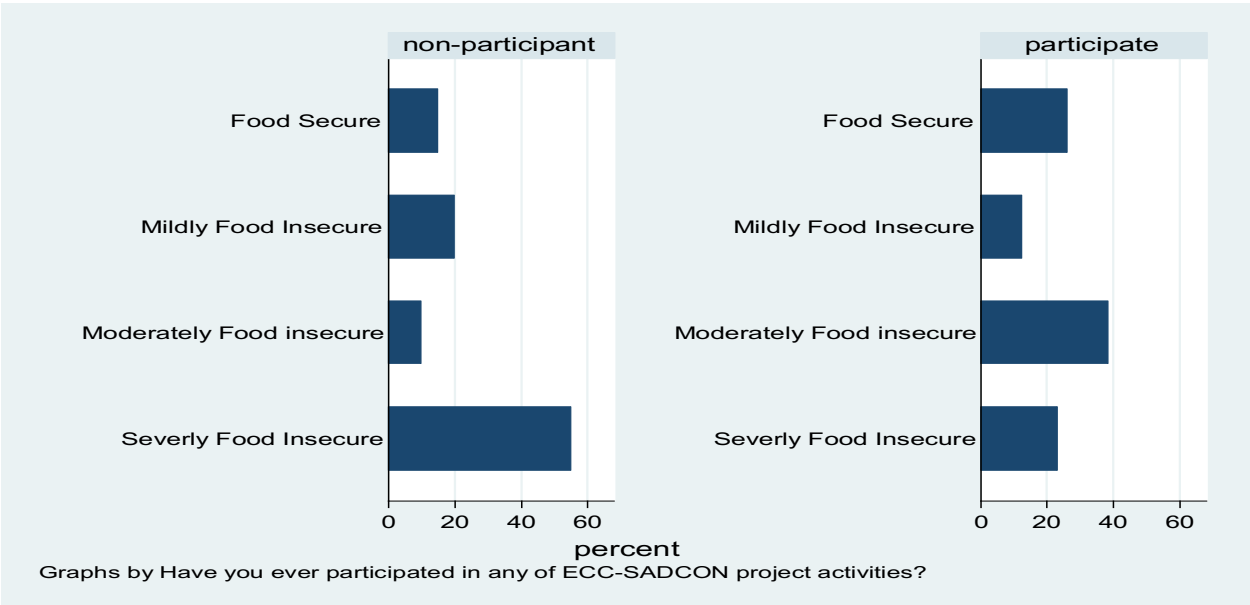


Figura 6. Prevalencia de la inseguridad alimentaria de los hogares en las áreas de estudio

Como se muestra en la figura anterior, solo alrededor del 24 por ciento de los hogares encuestados tenían seguridad alimentaria, mientras que el 14 por ciento de ellos padecen inseguridad alimentaria leve. En contraste, alrededor del 32 por ciento de los hogares encuestados tenían inseguridad alimentaria moderada, mientras que el 30 por ciento de ellos eran en realidad hogares con inseguridad alimentaria grave. Esto significa que la mayoría de los hogares encuestados sufrían inseguridad alimentaria en el momento en que se recopilaron estos datos.

Ahora, la pregunta importante es si ha habido alguna mejora en la prevalencia de la inseguridad alimentaria en los hogares como resultado del proyecto. Para abordar adecuadamente esta pregunta, necesitamos tener datos de línea de base (antes del proyecto) y datos de resultados (después del proyecto) tanto de los participantes del proyecto como de los hogares no participantes. Sin embargo, como no había datos de referencia sobre la prevalencia de la inseguridad alimentaria en los hogares, no pudimos realizar cambios en la escala de acceso a la inseguridad alimentaria en los hogares que se pueda atribuir científicamente al proyecto. En su lugar, hemos recopilado datos sobre la prevalencia de la inseguridad alimentaria en los hogares, tanto de los participantes en el proyecto como de los no participantes, para poder comparar los dos grupos de hogares. La siguiente figura muestra esta comparación.



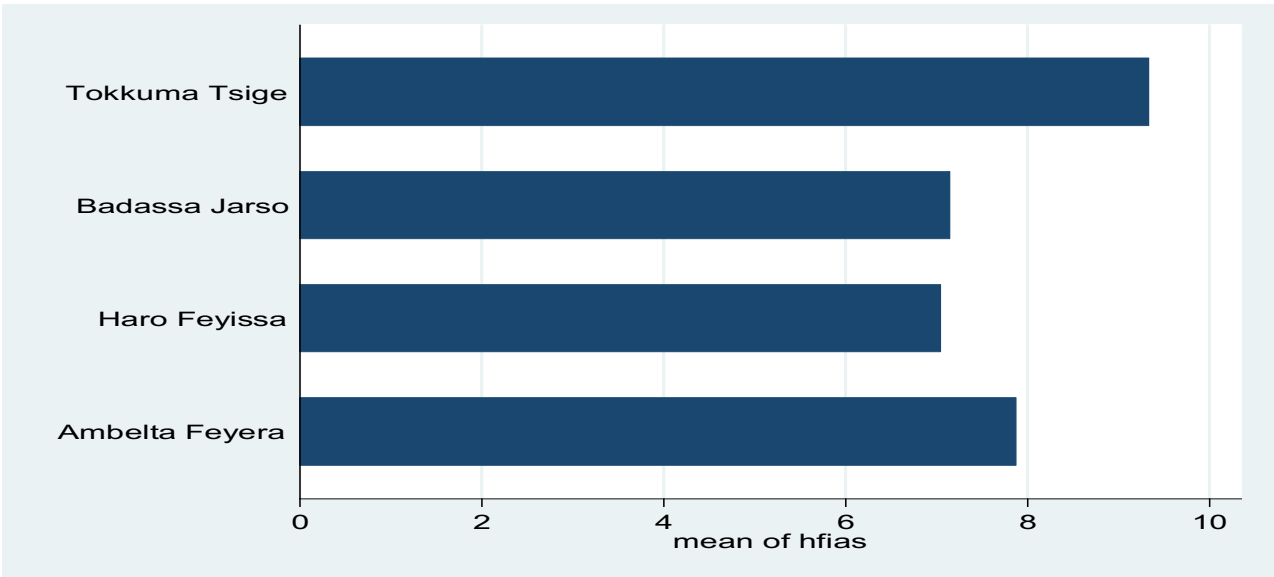
**Figura 7. Prevalencia de la inseguridad alimentaria en los hogares por grupos de agricultores**

Como se ve claramente en el gráfico, mientras que el 26 por ciento de los participantes del proyecto se clasificaron como hogares con seguridad alimentaria, sólo el 15 por ciento de los que no participaron en el proyecto estaban realmente en este grupo. Por el contrario, mientras que alrededor del 55 por ciento de los participantes que no participaron en el proyecto se clasificaron como hogares con inseguridad alimentaria grave, solo el 23 por ciento de los participantes en el proyecto se clasificaron en este grupo. Esto demuestra claramente que los hogares que han participado directamente en el proyecto tienen más probabilidades de tener seguridad alimentaria que los que no lo han hecho. Se hizo otra comparación basada en hogares con inseguridad



alimentaria moderada. Como se puede ver en el gráfico, mientras que el 36 por ciento de los participantes del proyecto fueron clasificados como hogares con inseguridad alimentaria moderada, solo el 10 por ciento de los participantes que no participaron en el proyecto fueron clasificados en este grupo. Esto podría deberse al hecho de que la mayoría de los hogares que estaban en la categoría de inseguridad alimentaria grave podrían haber pasado al grupo de nivel inferior de inseguridad alimentaria (inseguridad alimentaria moderada). El 32% de las familias entrevistadas afirman tener un mejor estado de seguridad alimentaria que antes y aseguran tener una mayor cantidad de meses para la producción de cultivos para satisfacer las necesidades anuales de cereales del hogar.

Esto nuevamente confirma el impacto del proyecto en el aumento de su estado de seguridad alimentaria. Sin embargo, estas conclusiones deben hacerse con mucha precaución, ya que no tenemos ninguna información relacionada con el estado de seguridad alimentaria de ambos grupos de agricultores antes del proyecto. En caso de que los participantes del proyecto ya tuvieran una mejor seguridad alimentaria en comparación con los participantes que no participaban en el proyecto, esta conclusión podría ser engañosa. Sin embargo, si la participación en el proyecto fuera puramente aleatoria, se podría concluir razonablemente que el proyecto ha logrado un impacto maravilloso en términos de mejorar la seguridad alimentaria de los hogares.

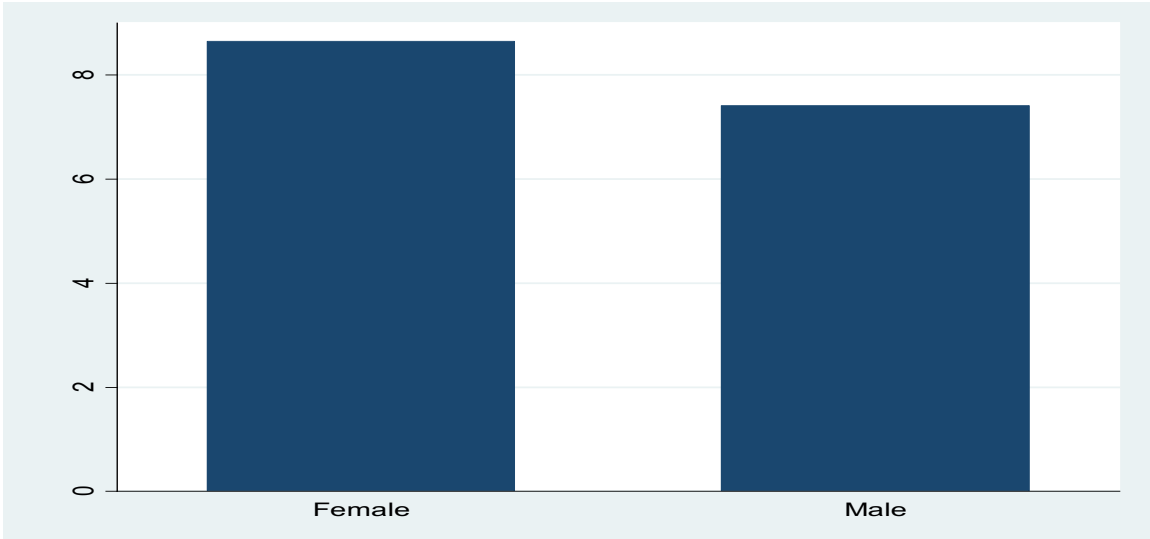


Otro hallazgo sorprendente es que el efecto del proyecto en la seguridad alimentaria de los hogares varía según la ubicación. Si bien el proyecto ha tenido un gran impacto en la mejora de seguridad

alimentaria en el caso de Haro Feyissa y Badassa Jarso Kebeles, parece no haber ningún impacto en el caso de Tokuma Tsigie Kebele (téngase en cuenta que cuanto mayor sea la media de HFIAS, mayor será la prevalencia de inseguridad alimentaria en los hogares y viceversa). Este hallazgo es coherente con los resultados de FGD. Si bien las cooperativas en los otros Kebeles fueron relativamente transparentes en la asignación de fondos rotatorios y contribuciones en especie del proyecto, las cooperativas en Tokuma Tsigie Kebele fueron criticadas por la falta de transparencia en la asignación de esos beneficios. La siguiente figura muestra este resultado.

**Figura 8. Estado de la seguridad alimentaria de los hogares por Kebele**

Otro hallazgo interesante está relacionado con la diferencia en la escala de inseguridad alimentaria de los hogares por género. Como ya se ha explicado, el proyecto no cumplió una función importante en lo que respecta a la paridad entre los géneros. La mayoría de las actividades están dirigidas al 30% de las mujeres, pero no se han llevado a cabo campañas de concienciación de género para cambiar el comportamiento actitudinal en relación con la paridad de género. Como resultado, el impacto del proyecto para mejorar la situación de seguridad alimentaria de los hogares encabezados por mujeres no es tan notable como el de los hogares encabezados por hombres. La siguiente gráfica muestra esta realidad:



**Figura 9. Situación de la seguridad alimentaria por género de los jefes de hogar**

Como se puede leer en la figura anterior, los hogares encabezados por hombres se identifican con una escala de inseguridad alimentaria familiar medio más baja (HFIAS), mientras que los hogares encabezados por mujeres se identifican con un valor relativamente más alto en la escala. Esto

muestra claramente que el impacto del proyecto en la mejora de la situación de seguridad alimentaria de los hogares varía según el género de los jefes de hogar y que los hogares encabezados por mujeres se encuentran en una posición de desventaja. Este hallazgo también es consistente con nuestra información cualitativa como se describe en la sección efectividad del proyecto.

## 5.5 Sostenibilidad

---

Hemos evaluado la sostenibilidad del impacto del proyecto en dos niveles: primero, en relación con la sostenibilidad de las cooperativas y su infraestructura; segundo, en términos de la sostenibilidad de los efectos y resultados generados a través de la actividad del proyecto después de la eliminación del proyecto.

### Sostenibilidad de las cooperativas

Como se explicó en la sección sobre la evaluación de la eficacia de los proyectos, se ha producido un aumento constante del número de miembros de las cooperativas como consecuencia de las intervenciones del proyecto. Sin embargo, los abandonos de miembros se registraron durante los últimos dos meses antes de que el proyecto se retirara gradualmente en Tokuma Tsigie Kebele y aumentara el abandono de miembros desde el momento de la finalización del proyecto. Este abandono de la cooperativa puede atribuirse a dos razones diferentes: La primera razón, principalmente en el caso de Tokuma Tsigie Kebele, fue el hecho de que se les dijo a los agricultores que obtuvieran un fondo rotatorio de tres (3) veces su saldo de ahorros durante la capacitación, mientras que en realidad, sólo se les entregó el doble del saldo de ahorros. Además de esto, el comité de cooperativas y su administración no fueron lo suficientemente transparentes en el manejo de los asuntos financieros y no financieros de sus cooperativas. La segunda razón, que es similar en todos los Kebeles, es que debido a que el proyecto ha finalizado, los miembros sintieron que no tendrían más incentivos para permanecer en las cooperativas. Este concepto erróneo de los miembros de las cooperativas puede atribuirse a su comprensión superficial de la naturaleza de un proyecto y la necesidad de estar en una cooperativa incluso sin asistencia externa, lo que puede atribuirse nuevamente a la falta de capacitación efectiva. Junto con las malas relaciones entre la administración de la cooperativa y sus respectivos gerentes de Kebele, la sostenibilidad de las cooperativas después de la eliminación gradual del proyecto podría

cuestionarse, si bien en estos momentos ofrecen un buen equilibrio de capital y cuentan con más miembros que antes del proyecto.

Hay otros factores apremiantes que amenazan la sostenibilidad de la unidad de los miembros de las cooperativas. Estos factores incluyen pero no se limitan a: falta de una gestión comprometida y transparente; falta de locales de trabajo o lugares de encuentro (en el caso de Ambelta Feyera y Badassa Jarso Kebeles); falta de mano de obra adecuadamente capacitada a pesar de que se ha ofrecido capacitación y se manifiesta mejor conocimiento, por ejemplo contable para administrar los activos de la cooperativa; falta de mobiliario de oficina e infraestructuras como computadoras, bóveda, mesas y sillas (nuevamente en el caso de Ambelta Feyera y Badassa Jarso Kebeles). Dado que la mayoría de los miembros del comité fueron nominados simplemente con muy poco o ningún nivel de alfabetización, sería infundado esperar que lideren y mantengan las cooperativas y mantengan la unidad de sus respectivos miembros en ausencia de la asistencia de partes externas.

### **Sostenibilidad de las actividades del proyecto**

Con respecto a la sostenibilidad de las actividades específicas del proyecto, mencionamos anteriormente que el sistema de riego y los bretes de ganado afrontan algunos desafíos debido a la selección incorrecta del sitio y la mala construcción en el caso del sistema de riego. En cuanto a las otras construcciones como cooperativas y fuentes de agua, se han entregado a la comunidad y se están utilizando y dando servicio. En cuanto a la sostenibilidad de las actividades específicas del proyecto, mencionamos anteriormente que el sistema de riego y bretes para el ganado, los kebeles, como destinatarios finales de las infraestructuras y equipos, tendrán la responsabilidad de su adecuado uso y mantenimiento.

## **6. Experiencia adquirida**

---

Como resultado de la evaluación realizada, fue posible extraer las siguientes enseñanzas:

**Lecciones aprendidas 1:** Una de las principales lecciones aprendidas es la falta de participación de múltiples partes interesadas, especialmente los beneficiarios en el diseño del proyecto. Esto generó dificultades para obtener un perfil de beneficiarios debido a criterios vagos de selección de beneficiarios.

**Lecciones aprendidas 2:** La otra limitación del proyecto estaba relacionada con una participación débil y en ocasiones contraproducente de los sectores de ejecución del proyecto esperados, específicamente en el nivel más bajo de gobernanza, como en los niveles de Kebele.

**Lecciones aprendidas 3:** Existe una mayor necesidad de involucrar a las universidades públicas como socios implementadores del proyecto.

**Lecciones aprendidas 4:** El sistema de seguimiento y evaluación no fue eficaz ya que los asociados en la ejecución del proyecto previstos no participaron activamente. En realidad, el seguimiento y la evaluación de este proyecto se vieron afectados porque, lamentablemente, la dirección de Kebele no había asumido su responsabilidad de presentar el informe de actividades del proyecto de manera oportuna de acuerdo con el documento del proyecto. Además, el personal sobre el terreno no estaba utilizando regularmente la plantilla estándar para la presentación periódica de informes sobre las actividades de los proyectos introducida por el expatriado del FPS.

**Lecciones aprendidas 5:** Es necesario contratar instructores calificados y con mucha experiencia, con habilidades de comunicación comprobadas para cada sesión de capacitación. La selección arbitraria de instructores de las oficinas sectoriales no serviría en algunos casos para nada. También es prudente capacitar críticamente a un número limitado de agricultores sobre un tema determinado, que serán utilizados como un catalizador para cambiar las actitudes de sus respectivos Kebeles en lugar de "inducción masiva". También es necesario realizar un seguimiento de los cambios en el comportamiento y la actitud de los destinatarios de la formación como resultado de cada módulo de formación. Es necesario realizar pruebas previas y posteriores a la capacitación para evaluar cualquier cambio de comportamiento y actitud que pueda atribuirse a la capacitación.

**Lecciones aprendidas 6:** La relación entre el personal del proyecto y sus socios previstos de nivel inferior fue irregular debido a la falta de roles claros, especificados y acordados en dichos niveles inferiores. Dado que la situación política en constante cambio en Oromia requiere con mucha frecuencia la rotación de los jefes sectoriales, es necesario informar a cada nuevo titular de cada sector a fin de mantener buenas relaciones con todos los socios. Existe una mayor necesidad de trabajar en estrecha colaboración con todos los órganos administrativos del gobierno y específicamente a nivel de Kebele y de distrito.

**Lecciones aprendidas 7:** La duración asignada al proyecto fue corta, ya que hubo muchas actividades de preparación del proyecto que tardaron más de lo previsto. Idealmente para un

proyecto de este tipo, la duración de 2 años resulta corta y podría haber funcionado mejor dentro de una duración mínima de 3 años para lograr los objetivos esperados del proyecto.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1 Conclusión**

---

Aunque el proyecto cumple con diferentes políticas de áreas prioritarias del gobierno y la Generalitat Valenciana, la encuesta inicial de referencia fue un poco superficial y no se sincronizó bien con la formulación del proyecto. La encuesta de línea de base en gran medida no logró recopilar información sobre los roles de género a nivel de la comunidad y el hogar. Aunque las lógicas de intervención, las actividades esperadas, los resultados y los indicadores están alineados entre sí para una implementación fluida del proyecto, en términos de monitoreo y evaluaciones el proyecto parece carecer de la participación de múltiples partes interesadas en el diseño y la implementación del proyecto. Como resultado, los criterios de selección de los beneficiarios eran bastante vagos.

El proyecto y sus objetivos fueron relevantes en base a las opiniones del personal del proyecto, los socios implementadores del proyecto y los beneficiarios en todos los Kebeles. El proyecto fue vital para abordar sus luchas personales como el desempleo, la inseguridad alimentaria y la desnutrición, así como la estabilidad social y el crecimiento económico de la gente. Sin embargo, hay opiniones divergentes sobre la pertinencia de cada una de las actividades concretas del proyecto. Las opiniones de algunas partes interesadas, como los jefes sectoriales locales y parte del personal veterinario, contradecían las opiniones de otras partes interesadas, como el personal del proyecto, en términos de respaldar la relevancia de las actividades del proyecto. La otra limitación del proyecto estaba relacionada con la participación débil y, a veces, contraproducente de algunos sectores de ejecución de proyectos esperados, específicamente en el nivel más bajo de gobernanza, como en el nivel de Kebele. Aunque el Memorando de Entendimiento se firmó a nivel regional con cada sector de implementación del proyecto esperado, sus respectivas oficinas a nivel de distrito y zona parecen tener pocas ideas sobre el proyecto.

Aunque en conjunto, el proyecto ha logrado la mayoría de los resultados previstos y ha tenido un impacto positivo en la seguridad alimentaria de los hogares y los ingresos de los hogares alcanzando la mayoría de los objetivos e indicadores previstos, su eficacia presenta una serie de

lagunas. Las brechas eran amplias cuando se trata de abordar la paridad de género, la construcción de sistemas de riego a pequeña escala y la construcción de bretes para el ganado. Las capacitaciones fueron impartidas por empleados simplemente contratados de oficinas sectoriales gubernamentales que en algunos casos apenas poseen las habilidades y experiencias requeridas, aunque los resultados difieren según el tipo de capacitación y la percepción de los beneficiarios.

La efectividad del proyecto según los socios locales ofreció opiniones contrapuestas, mostrando claramente una mala relación entre la dirección del proyecto y los socios locales, específicamente en cada nivel de Kebele. Según la dirección del proyecto, el nivel de apoyo del gobierno local, específicamente a nivel de Kebele, estuvo por debajo de lo esperado

El proyecto ha logrado importantes hitos en términos de impacto en la mejora del negocio de las cooperativas y la seguridad alimentaria de los hogares. La promoción de las cooperativas y la construcción de infraestructura se consideraron buenas soluciones para el logro de los objetivos del proyecto, como resultado de lo cual ha habido un aumento constante de miembros. Se consideró que la promoción de las cooperativas era una medida importante para establecer el orden y facilitar el acceso a los fondos, uno de los principales obstáculos para la productividad de los hogares rurales. Sin embargo, en términos de mejorar la seguridad alimentaria de los hogares, el logro varía según la ubicación y el género. Si bien el proyecto ha mejorado notablemente la seguridad alimentaria de los hogares en Haro Feyissa y Badassa Jarso Kebeles, el resultado fue pobre en el caso de Tokuma Tsigie Kebele.

## 7.2 Recomendaciones

Con base en la evidencia sólida y las conclusiones arriba mencionadas, se dan las siguientes recomendaciones:

- 1) Se necesita más tiempo para que el proyecto logre los resultados previstos. La duración asignada al proyecto fue corta dado que hubo muchas actividades de preparación que tomaron más tiempo de lo esperado. Idealmente para un proyecto de este tipo, la duración de 2 años es generalmente corta y podría funcionar mejor dentro de la duración mínima de 3 años. La extensión del proyecto es muy importante en un contexto sociopolítico bastante difícil como Sasiga, Wellega.

- 2) También existe la necesidad de involucrar a múltiples partes interesadas durante la formulación, implementación, monitoreo y evaluaciones del proyecto.
- 3) Los sectores signatarios a nivel regional están principalmente ocupados con asuntos políticos y, por lo tanto, es menos probable que se comuniquen sobre el proyecto con sus respectivas oficinas en diferentes niveles. Por lo tanto, es necesario firmar un memorando de entendimiento no sólo en el organismo gubernamental más alto, sino también en los niveles inferiores de cada sector que se espera participe como socios del proyecto.
- 4) Es necesario reconsiderar el aspecto de creación de capacidad del proyecto. Es necesario solicitar formadores cualificados y con experiencia, con capacidad de comunicación demostrada, para cada sesión de formación. La selección arbitraria de formadores o formadoras por parte de las oficinas sectoriales no serviría de nada. También es una decisión acertada capacitar críticamente a un número limitado de agricultores sobre un tema determinado en lugar de una "inducción masiva" para que los agricultores capacitados se utilicen como catalizadores para cambiar las actitudes de sus respectivos kebeles. También es necesario hacer un seguimiento de los cambios de comportamiento y actitud de los destinatarios de la formación como resultado de cada módulo de formación. Es necesario realizar pruebas previas y posteriores a la capacitación para evaluar cualquier cambio de comportamiento y actitud que pueda atribuirse a la capacitación.
- 5) La creación y promoción de cooperativas debe asignarse a personal de confianza que pueda persuadir a los miembros de la comunidad para que se unan. Muchas personas tienen miedo de perder su dinero. Ha habido varios casos en los que los ahorros mensuales de 50 Birr de los miembros se perdieron sin estar registrados en los libros de ahorros de los miembros, especialmente en el caso de Ambelta Feyera Kebele SACCO.
- 6) El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto no fue regular. Es necesario asignar un personal específico a esta tarea. Esto garantizará una presentación eficaz y periódica de informes desde el terreno a la sede y otros interesados. Si bien el expatriado de FPS presentó un informe técnico mensual, el coordinador del proyecto por parte del socio local no lo ha cumplido con regularidad y de forma mensual.
- 7) La relación entre el personal del proyecto y sus socios de nivel inferior previstos fue desigual debido a la falta de roles claros, especificados y acordados en el nivel inferior. Dado que la situación política en constante cambio en Oromia requiere con mucha frecuencia la rotación



de los jefes sectoriales, es necesario informar a cada nuevo titular de cada sector a fin de mantener buenas relaciones con todos los socios. Existe una mayor necesidad de trabajar en estrecha colaboración con todos los órganos administrativos del gobierno y específicamente a nivel de Kebele y de distrito.

- 8) Existe una mayor necesidad de involucrar a las universidades públicas como socios en la ejecución del proyecto. Como todas las universidades públicas tienen un presupuesto asignado y una oficina designada llamada "Vicepresidente de investigación y servicio comunitario", cualquier proyecto de desarrollo podría tener más éxito si se implementa en colaboración con dicha oficina como socios implementadores. La participación de las universidades podría marcar una diferencia en la ejecución de los proyectos por dos razones. En primer lugar, esas universidades públicas pueden contar con personal más instruido y experimentado durante la evaluación de las necesidades, la encuesta de referencia y el diseño del proyecto, las disposiciones de capacitación, así como el seguimiento y las evaluaciones. En segundo lugar, dado que las universidades públicas han asignado un presupuesto a la investigación y a los servicios comunitarios, pueden acoger con satisfacción esos proyectos de desarrollo y aportar "fondos complementarios" para su aplicación efectiva.