



act:onaid



Cooperación Española

Ayuda en Acción

EVALUACIÓN INTERMEDIA EXTERNA

“PROYECTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA DE SERU Y BELE GESGAR”

(AECID 14-CO1-537)

INFORME FINAL

Por
**Rural and Pastoral
Consultant**

Solomon Gebretsadik (Jefe del Equipo de Evaluación)

Zufan Nazir (Miembro del Equipo de Evaluación)

junio de 2017

Adís Abeba, Etiopía

ÍNDICE

ACRÓNIMOS ii

RESUMEN EJECUTIVO iii

1. INTRODUCCIÓN 1

2. CONTEXTO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN 1

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PROGRESOS DE LA INTERVENCIÓN 3

3.1. Breve descripción del proyecto 3

3.2. Resumen de los avances/estado de las actividades del proyecto 5

4. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN - PRINCIPALES HALLAZGOS 9

4.1. Idoneidad del diseño y relevancia del proyecto 9

4.2. Eficacia de las acciones del proyecto que se han implementado hasta el momento 15

4.3. Cobertura del proyecto 26

4.4. Eficiencia del proyecto 28

4.5. Participación y apropiación del proyecto por parte de los socios/actores implicados y otros actores 34

4.6. Armonización

4.7. Coherencia/Consistencia

4.8. Impacto/tendencia del impacto del proyecto 39

4.9. Sostenibilidad/viabilidad 41

5. LECCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES QUE SE HAN SACADO DEL PROYECTO 52

5.1. Lecciones aprendidas 52

5.2. Conclusiones 53

5.3. Recomendaciones 58

5.3.1. Recomendaciones generales 58

5.3.2. Recomendaciones específicas 59

ANEXOS

Anexo 1: Metodología de la evaluación..... 63

Anexo 2: Lista de contactos 65

Anexo 3: Itinerario de la evaluación 66

Anexo 4: Comentarios sobre los indicadores de desempeño, incluyendo los que deben ser ignorados,
incluidos y revisados. 68

Anexo 5: Presupuesto y gasto interno para diciembre de 2014 y años 2015 y 2016 72

Anexo 6: Breve perfil de los miembros del Equipo de Evaluación

Acrónimos

AAE	ActionAid Ethiopia
AeA	Ayuda en Acción
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGP	Programa de Crecimiento Agrícola
CAHW	Personal zoonosanitario de la comunidad
CPO	Oficina de Promoción de Cooperativas
DA	Técnico de desarrollo (de la Oficina Agraria de la woreda)
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional
FGD	Debate de grupo focal
FSP	Programa de Seguridad Alimentaria
GTP	Plan de Crecimiento y Transformación
HAB	Obtención de Bienes para el Hogar
HEW	Personal de educación sanitaria
IFAE	Educación funcional integrada para adultos
IGA	Actividad generadora de ingresos
LFM	Matriz del marco lógico
M&E	Seguimiento y evaluación
MAP	Marco de Asociación País
MPC	Cooperativa Multiservicios
NGO	Organización no Gubernamental
NPAT	Equipo Nacional de Rendición de Cuentas del Proyecto
OCSSCO	Oromiya Credit & Saving Share Company
OTC	Cooperación técnica española
OVI	Indicador verificable objetivamente
PAC	Planificación Anual para el Convenio (Acuerdo/Proyecto)
PSNP	Programa de protección social basado en actividades productivas
SACCO	Cooperativa de ahorro y crédito
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Tiempo
TdR	Términos de referencia
ToT	Formación de instructores

Resumen ejecutivo

Introducción

El proyecto "Seguridad alimentaria en Seru y Bele Gesgar" ha sido diseñado por Ayuda en Acción (AeA) y ActionAid Ethiopia (AAE) en colaboración con los socios institucionales pertinentes, como respuesta a la grave situación de inseguridad alimentaria en los distritos de Seru y Bele Gesgar de la zona de Arsi, en la región de Oromiya. El objetivo de este proyecto es mejorar la situación de inseguridad alimentaria en las zonas de intervención a través del aumento de los ingresos de las comunidades meta, la mejora de la situación económica de las mujeres y los grupos vulnerables y el apoyo a la capacitación de los socios institucionales. El proyecto dispone de un presupuesto total de 3 millones de euros de los cuales 2,5 millones (alrededor del 83,3%) han sido aportados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 162.500 euros (5,4%) por AeA y 337.500 (11,3%) por AAE y otros donantes públicos y privados externos. Se ha diseñado para ser ejecutado entre diciembre de 2014 y noviembre de 2018 por AeA y AAE en colaboración con los socios institucionales. Pretende dirigirse a 20.699 personas vulnerables (alrededor de un 51% mujeres) entre las que hay mujeres pobres, personas con discapacidades, personas con VIH/SIDA y jóvenes en paro.

Idoneidad del diseño y relevancia del proyecto

El diseño del proyecto que se está evaluando es altamente satisfactorio y apropiado en cuanto a la participación de los actores, socios y grupos meta/beneficiarios relevantes en las fases de identificación y formulación del mismo. Es un diseño coherente, en líneas generales, con las necesidades y prioridades locales. El proyecto es altamente relevante para abordar las verdaderas necesidades y prioridades de desarrollo de los grupos meta, los beneficiarios directos y los socios institucionales. El proyecto ha sido diseñado, más concretamente, para hacer frente de forma significativa a la situación de inseguridad alimentaria que sufren los beneficiarios y las comunidades meta. Todos los informadores y participantes de los debates de grupo focal de la evaluación confirmaron que la intervención está siendo relevante y apropiada para lograr la seguridad alimentaria de los beneficiarios y grupos meta. La intervención también ha sabido adaptarse a los problemas, necesidades y prioridades de los beneficiarios y comunidades meta, ya que está diseñada de tal manera que permite diseñar y planificar a lo largo de los años actividades relacionadas con la mejora de la capacidad de resiliencia de las comunidades a los desastres naturales y al cambio climático, para hacer frente a las necesidades de la población meta. El proyecto también ha demostrado ser sensible al género y está diseñado para hacer frente a la seguridad alimentaria de hombres y mujeres de las zonas meta aumentando de forma sostenible los ingresos de hombres y mujeres gracias a la capacitación y empoderamiento de las MPC y sus uniones, así como mediante la mejora de la situación socio-económica de las mujeres y los grupos vulnerables en las zonas de intervención.

Los resultados de la evaluación indican que este proyecto de seguridad alimentaria está en línea con las políticas, estrategias, programas y planes del gobierno ya existentes a nivel nacional, regional y local. La experiencia de AAE en proyectos similares (desde 2005) en las woredas de la intervención ha contribuido de forma positiva a lograr su integración, coordinación y complementariedad. Es altamente probable, por lo tanto, que los resultados e impactos de este proyecto continúen reforzando mutuamente los esfuerzos e iniciativas que AeA, AAE y el gobierno tienen en marcha para lograr la seguridad alimentaria en las woredas de la intervención. El proyecto también concuerda con la estrategia española para Etiopía (MAP) en el sector de desarrollo y la situación geográfica, ya que prioriza el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. El MAP además define la región de Oromiya como una región geográfica meta prioritaria en el país.

Eficacia de las acciones del proyecto ejecutadas hasta el momento

Las conclusiones de la evaluación indican que las actividades del proyecto son relevantes y apropiadas para alcanzar los objetivos y los resultados esperados, ya que hay una coherencia lógica entre las actividades, los resultados y los objetivos del proyecto. La mayoría de las actividades se iniciaron después de junio de 2015, debido a un retraso en la firma del acuerdo del proyecto entre AeA y AAE y a que fue necesario más tiempo para facilitar las condiciones de ejecución (fase preparatoria) y revisar algunos aspectos del diseño para que cumpliera con la normativa del donante. Sin embargo, consideramos que el grado de cumplimiento de la mayoría de las actividades del proyecto resultó satisfactorio a partir de 2016. La evaluación establece que, en líneas generales, el proyecto está en la senda correcta para lograr los resultados previstos y, por lo tanto, está contribuyendo a cumplir los objetivos ya que ha logrado establecer una buena base.

Más concretamente, la evaluación del cumplimiento de los objetivos específicos muestra contribuciones positivas del proyecto como el aumento de los ingresos anuales por hogar de los beneficiarios (miembros de SACCO) y sus cooperativas (las SACCO), o el empoderamiento de las mujeres en la toma de decisiones, el acceso a los recursos productivos de los hogares/familias y el control de los mismos, gracias a su participación en actividades del proyecto como las SACCO, las IGA o los HAB. El proyecto también es eficaz a la hora de abordar temas transversales o generales como la igualdad de género, la buena gobernanza, el medioambiente o la reducción de la pobreza. Por lo general los beneficiarios han utilizado y se han beneficiado de las actividades ejecutadas y, en todas las áreas visitadas, hay consenso y un alto nivel de satisfacción entre los beneficiarios y los grupos meta, en cuanto a los servicios y beneficios proporcionados por las actividades del proyecto ejecutadas hasta ahora.

Sin embargo, el equipo de evaluación considera que es necesario un mayor esfuerzo para aumentar la eficacia de la actividad comercial de las MPC, mediante la mejora de las conexiones mercantiles de las mismas con la Unión de Cooperativas Didea y otros potenciales mercados. Aunque la mayoría de los indicadores de progreso son adecuados para medición de los avances logrados, sería necesario revisar algunos de ellos (se explica con más detalle en los anexos del presente informe). Por último, la evaluación ha identificado los siguientes factores que han afectado de forma negativa la eficacia de este proyecto: (i) El escaso compromiso de algunos de los contratistas para finalizar a tiempo las oficinas de las SACCO y de las oficinas y almacenes de las MPC; (ii) el difícil acceso que supone el accidentado terreno/topografía y el mal estado de las carreteras, especialmente en algunas zonas de las tierras bajas; (iii) la limitada capacidad de las oficinas gubernamentales locales para hacer un seguimiento y una supervisión periódica y facilitar apoyo técnico y administrativo a tiempo; (iv) el efecto negativo que han tenido los recientes cambios climáticos provocados por El Niño y la situación de emergencia en las wordas de la intervención, (v) las protestas y malestar popular contra el gobierno, y (vi) la mala calidad de las carreteras y unas infraestructuras sociales y económicas subdesarrolladas en las wordas de la intervención.

Eficiencia del proyecto

Consideramos que el proyecto está siendo eficiente en la ejecución de las actividades, ya que la mayoría de los costes del proyecto están justificados por los beneficios que generan, si lo comparamos con proyectos similares o enfoques alternativos conocidos, una vez tenidos en cuenta las diferencias del contexto y las distorsiones del mercado. La evaluación considera que el proyecto es eficiente en la planificación conjunta, ejecución y revisión, así como en los acuerdos de seguimiento con los socios institucionales en los diferentes niveles administrativos y a nivel local con las instituciones comunitarias (como la Unión de Cooperativas Didea, las MPC y las SACCO). En este sentido, las estructuras interinstitucionales ya existentes resultan eficaces y permiten una planificación, ejecución, revisión y seguimiento eficaz, gracias a las reuniones mensuales del comité directivo, las reuniones trimestrales de revisión y los talleres de revisión anuales. No se han dado casos en los que los esfuerzos y recursos se solapen ni dupliquen otras intervenciones similares en las dos wordas de la intervención. En este sentido consideramos que el proyecto está coordinado de forma eficaz con las iniciativas de desarrollo ya

existentes del gobierno local, y evita que se solapen y dupliquen recursos y esfuerzos mediante la planificación conjunta, las reuniones del comité directivo y las revisiones periódicas. La coordinación, complementariedad e integración de las intervenciones de AAE ya existentes/en marcha, también ha contribuido a generar sinergias y a evitar que se solapen y se dupliquen esfuerzos y recursos.

Por otro lado, ha habido otros factores que han afectado negativamente la relación coste-eficacia del proyecto, como por ejemplo, un importante retraso en la finalización de la mayoría de las obras, la ineficacia de la IFAE, el plan de rechazar a una de las MPC meta después de haber invertido recursos del proyecto o el enfoque empleado por el proyecto para la compra de medicamentos veterinarios, que ha demostrado ser menos rentable que el empleado por los socios del gobierno local, lo que hizo que el proyecto gastara más recursos que si hubiera utilizado el enfoque del gobierno con algunos tipos de medicamentos.

Impacto/tendencia del impacto del proyecto

Aunque por lo general todavía es pronto para evaluar el impacto, debido a que la mayor parte de las actividades del proyecto acaban de iniciar su ejecución, todos los beneficiarios contactados durante la evaluación están altamente satisfechos con las iniciativas del proyecto ya que prometen impactar en el aumento de sus ingresos y por lo tanto mejorar sus medios de vida y su seguridad alimentaria. En concreto la estrategia del proyecto está dirigida a mejorar la generación de ingresos y nuevos activos en los hogares. Lo que es más importante, los servicios de ahorro y crédito, y la compra y suministro de ganado (ovejas y cabras), han reforzado de forma sustancial la economía familiar, en comparación con la situación que había antes de la ejecución del proyecto. Uno de los cambios de paradigma que se han observado como resultado de la intervención del proyecto son las mejoras en la cultura del ahorro en las SACCO, así como la implicación en las actividades de generación de ingresos y diversificación de medios de vida, lo que supone un importante impacto positivo del proyecto. La creciente confianza y empoderamiento de las mujeres (especialmente de aquellas implicadas en los planes de ahorro y crédito, IGA y HAB) son una muestra del impacto positivo del proyecto. Además el proyecto es sensible al género ya que garantiza la transversalización de género durante la ejecución del mismo. También se ha observado que tanto las mujeres como los hombres han participado de forma regular en las reuniones locales y en los procesos de toma de decisiones. Igualmente, las mujeres (que suponen alrededor del 50% de la población meta) se han beneficiado enormemente de los planes de ahorro y crédito del proyecto, así como de las iniciativas de generación de ingresos y creación de activos. Parece que el proyecto está alentando la representación de género en el liderazgo de las cooperativas, algo que anteriormente era prácticamente ignorado, aunque sigue haciendo falta mucho trabajo en el futuro.

Sostenibilidad/viabilidad del proyecto

Consideramos que el proyecto es eficaz a la hora de consolidar la mayor parte de los resultados obtenidos en las dos woredas de la intervención, una vez que finalice el apoyo del proyecto. En concreto, el tercer componente de este proyecto está diseñado de forma adecuada para mejorar el servicio que prestan los socios institucionales correspondientes, al tiempo que se hace sostenible. Además, la mayoría de las actividades ejecutadas (así como las que se planea ejecutar en el futuro) están diseñadas para garantizar la sostenibilidad del proyecto, como por ejemplo: la participación de las partes interesadas durante la formulación del proyecto, la capacitación de las cooperativas primarias (cursos de formación, intercambio de experiencias, suministro de insumos, desarrollo de infraestructuras, etc.) o mecanismos de revisión participativos. Por lo tanto la mayoría de las acciones del proyecto tienen una alta probabilidad de ser sostenibles una vez que finalice el apoyo del proyecto. Más concretamente, los resultados e impactos del proyecto relacionados con las IGA, los HAB, las SACCO y los servicios veterinarios, tienen muchas probabilidades de lograr ser sostenibles.

Por otro lado, si no se toman las medidas adecuadas y se diseñan unas estrategias de salida apropiadas para el proyecto y los actores implicados, se podría poner en peligro la sostenibilidad de algunas intervenciones. Es necesario, por lo tanto, prestar más atención a la sostenibilidad de actividades del proyecto como la IFAE o el desarrollo comercial de las MPC y sus conexiones mercantiles con la Unión

de Cooperativas Didea. Si se quiere garantizar la sostenibilidad a largo plazo, el proyecto y los actores implicados deberían prestar una especial atención durante lo que queda del proyecto, a los retos que supone el seguimiento y el apoyo técnico y administrativo a las MPD y las SACCO, especialmente en las tierras bajas donde las segundas no disponen de una institución marco como la Unión de Cooperativas Didea. La sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios también podría verse en riesgo si el proyecto y los actores implicados no toman las medidas apropiadas para solucionar el impedimento que supone la incompatibilidad del actual servicio de crédito para los musulmanes, debido a la aversión que estos beneficiarios tienen a los intereses.

Lecciones aprendidas

Una de las lecciones que se pueden sacar de este proyecto es que las intervenciones diseñadas para abordar las necesidades y prioridades de las mujeres podrían aumentar la toma de decisiones y el control sobre los recursos de las mujeres, ya que son más vulnerables a la pobreza y a la inseguridad alimentaria. En la práctica en este proyecto se alienta el empoderamiento económico y la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, algo que anteriormente era ignorado, lo que supone una buena lección que debería ampliarse y replicarse en las áreas de intervención en futuras intervenciones similares. La segunda lección que se puede sacar estaría relacionada con la eficiente coordinación, complementariedad e integración de este proyecto de seguridad alimentaria con otras acciones del proyecto, para crear sinergias y/o un efecto mayor que la suma de los efectos individuales. Por último, este proyecto es relevante y apropiado al centrarse en los habitantes de las tierras bajas (donde predomina el agropastoreo y el pastoreo), que están enormemente empobrecidas y han quedado abandonadas por los actores del desarrollo, incluido el gobierno. La población de estas regiones tiene todavía más dificultades que los colectivos de agricultores, ya que el gobierno y el resto de actores del desarrollo son claramente parciales a favor de la población agrícola y urbana. De acuerdo con todo esto podríamos decir que el proyecto supone una experiencia positiva y una buena enseñanza para el incremento de los medios de vida y la seguridad alimentaria de la población vulnerable de las tierras bajas (donde se hallan en su mayoría las comunidades agropastoras y pastoras destituidas), apoyando el aumento de los activos e ingresos de los hogares, la creación de oportunidades de empleo, los servicios veterinarios y una futura intervención para desarrollar la gestión del agua.

Conclusiones

La puesta en marcha y ejecución de este proyecto tiene como objetivo revertir la situación de inseguridad alimentaria y vulnerabilidad crónica de las comunidades locales frente a la sequía y otras catástrofes, que supera la capacidad local. Las intervenciones del proyecto se consideran por lo tanto oportunas y relevantes para abordar las necesidades prioritarias de los socios claves: comunidades meta y socios institucionales locales. Además se considera un proyecto sensible al género ya que ha beneficiado tanto a hombres como a mujeres en las zonas de intervención. Aunque todavía es pronto para evaluar la contribución a la consecución de los resultados y objetivos previstos (ya que la mayor parte de las acciones del proyecto se iniciaron hace poco o todavía se están ejecutando), hay indicadores y tendencias positivos que indican que el proyecto, en general, está en el buen camino para lograr los resultados y objetivos esperados.

La intervención del proyecto también está en concordancia con el marco de desarrollo local y tiene el apoyo de los socios institucionales. También es acorde con las prioridades establecidas por la cooperación española en Etiopía. Los 12 años de experiencia que posee AAE en las woredas de la intervención, le ha permitido familiarizarse con el área del proyecto, los socios locales, los medios de vida, los retos y las oportunidades, y diseñar e implementar un proyecto de seguridad alimentaria relevante y apropiado. Los principales socios y actores implicados también han participado de forma eficaz en todo el ciclo de proyecto, garantizando la afectación de los resultados del proyecto. El proyecto tiene muchas posibilidades de generar cambios positivos en los medios de vida y la situación de seguridad alimentaria

de las comunidades meta. El proyecto también ha aportado capacidad a los socios institucionales para responder a las necesidades de la comunidad y garantizar la sostenibilidad de las acciones del programa. Es más, se ha observado que el proyecto es eficiente en la gestión de los recursos, las capacidades de seguimiento, el nivel de integración del equipo del proyecto con los socios y actores implicados claves y el grado de flexibilidad de las actividades/enfoques planeados para adaptarlos a las realidades existentes.

Por otro lado, ha habido diferentes retos y limitaciones que han afectado, directa o indirectamente, de forma negativa a la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención. Como por ejemplo: **(i)** un desastre natural como es la sequía provocada por El Niño; **(ii)** la situación de inseguridad alimentaria provocada por las protestas populares de la región; **(iii)** la escasa capacidad de los socios institucionales de las woredas; **(iv)** la falta de contratistas de construcción competentes en las zonas de la intervención, así como el poco compromiso de algunos de ellos para finalizar a tiempo la construcción de las instalaciones; **(v)** infraestructuras sociales y económicas deficientes en las localidades de la intervención; **(vi)** un terreno/topografía difícil en algunas zonas del proyecto, especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru; **(vii)** la frecuente sustitución del personal del proyecto; y **(viii)** los retrasos en la firma del acuerdo de implementación entre AEA y AAE.

A pesar de todos estos retos y limitaciones consideramos que el proyecto es en general altamente satisfactorio (por encima de medio/bueno), excelente en cuanto a su diseño y relevancia y altamente satisfactorio en todos los demás indicadores de la evaluación, incluida la armonización, la participación y apropiación, coherencia/consistencia, cobertura, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, en orden de importancia.

Recomendaciones generales

- a) Se urge a las ONG ejecutoras (AeA y AAE) y sus socios locales, a acelerar la puntual ejecución del resto de las actividades del proyecto, para que haya tiempo suficiente para realizar el seguimiento y la fase de salida de las iniciativas del proyecto.
- b) Puede que una vez finalizado oficialmente el proyecto, necesite un periodo de ampliación sin coste. Esto no solo ayudaría a compensar el tiempo perdido en la ejecución de algunas actividades, sino que también permitiría consolidar las acciones del proyecto. Es más, el periodo de ampliación permitiría al proyecto facilitar la fase de salida de varios de los resultados del mismo y la posterior reducción y desvinculación paulatina de las ONG.
- c) Es necesario mejorar o revisar algunos de los indicadores mediante las omisiones, inclusiones y modificaciones que se indican en los anexos del informe.
- d) Las estructuras y acuerdos interinstitucionales ya existentes (reuniones mensuales del comité directivo, las reuniones trimestrales de revisión y el taller de revisión anual) son relevantes y apropiados para permitir una planificación, implementación, seguimiento y revisión eficaces de las acciones del proyecto. Del mismo modo es aconsejable consolidar y mantener la regularidad de dichos ejercicios de planificación, seguimiento y revisión conjuntos para poder aumentar la eficacia, efectividad y sostenibilidad de la intervención.
- e) El equipo de evaluación recomienda que se realice, al menos una vez al año, un ejercicio periódico de seguimiento por parte de la Oficina Técnica de Cooperación, que proporcione un aporte constructivo que ayude a la gestión del proyecto, a una mejor toma de decisiones y a tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario

Recomendaciones específicas

- a) Las siguientes recomendaciones específicas se refieren a las operaciones y la sostenibilidad de las *Cooperativas de Ahorro y Crédito*.
 - i. Es necesario diseñar una estrategia apropiada para la asignación de los fondos rotatorios para cada

- SACCO. El proyecto debería valorar, junto a sus socios institucionales locales, los siguientes elementos para determinar la cantidad de fondos rotatorios que se deben proporcionar a cada SACCO: capacidad de las SACCO (en cuanto al capital circulante), experiencia previa en la gestión de los fondos rotatorios, capacidad de liderazgo para gestionar las operaciones comerciales, número de afiliados, alcance de la inseguridad alimentaria en la localidad, potencial afiliación, tamaño de la población del kebele, potenciales actividades para generar ingresos (como comercio minorista, producción ganadera, comercialización ganadera, etc.), teniendo también en cuenta otros contextos locales, como tierras bajas frente a tierras altas.
- ii. Es necesario encontrar un equilibrio entre el capital circulante (inicial) y el volumen de afiliación de las SACCO, por lo menos a corto plazo. A medio y largo plazo, sin embargo, el proyecto y sus socios institucionales deberían evaluar posibles fuentes de capital circulante (inicial) vinculando por ejemplo las SACCO con instituciones de microfinanzas existentes (como Oromiya Credit & Saving Share Company), iniciando o facilitando la creación de una unión de SACCO (aunque esto depende realmente de la voluntad de los socios gubernamentales), vinculándose con uniones de SACCO ya existentes como la Hitosa SACCOs Union (aunque esta no sea la mejor opción) o pidiendo créditos a instituciones financieras, en caso de que sea posible, a través de la AAE.
 - iii. Los créditos que proporcionan las SACCO están diseñados para ser devueltos en el plazo de un año, independientemente del tipo de actividad comercial que realicen los beneficiarios. Un plazo de devolución del crédito más corto unido al pequeño volumen del préstamo puede afectar negativamente a la eficacia e impacto del sistema de crédito en las tierras bajas, donde las oportunidades de negocio se reducen a la producción ganadera. Por lo tanto es necesario superar dichas limitaciones organizando debates entre las ONG ejecutoras, los socios institucionales implicados (Agencias de Promoción de Cooperativas de la woreda) y los miembros y líderes de las respectivas SACCO.
 - iv. Si no se toman las medidas adecuadas es de prever que el problema que suponen los intereses sobre el ahorro y las operaciones de crédito de las SACCO (especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru de mayoría musulmana) socava la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de la intervención. Las SACCO podrían diseñar por ejemplo una estrategia que ayude a calcular y recaudar (como parte del presupuesto para realizar las actividades comerciales de las SACCO) una devolución anual sobre su capital circulante al inicio de cada año fiscal de cada miembro, tras la aprobación por parte de la asamblea general de cooperativas.
 - v. Aunque en las oficinas recién construidas de las MPC se incluyeron baños, los miembros y líderes de las SACCO se quejan de que oficinas recién construidas de las SACCO no los hay. El equipo de evaluación opina que, en caso de que el proyecto no pueda financiar la construcción de los baños, es responsabilidad de las ONG ejecutoras informar, facilitar, movilizar y coordinar a las comunidades meta para que estas lo hagan.
 - vi. En caso de que los recursos sean limitados y se vuelva a emprender una intervención similar en el futuro, se deberían valorar los pros y los contras que tiene un desarrollo de infraestructuras enorme (como por ejemplo unas oficinas inmensas) frente a poder proporcionar fondos rotatorios a las SACCO.
- b) Las siguientes recomendaciones específicas están relacionadas con las operaciones y la sostenibilidad de las *Cooperativas multiservicios* (MPC).
- i. Al igual que con las SACCO, el equipo de evaluación señala la necesidad de diseñar una estrategia y unos criterios apropiados para asignar fondos rotatorios a una MPC concreta. La mayoría de los criterios de asignación de los fondos rotatorios que se propusieron para las SACCO son aplicables a las MPC: capacidad de la MPC como institución (capital circulante que posee la MPC), capacidad de liderazgo para gestionar negocios, experiencia, grado de vulnerabilidad e inseguridad alimentaria en la localidad, volumen de afiliación real y potencial de la MPC, tipo de potenciales

actividades comerciales, tamaño de la población y áreas meta a las que da servicio la MPC y otros criterios identificados de forma local.

- ii. El proyecto junto a sus socios institucionales, debería apoyar a las MPC meta para que mejoren la eficacia de sus operaciones comerciales, mejorando las conexiones mercantiles que tienen las MPC con la Unión de Cooperativas Didea y otros potenciales mercados como la *Ethiopian Grain Trade Enterprise*, molinos de harina, industria alimentaria, mataderos y otros compradores al por mayor de productos agrícolas (cereales, legumbres, plantas oleaginosas y ganado). Con este fin el equipo de evaluación recomienda aumentar las conexiones mercantiles facilitando acuerdos de venta y memorandos de entendimiento, poniendo en contacto a las MPC meta o a la Unión de Cooperativas Didea con estos potenciales mercados. Esto ayudará a las MPC y sus uniones a encontrar compradores estables a largo plazo para su producción agrícola.
 - iii. El equipo de evaluación considera que no parece convincente la idea de rechazar a una MPC meta (a saber la MPC Abdi Boru, en el kebele de Weltehi, de la woreda de Seru) por su falta de transparencia y bancarota en la gestión, después de haber invertido recursos del proyecto. El proyecto debería, en colaboración con sus socios institucionales, trabajar duro para superar las limitaciones y los retos a los que se enfrenta la MPC capacitando a sus miembros, y no rechazar a la cooperativa meta por un mal funcionamiento administrativo y de gestión.
- c) Consideramos que el plan de apoyar a la Unión de Cooperativas Didea compartiendo los costes de construcción de un almacén es una buena oportunidad para aumentar la capacidad de la unión. Sin embargo el proyecto debería negociar con la unión y los socios institucionales de las diferentes administraciones la ubicación de dicho almacén. La evaluación aconseja encarecidamente que el almacén se construya en una de las woredas de la intervención, con el fin de ofrecer un mejor servicio y dotar de un mejor acceso a las MPC meta.
 - d) El proyecto debería prestar más atención el año que viene en la adquisición de medicamentos veterinarios, para evitar los errores cometidos en el pasado con el precio de los medicamentos. Se debería por lo tanto trabajar codo con codo con los socios institucionales regionales y de la zona (Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería) para facilitar la obtención de los medicamentos veterinarios solicitando consejo, recomendación y guía sobre el tipo, cantidad, precio y origen de los medicamentos.
 - e) Es necesario diseñar una estrategia apropiada para cumplir el objetivo propuesto de IFAE. De acuerdo con la financiación disponible, el proyecto podría proporcionar incentivos en forma de un pago extra a los facilitadores (incluidos DA, HEW y profesores).
 - f) El proyecto debería evitar la distribución gratuita de insumos (en las AGI) ya que la estrategia y directivas del gobierno por lo general desalientan los suministros gratuitos excepto en algunas intervenciones piloto.

1. Introducción

El “*Proyecto de Seguridad Alimentaria de Seru y Bele Gesgar*”, ha sido diseñado por Ayuda en Acción (AeA) y ActionAid Ethiopia (AAE), en colaboración con los socios institucionales regionales y de distrito correspondientes, en respuesta a la grave situación de inseguridad alimentaria que se vivía en los distritos de Seru y Bele Gesgar de la zona de Arsi, en la región de Oromiya. El objetivo principal del proyecto es mejorar de forma sostenible la seguridad alimentaria de los hogares y comunidades meta mediante (i) el aumento sostenible de los ingresos de las cooperativas multiservicios primarias y las uniones de cooperativas seleccionadas mediante la organización, capacitación y vinculación a los mercados de las mismas; (ii) la mejora de la situación económica de las mujeres y de los grupos vulnerables mediante su organización y capacitación en cooperativas y asociaciones con el fin de garantizar su seguridad alimentaria y (iii) proporcionando capacitación a los funcionarios gubernamentales del sector para que mejoren los servicios prestados a las cooperativas multiservicios, mujeres y grupos vulnerables, con el fin de influenciar el mercado y extender las prácticas.

El proyecto prevé llegar a un total de 20.699 personas vulnerables que viven en la pobreza (10.556 mujeres y 0.143 hombres) en las *woredas* de Seru y Bele, de la zona de Arsi. El proyecto se ha centrado principalmente en grupos vulnerables como los discapacitados, los enfermos de VIH/SIDA y los jóvenes desempleados. Este proyecto ha sido ejecutado conjuntamente por AeA y AAE, en colaboración con los socios institucionales regionales, zonales y de distrito, como la Oficina de Promoción de Cooperativas, el Departamento de la Mujer y la Infancia y el Departamento de Desarrollo Financiero y Económico. El proyecto dispone de un presupuesto total de 3 millones de euros de los cuales 2,5 millones (alrededor del 83,3%) han sido aportados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 162.500 euros (5,4%) por AeA y 337.500 (11,3%) por AAE y otros donantes públicos y privados externos. Su ejecución está prevista en cuatro periodos de un año cada uno, entre el 1 de diciembre de 2014 y el 30 de noviembre de 2018.

La evaluación externa intermedia de este proyecto fue realizada entre marzo y abril de 2017 por la consultora independiente *Rural and Pastoral Consultant*, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos de la matriz del marco lógico del proyecto: relevancia, eficiencia, efectividad, cobertura, apropiación, participación, armonización, coherencia/consistencia, impacto/tendencia del impacto y sostenibilidad. Este informe muestra los principales hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación intermedia del proyecto.

2. Contexto y objetivos de la evaluación

Esta evaluación externa intermedia tiene como objetivo analizar y evaluar lo que se ha ejecutado en la primera mitad del proyecto, determinar los aprendizajes adquiridos, hacer recomendaciones para la mejora del resto del programa y contribuir a garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto. Por dicha razón, se espera de la evaluación que aporte recomendaciones claras y concisas sobre los aspectos claves para lograr los objetivos de forma adecuada. La evaluación intermedia, por lo tanto, está motivada por la necesidad de obtener información y de revisar la marcha de los resultados previstos, para poder mejorar aspectos relevantes del proyecto y contribuir a una participación más efectiva de todos los actores.

Las contribuciones de la evaluación también aportan al marco de aprendizaje y mejora de la organización que lo promueve. La evaluación valorará también el estado de ejecución actual de las actividades previstas para determinar en qué dirección se debería continuar, siendo realistas, para lograr los objetivos generales, contrastando el cumplimiento de los objetivos del programa con los principales indicadores de desempeño.

La evaluación ha cubierto la primera mitad del periodo de ejecución del proyecto que iba de diciembre de 2014 hasta la realización de la evaluación (marzo 2017), centrándose en actividades de esta fase y

analizando los resultados y objetivos.

Los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación intermedia establecen que el objetivo general de la misma es obtener información crucial de las acciones en marcha, con el objetivo de establecer la validez de la intervención, explicando las discrepancias con las expectativas y haciendo una estimación previa de los resultados finales de la intervención con el fin de facilitar el aprendizaje, informar a la organización que aporta la financiación y mejorar las intervenciones y modelos de intervención para el futuro. La evaluación ha sido encargada con los siguientes fines:

- i. Ser conscientes de la relación entre los resultados teóricos previstos o esperados y los alcanzados en la realidad y evaluar de qué manera contribuyen al logro de los objetivos específicos del proyecto, y si se han alcanzado utilizando de forma eficaz los recursos disponibles.
- ii. Poner de relieve las fortalezas de la estrategia iniciada por el proyecto (evaluación de relevancia) y su idoneidad para el diseño de la intervención, dentro del marco de las estrategias y prioridades establecidas para la región y sectores de la acción (internacionales, pero especialmente nacionales y locales), así como determinar la contribución real de las acciones en la obtención de los resultados establecidos por dichas estrategias.
- iii. Analizar las perspectivas de sostenibilidad de tal manera que la experiencia pueda utilizarse posteriormente, tanto en el desarrollo del proyecto como en acciones futuras.
- iv. Reconocer las fortalezas y debilidades del sistema de gestión utilizado.
- v. Aumentar el conocimiento de la organización y compartirlo con otros proyectos y contrapartes y
- vi. optimizar la capacidad de gestión y obtener un aprendizaje que permita mejorar en el futuro y en otras acciones.

Los Objetivos específicos de la evaluación intermedia externa son:

- a) Comprobar la utilidad del proyecto y sus logros, acreditándolo de forma independiente.
- b) Revisar la validez del enfoque teórico del proyecto.
- c) Mejorar la toma de decisiones para la segunda parte del proyecto, creando una base para una mejora continuada, que incluya recomendaciones a tener en cuenta para dicha mejora.
- d) Promover conocimiento, mediante procesos de aprendizaje colectivo e individual, sobre qué está realizando el proyecto y cómo.
- e) Comprender los límites y logros del proyecto.

3. Breve descripción del proyecto y progreso de la intervención

3.1. Breve descripción del proyecto

La siguiente tabla resume la descripción del proyecto evaluado, recopilada a partir de los documentos del proyecto disponibles, entre los que se encuentran la propuesta de proyecto, de la matriz del marco lógico y los TdR.

Tabla 1: Breve descripción del proyecto

Temas	Breve descripción del proyecto
Título del	Proyecto de seguridad alimentaria de Seru y Bele Gesgar
Código del	14-CO1-537
ONG ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> – Ayuda en Acción (AeA) – Agencia principal – ActionAid Ethiopia (AAE) – Principal socio local (Contraparte)
Actores implicados gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> – Agencia de Promoción de Cooperativas de Oromiya – Oficina de Desarrollo Financiero y Económico de Oromiya – Departamento de la Mujer y la Infancia de Oromiya – Oficina Agraria de Oromiya
Ubicación del proyecto	País: Etiopía; Región: Oromiya; Zona: Arsi; Distritos: Seru y Bele Gesgar
Grupos meta	20.699 personas vulnerables que viven en la pobreza (10.556 mujeres y 10.143
Periodo del	Fecha de inicio: 1 de enero de 2015; Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2018
Objetivo general del proyecto	Mejorar, de forma sostenible, la situación de seguridad alimentaria de las familias en Seru y Bele Gesgar (región de Oromiya), promover el crecimiento económico.
Objetivos específicos, resultados esperados y principales actividades planeadas	<p>Objetivo específico 1: Aumentar de forma sostenible los ingresos de las cooperativas "multiservicios" primarias y las cooperativas inclusivas seleccionadas en Seru y Bele Gesgar.</p> <p>Resultado previsto 1: Que las cooperativas multiservicio y uniones de cooperativas primarias obtengan capacidades institucionales para poder cumplir su función</p> <p>1. Principales actividades: Fortalecer, apoyar y formar a las cooperativas y uniones de cooperativas primarias (infraestructuras para las cooperativas, talleres de formación, materiales, etc.)</p> <p>Resultado previsto 2: Que las cooperativas multiservicio primarias y las uniones de cooperativas logren un acceso sostenible a los mercados</p> <p>2. Principales actividades: Lograr el acceso sostenible de las cooperativas a los mercados y a servicios e infraestructuras (mapas, instalación de servicios de comunicación en los mercados, medios de transporte, establecimiento de vínculos, etc.)</p> <p>Resultado previsto 3: Promover y mejorar la participación de las mujeres en las cooperativas multiservicios primarias</p> <p>3. Principales actividades: Promover y fortalecer a las mujeres en las cooperativas primarias (mediante talleres y campañas sobre derechos humanos, centrándose en los temas relacionados con el género, campañas por la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en la región del</p>

Temas	Breve descripción del proyecto
	<p>4. Principales actividades: Analizar la vulnerabilidad ante los desastres de las cooperativas y las comunidades y realizar acciones para incrementar su resiliencia (como desarrollar un análisis participativo de la vulnerabilidad de las comunidades y apoyar acciones específicas)</p> <p>Objetivo específico 2: Mejorar la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables en Seru y Bele Gesgar.</p> <p>Resultado previsto 5: Establecer y reforzar las cooperativas de ahorro y crédito rurales (RuSACCO), prestando especial atención a las mujeres en las tierras bajas de la worda.</p> <p>5. Principales actividades: Aumentar el acceso al crédito para las mujeres en las cooperativas y en los grupos vulnerables (creando por ejemplo sistemas de crédito específicos para las SACCO)</p> <p>Resultado previsto 6: Aumentar el acceso al crédito para las mujeres y los grupos vulnerables en las cooperativas</p> <p>6. Principales actividades: Aumentar las capacidades de autoempleo de mujeres y grupos vulnerables (mediante talleres de alfabetización y contabilidad, operaciones mercantiles, creación y gestión de pequeños negocios, mediante, por ejemplo, el suministro de una primera camada de cabras/ovejas a personas vulnerables con las que puedan generar activos para el hogar)</p> <p>Resultado previsto 7: Aumentar las capacidades de autoempleo de los miembros femeninos y de las personas vulnerables de las cooperativas</p> <p>7. Principales actividades: Crear y fortalecer SACCO, prestando especial atención a las tierras bajas (mediante formación para las SACCO, construcción de oficinas, almacenes, actividades para divulgar buenas prácticas)</p> <p>Objetivo específico 3: Mejorar los servicios prestados por las oficinas sectoriales en Seru y Bele Gesgar y la zona de Arsi a los grupos organizados por miembros de las cooperativas, mujeres y grupos vulnerables.</p> <p>Resultado previsto 8: Mejorar a nivel local y subregional los medios y habilidades técnicas del personal institucional</p> <p>8. Principales actividades: Mejorar los medios y habilidades de las oficinas sectoriales del distrito (proporcionando material, formación y consultoría técnica a las oficinas del distrito)</p> <p>Resultado previsto 9: Mejorar la documentación y las habilidades de las oficinas del sector a nivel subregional.</p> <p>9. Principales actividades: Mejorar el sistema y habilidades de documentación de las oficinas sectoriales de la zona (Arsi) (proporcionar instrumentos para implementar un sistema de documentación correcto, realizar actividades para mostrar las buenas prácticas, talleres de formación sobre recogida e intercambio de datos)</p> <p>Resultado previsto 10: Las responsabilidades de la oficina sectorial del distrito responden a las demandas de la comunidad</p>

Temas	Breve descripción del proyecto		
	oficinas gubernamentales del distrito y a las comunidades)		
Financiación (€)	Subvención de la AECID:	2.500.000 €	83,3%
	Ayuda en Acción (AeA)	162.500 €	5,4%
	Otras contribuciones (AAE y otras contribuciones externas privadas y	337.500 €	11,3%
	Presupuesto total del proyecto	3.000.000 €	100%

Fuente: Propuesta de proyecto, Matriz del Marco lógico del proyecto y TdR de la evaluación

3.2. Resumen del progreso/estado de las actividades del proyecto

La siguiente tabla proporciona una breve descripción del grado de cumplimiento de las actividades del proyecto en los últimos 25 meses (diciembre de 2014, 2015 y 2016) recopiladas de los informes anuales del proyecto. Se ha observado que el grado de cumplimiento de las actividades del proyecto en los años 2014 y 2015 es mucho menor que en 2016, debido a que los años 2014 y 2015 se dedicaron principalmente a la fase preparatoria, que incluye la contratación y despliegue del personal del proyecto y la firma del acuerdo de ejecución entre AeA y AAE. De acuerdo con lo anterior se observa que el proceso de comprensión de los requisitos del donante y la firma del Memorando de Entendimiento (MoU) entre AAE y AeA fue largo.

Tabla 2: Resumen del grado de consecución de las actividades del proyecto (diciembre de 2014, 2015 y 2016)

Listado de las principales actividades	Unidad	Cumplimiento	Coment
A. Principales actividades del proyecto ejecutadas en diciembre de 2014 (PAC I)			
1. Selección de las MPC y las SACCO	Número	8 MPC 12 SACCO	Se identifican las cooperativas meta (MPC y
2. Selección de los kebeles vulnerables	Número	8	Realización de una Evaluación Participativa de Vulnerabilidad (PVA)
3. Diseño y preparación de cuestionarios para una encuesta de línea de base	Número	1	Establecer una información de referencia para medir el estado de los indicadores de desempeño en el periodo
B. Principales actividades del proyecto ejecutadas en 2015 (PAC II)			
1. Encuesta de línea de base para establecer una información de referencia basada en la situación de los medios de vida, la seguridad alimentaria y la pobreza y sus factores	Número	1	Esto ayudará a medir el estado de los indicadores de desempeño en el periodo
2. Taller inicial para presentar las ideas del proyecto, crear afectación, empoderamiento y compartir funciones y responsabilidades entre los actores implicados.	Participantes	39 (3 mujeres)	Asistieron representantes comunitarios, oficinas regionales, funcionarios de la región y de las woredas y personal del proyecto.
3. Evaluaciones de capacidad organizativa centradas en 8 MPC y 11 SACCO en las woredas de Seru y Bele Gesgar.	Número	1	4 MPC en cada woreda y 6 SACCO en Seru y 5 SACCO en Bele.
4. Formación en los principios básicos de la MPC para miembros de las ocho MPC meta realizada por los miembros del proyecto en	Participantes	1.100 (181 mujeres)	Se imparte formación sobre conocimientos, conceptos procesos y habilidades

Listado de las principales actividades	Unidad	Cumplimiento	Coment
			en una cooperativa.
5. Formación sobre habilidades de liderazgo para los comités de las MPC a miembros de las MPC en las woredas de Seru y Bele	Participantes	56 (16 mujeres)	Se imparte a ocho MPC meta del proyecto en las woredas de Seru y Bele.
6. Formación de habilidades empresariales y de liderazgo para mujeres miembros de las ocho MPC meta del proyecto en los distritos de	Participantes	150	Empoderar a través de habilidades de liderazgo, habilidades empresariales y
7. Intercambio de experiencias para AAE y oficinas del gobierno por parte de Caritas que ha ejecutado un proyecto de seguridad alimentaria financiado por la AECID en la woreda de Shashemene en la zona de Arsi	Participantes	10 (3 mujeres)	Participantes institucionales y de AAE.
8. Intercambio de experiencias para miembros de las MPC, cooperativas primarias, uniones de cooperativas y mataderos en las woredas de Adama y Modjo de la región de Oromiya.	Participantes	64 (29 mujeres)	56 de ellos son miembros de las ocho MPC y el resto de los socios institucionales y personal del proyecto
9. Entrega del equipamiento y materiales para las MPC y las SACCO meta del proyecto	Número de MPC y SACCO	8 MPC 10 SACCO	Esto incluye la entrega de equipamientos y resto de material
10. Evaluación Participativa de Vulnerabilidad (PVA) en coordinación con el proyecto BRACED para identificar, describir, valorar y analizar la vulnerabilidad sociocultural y económica en juego.	Número	1	Se realiza la PVA en 8 kebeles de la intervención, en las woredas de Seru y Bele Gesgar
11. Facilitar la creación de nuevas SACCO e identificar las ya existentes	Número de SACCO nuevas y	2 nuevas 11 ya existentes	En total hay 13 SACCO meta
12. Evaluaciones de la capacidad organizativa de diez oficinas en las woredas de Seru y Bele Gesgar, para identificar sus capacidades y necesidades de mejora, con el fin de capacitarlas para que proporcionen servicios a las comunidades meta y potencien el objetivo del proyecto de seguridad alimentaria.	Número de evaluaciones	1	Identificar las capacidades existentes de 10 oficinas gubernamentales socias del proyecto en las woredas de Seru y Bele Gesgar para mejorar su capacitación.
13. Taller de revisión trimestral y anual con los actores implicados	Participantes	46 (18 mujeres)	Participan representantes de las comunidades de las woredas de Seru y Bele, las oficinas firmantes del proyecto y otras oficinas implicadas, el Departamento
C. Principales actividades del proyecto implementadas en 2016 (PAC III)			
1. Formación básica y de actualización para los miembros de las MPC sobre los	Participantes	1.156	
2. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el	Participantes	180	
3. Apoyo sobre medicamentos veterinarios y provisión de los mismos para mejorar el	Número de kebeles	16	

Listado de las principales actividades	Unidad	Cumplimiento	Coment
4. Apoyo a las personas vulnerables para que se impliquen las IGA y obtengan ingresos para alcanzar los	Número de beneficiarios	53	4 cabras u ovejas/persona
5. Formación en habilidades empresariales para grupos vulnerables	Participantes	108	
6. Formación en habilidades para las candidatas femeninas al comité de la MPC	Participantes	56	
7. Realizar una evaluación sobre el agua	Número	1	
8. Provisión de cabras u ovejas para personas vulnerables con el fin de generar activos del hogar, 4 cabras/persona/360/120 en la	Número de beneficiarios	90	4 cabras u ovejas/persona
9. Formación para los beneficiarios de las	Participantes	120	
10. Suministro de material de oficina necesario para las cooperativas, incluida la impresión de los documentos financieros	Número de cooperativas	20	
11. Apoyo para la impresión y compra de documentos financieros básicos para el mantenimiento del registro (SACCO y	Número de cooperativas	20	
12. Apoyar la creación de círculos de Acción-Reflexión y programas de alfabetización (facilitar honorarios y material de oficina)	Número	10	
13. Apoyo con el capital inicial que necesitan las MPC para fortalecer su capacidad de	birr etíopes	450.000	Para cuatro MPC
14. Formación básica y de actualización para los miembros de las SACCO sobre los	Participantes	1000	
15. Formación básica y de actualización para los líderes de las SACCO sobre liderazgo, principios de las cooperativas	Participantes	178	
16. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el	Participantes	68	
17. Apoyo a la IFAE (Material de formación y enseñanza)	Participantes	67	
18. Construcción de oficinas y almacén para las cooperativas MPC y SACCO ya existentes		10	3 MPC (2 en Bele y 1 en Seru) y 8 SACCO (3 en Bele y 5 en Seru)
19. Fondos rotatorios (apoyo de capital inicial)	birr etíopes	700.000	Para 7 SACCO
20. 5 SACCO en Seru y 2 en Bele			
21. Actividades con la Unión de cooperativas Didea	birr etíopes	163.457	
22. Apoyo con motocicletas a la oficina sectorial de la woreda	Número de motocicletas	4	
23. Apoyo informático a las oficinas de la woreda	Número de ordenadores	8	Para las CPO, WCA, Agencia de agricultura y salud animal en cada
24. Apoyo con cámaras fotográficas digitales para las CPO de las dos woredas	Número de cámaras	2	
25. Reunión anual de revisión de los actores	Número de	1	

Listado de las principales actividades	Unidad	Cumplimiento	Coment
	Reunión		
26. Seguimiento y evaluación (M&E)	Número	3	

Fuente: Recopilado de los Informes Anuales del proyecto (años 2015 y 2016) y de la información prestada por la AeA sobre las actividades del proyecto ejecutadas en diciembre de 2014.

El proyecto organizó un taller trimestral de revisión para promover la transparencia y compartir las funciones y responsabilidades entre los actores implicados de la woreda, con el fin de intercambiar experiencias, revisar actividades, crear un entendimiento común sobre la planificación, logros, retos durante la ejecución del proyecto y en el que los actores implicados pudieran compartir responsabilidades para facilitar la ejecución y sostenibilidad del proyecto y avanzar en las actividades basadas en las necesidades de las comunidades para el plan operativo del año siguiente 2016. En el taller, de un día de duración, participaron un total de 46 personas (18 mujeres): representantes de comunidades de las woreda de Seru y Bele, las oficinas firmantes, otras oficinas implicadas, el departamento de desarrollo de la AAE y personal de la sede. El taller tenía como objetivos revisar las actividades previstas, los logros y retos durante la ejecución del proyecto y crear un entendimiento común entre los actores implicados, compartir responsabilidades y funciones para facilitar la ejecución y sostenibilidad del proyecto, sacar lecciones y recomendar actividades para el plan operativo anual de 2016.

En el taller de revisión anual y a lo largo de la ejecución del proyecto los actores implicados han ido compartiendo los avances del proyecto.

4. Análisis de los criterios de evaluación - Principales hallazgos

4.1. Idoneidad del diseño y relevancia del proyecto

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
1. ¿Cuál es el grado y el nivel de implicación y participación de los grupos beneficiarios y otros actores en la identificación y diseño del proyecto?	Existe un diagnóstico previo relacionado con las necesidades locales. ¿Quiénes participaron y cómo en la formulación de la intervención? ¿Cómo se definió el problema? ¿Se definieron los problemas y estrategias de la intervención de manera participativa con los grupos beneficiarios?	La evaluación confirma que las fases de identificación y formulación del proyecto fueron apropiadas ya que se utilizó una gran cantidad de evaluaciones detalladas de AeA y AAE y contaron con la participación activa de todos los actores implicados relevantes en los diferentes niveles. De igual manera, tanto AeA y AAE como representantes de los socios institucionales de la Agencia de Promoción de Cooperativas, de la Oficina de Agricultura y de la Mujer y la Infancia de la woreda, se implicaron de forma activa en el proceso de identificación. Es de señalar que un miembro del personal de la Oficina Técnica Cooperación (OTC) participó en un viaje al terreno en la fase de diseño del proyecto. Además, en la fase de diseño del proyecto, se consultó a los beneficiarios del proyecto y a miembros y líderes de las MPC y SACCO ya existentes, así como a la junta y los gestores de la Unión de Cooperativas de granjeros Didea y organizaciones de la sociedad civil (como SNV Ethiopia y Oxfam Intermón que han estado trabajando en la zona de Arsi). En líneas generales la evaluación confirma que el diseño del proyecto (incluida la identificación y formulación) es efectivo y apropiado a la hora de identificar los problemas y priorizar las necesidades, y que la preparación de la propuesta del proyecto se realizó con la participación activa de todos los actores
	¿Es coherente el diseño con las necesidades y prioridades locales? ¿Ha sido consistente el proyecto a la hora de identificar las áreas de intervención de alta vulnerabilidad? ¿Es coherente la intervención con las necesidades de los beneficiarios/titulares de derechos? ¿Se han identificado correctamente los principales	Este proyecto se ha centrado principalmente en las mujeres y hombres en situación de vulnerabilidad y en los jóvenes sin empleo y pretende mejorar de forma sostenible, su situación de seguridad alimentaria, aumentando sus ingresos y mejorando su estatus socioeconómico. Encontramos que el proyecto es apropiado y relevante para abordar los verdaderos problemas de desarrollo y las necesidades y prioridades de los grupos y beneficiarios meta, y contribuir así a reducir la vulnerabilidad en los distritos de la intervención. Su diseño es coherente con las necesidades y prioridades locales. En líneas generales la evaluación constata que el proyecto es altamente relevante y apropiado para abordar las necesidades de desarrollo prioritarias y genuinas de las comunidades y beneficiarios meta.
	¿Qué grado de satisfacción tiene la población beneficiaria, las partes interesadas y demás actores con el desarrollo del proyecto?	Hemos podido observar que todos los informantes con los que hemos contactado durante el periodo de evaluación (incluidos beneficiarios y socios institucionales a todos los niveles) indicaron estar satisfechos con el diseño y los resultados del proyecto en cuanto a la calidad y cantidad de los productos y los beneficios fruto de la intervención y que las intervenciones del proyecto son acordes con las necesidades y prioridades de las comunidades meta, los beneficiarios directos y los socios
2. ¿Ha sabido la intervención abordar, adaptarse a, coincidir con	¿Aborda la intervención los problemas y necesidades de la población beneficiaria y las partes interesadas? ¿Coinciden los problemas identificados por el	Los titulares de derechos (grupos meta y beneficiarios) y los garantes de derechos (como los socios institucionales) inciden en que la intervención ha abordado sus problemas y sus necesidades. Sigue siendo relevante y apropiada y seguirá abordando los problemas identificados y debe contribuir a los beneficios de los grupos meta y los beneficiarios. En este sentido, la mayor parte de los titulares de derechos indican que el proyecto ha abordado sus necesidades aunque todavía es pronto para que

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
y vincularse a los problemas, necesidades y prioridades de la población beneficiaria, las partes interesadas y los demás actores implicados?	con los problemas y prioridades de los actores implicados? ¿Sigue siendo relevante? ¿Tal y como está diseñado es probable que el proyecto siga abordando las necesidades y produciendo beneficios relevantes para los grupos meta? (Los titulares de derechos son capaces de dar ejemplos de cómo el proyecto aborda sus necesidades).	siguen en marcha. Los titulares de derechos mencionan, entre otras, las siguientes pruebas de que la intervención del proyecto está abordando sus necesidades. La mayoría de dichas pruebas están directa o indirectamente dirigidas a lograr la seguridad alimentaria a corto, medio o largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> • Un mejor acceso a los servicios de crédito de las SACCO • Un aumento del ahorro de efectivo al ser miembro de una SACCO • Aumento de los activos del hogar (como el número de cabras u ovejas) gracias a intervenciones del proyecto como las IGA, el HAB o los servicios de crédito (de las SACCO) • Un aumento de los ingresos de los hogares, de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables de las SACCO que están gestionando pequeños negocios, como en el caso de la pequeña ciudad de Bele. • Mejora del acceso a los recursos y de la toma de decisiones sobre los mismos (mujeres), gracias a la participación en varias intervenciones del proyecto como las IGA, el HAB o las SACCO. • Una mayor participación en la Educación funcional integrada para adultos (IFAE), aunque la continuidad y el alcance de la inscripción es limitado. • Un mejor acceso de las MPC a recursos agrícolas (como fertilizantes, semillas mejoradas, servicios de labranza, servicios de asistencia técnica y bienes de consumo (como aceite, azúcar, etc.))
	¿Se adapta la intervención a los problemas, necesidades y prioridades de los diferentes actores implicados? ¿Es relevante para todos ellos?	La intervención es relevante para todos los actores (como por ejemplo los titulares de derechos y los socios institucionales elegidos para las iniciativas de capacitación). Por lo general la intervención se adapta a los problemas, necesidades y prioridades de estos actores. En este sentido se ha comprobado que la intervención tiene capacidad de respuesta y es flexible ante los problemas identificados durante la ejecución y es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes evaluando las necesidades imperantes, el contexto local y la disponibilidad de recursos, para incluirlos en el plan anual de acción. Por ejemplo, a pesar de ser un proyecto de seguridad alimentaria, el proyecto tuvo la suficiente flexibilidad como para abordar la grave escasez de agua en una de las zonas de las tierras bajas de la woreda de Seru (el kebele de Hadido-Hindas). En líneas generales el proyecto se adapta a los problemas, necesidades y prioridades de las comunidades meta, ya que se pueden diseñar y planificar actividades dirigidas a la mejora de la capacidad de resiliencia de las comunidades frente a
3. ¿Es adecuada la definición de los beneficiarios/grupos meta?	¿Se les da a los grupos beneficiarios de alta prioridad el contexto y capacidad de la organización?	Las ONG ejecutoras (AeA y AAE) tienen experiencia relevante y capacidad organizativa para gestionar e implementar el proyecto evaluado. En concreto AAE lleva implementando intervenciones similares en las áreas de colaboración con los socios institucionales pertinentes desde 2005 (recibiendo financiación de AeA desde sus inicios). En general los hallazgos de la evaluación indican que las ONG ejecutoras tienen capacidad organizativa relevante y apropiada para abordar las necesidades prioritarias de los beneficiarios y grupos meta dentro de dicho contexto local.
	¿Hay alguna diferencia entre los grupos beneficiarios previstos inicialmente y los que finalmente han accedido a los efectos	En casi todos los casos la evaluación ha comprobado que no hay grandes diferencias entre los grupos meta y los beneficiarios previstos inicialmente en la fase de diseño y los que finalmente se han beneficiado de la intervención del programa en las dos woredas. Por otro lado, se debe señalar que aunque el proyecto eligió a la MPC Abdi Boru en la fase de diseño del proyecto en la woreda de

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	intervención? En caso que así sea, ¿cuáles son las razones para esto?	esta MPC ha sido recientemente reemplazada por otra (Misoma Muri MPC) en el mismo kebele (Weltehi Kebele). La MPC Abdi Boru quedó excluida por haber habido una mala gestión en cuanto a la falta de transparencia y a sufrir una bancarrota. La evaluación también identifica que algunos de los beneficiarios previstos de las SACCO se han abstenido de ser miembros de las SACCO (como beneficiarios del proyecto) o han abandonado su pertenencia a las mismas, debido al fuerte rechazo que tienen a los intereses sobre la cantidad principal del préstamo. Por ejemplo, los miembros del grupo focal en el kebele de Lilo Guratti de la woreda de Seru mencionaron que hacía un año la SACCO Tokkumma tenía 120 miembros (45 mujeres) mientras que este año son 80 (44 mujeres) y que 30 (35% del total) de los 40 miembros (33,3% del total) de los que abandonaron la SACCO lo hicieron debido a los intereses del servicio de crédito de la SACCO. Lo mismo notificaron los participantes del FGD sobre la SACCO Abdi Jiregna en el kebele de Hadido Hindas de la woreda de Seru. Esta SACCO tenía anteriormente 93 miembros (57 mujeres) y actualmente tiene 78 (42 mujeres), ocho (8,6% del total) de los quince miembros (16,1% del total) que abandonaron la SACCO de Abdi Jiregna lo hicieron por causas similares. La evaluación ha observado muchos casos en los que buena parte de la población de estos kebeles es reacia a hacerse miembro de la SACCO debido a la aversión a los intereses pagados sobre el capital del préstamo. Argumentan que pagar o recibir intereses sobre un servicio de crédito está prohibido por el Islam aunque el personal del proyecto, en colaboración con algunos líderes religiosos, informara a los miembros de la SACCO de que dicho pago (entre el 5 y el 10% de la cantidad del préstamo) se hace en concepto de pago por
4. ¿Ha tenido en cuenta la intervención el género en el análisis de los principales problemas que afectan a la población, y más concretamente cómo pueden afectar de forma diferente a hombres y mujeres?	Existencia de diagnósticos previos con perspectiva de género. Existencia de datos desagregados por género.	Los hallazgos de la evaluación revelan que el diseño del proyecto es satisfactorio en cuanto a la perspectiva de género en la fase de identificación y formulación del proyecto. El proyecto está diseñado para abordar la seguridad alimentaria de hombres y mujeres de las zonas afectadas. Entre otras cosas el primer objetivo específico (OE1) del proyecto tiene como meta aumentar de forma sostenible los ingresos de hombres y mujeres mediante la capacitación y empoderamiento de las MPC y las uniones de cooperativas. Además el segundo objetivo específico del proyecto (OE2) se centra principalmente en la mejora de la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables. La propuesta del proyecto, el documento de la encuesta de línea de base y de la matriz del marco lógico (LFM) contienen muchos datos desagregados por género (femenino y masculino). Por ejemplo, gran parte de los datos de los indicadores de desempeño del proyecto en el LFM, en los documentos de la línea de base y en la actualización anual, están desagregados por género. Sin embargo se deberían desagregar (por género) aún más datos en la encuesta de línea de base y en las posteriores actualizaciones anuales de los indicadores. En este sentido se deberían desagregar aún más por género los datos de la línea de base y las actualizaciones anuales de los siguientes indicadores. <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de los ingresos anuales obtenidos mediante actividades realizadas por mujeres o personas pertenecientes a grupos vulnerables. • Número de mujeres y de individuos pertenecientes a grupos vulnerables que son miembros de

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	Existencia de indicadores específicos de género.	<p>algún tipo de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables de la SACCO que están gestionando pequeños negocios. • Índice de percepción de los miembros de la cooperativa y de individuos pertenecientes a los grupos vulnerables sobre la calidad de los servicios que proporciona el personal de los distritos. • Número de personal cualificado en las oficinas sectoriales. <p>La revisión de la documentación del proyecto revela que hay muchos indicadores de género en la LFM que son relevantes y apropiados, ya que se ha prestado la atención necesaria al género en el diseño. Los siguientes son algunos de los indicadores relacionados con el género específicamente relacionados con las beneficiarias del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos familiares procedentes de actividades realizadas por mujeres y personas de grupos en riesgo de exclusión, aumentaron un 60% (no desglosados por género) – pero no está desagregado por género en la LFM, la encuesta de línea de base o las actualizaciones anuales. • El número de mujeres que señalan que su capacidad de negociar los recursos familiares aumentó en un 70% - disponible en la LFM y en la encuesta de línea de base pero pendiente en las actualizaciones anuales. • El número de mujeres con puestos de gestión en la cooperativas multiservicios aumento en un 30% - disponible en la LFM, la encuesta de línea de base y las actualizaciones anuales. • El número de mujeres en las cooperativas multiservicio aumentó en un 50% - disponible en la LFM y en la encuesta de línea de base pero pendiente en las actualizaciones anuales. • El número de mujeres pertenecientes a la cooperativa que se alfabetizó aumentó en un 40% - disponible en la LFM, la encuesta de línea de base y las actualizaciones anuales. • El número de mujeres y personas de grupos vulnerables pertenecientes a las cooperativas capaces de cumplir con los requisitos de ahorro establecidos por la RuSACCO aumento en un 100% - disponible en la actualización anual pero no en la LFM ni en la encuesta de línea de base. • El 100% de las mujeres pertenecientes a las RuSACCO y de los grupos vulnerables obtuvo acceso a algún tipo de crédito - pero no está desagregado por género en la LFM, la encuesta de línea de base ni la actualización anual.
5. ¿Qué mecanismos se han establecido para hacer el seguimiento y evaluación continua de las	Existencia de procedimientos de gestión y seguimiento, como los mecanismos de seguimiento y evaluación en marcha.	A pesar del frecuente cambio de personal en la oficina del proyecto en Seru, el proyecto contrató y desplegó un equipo técnico y de apoyo a tiempo completo en la oficina del proyecto y en la sede en Adís Abeba, compuesto por un asesor sénior, un responsable de proyecto, un responsable de subvenciones, un responsable de marketing y cooperativas y personal de apoyo (como un encargado de finanzas y administración, un cajero o un conductor). Además el personal ya existente de AAE, en la oficina del proyecto de Seru (responsable de programa, responsable de agricultura sostenible, etc.) y en la sede en Adís Abeba, proporcionó apoyo técnico y administrativo para el proyecto que se está

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>cómo se pueden mejorar? ¿Son adecuados los procesos de gestión y seguimiento propuestos?</p>	<p>Satisfacción del personal de los socios de ejecución locales en relación con la gestión y seguimiento: comunicación, división de funciones y roles</p>	<p>a través del Equipo de Rendición de Cuentas de Proyectos Nacionales (NPAT) para supervisar este tipo de proyectos. A pesar de que el equipo de AECID no ha realizado ningún viaje a las zonas de intervención del proyecto durante su ejecución (aunque participó en una visita durante la fase de formulación del proyecto), ha habido un estrecho contacto y comunicación entre el proyecto y el personal de la agencia donante en Adís Abeba. Es más la sede de AeA en España ha proporcionado apoyo técnico y administrativo mediante visitas periódicas de seguimiento a Etiopía y mediante varios medios de comunicación como informes, correos electrónicos, llamadas telefónicas, vídeo conferencia o Skype. Por otro lado los socios institucionales, los grupos meta y los beneficiarios están realizando diversos ejercicios de seguimiento y revisión. Los principales serían una reunión mensual del comité directivo a nivel de woreda (aunque no se realiza de forma regular por diversas razones), una reunión de revisión trimestral y un taller de revisión anual. También hay un mecanismo de elaboración de informes trimestrales y anuales y un ejercicio de planificación anual con los socios institucionales implicados. En general la evaluación confirma que los procesos de gestión y seguimiento existentes, incluidos los mecanismos de seguimiento, revisión y evaluación, son relevantes y apropiados. Aunque es digno de valoración el constante apoyo técnico que ha prestado AAE a nivel comunitario, sigue siendo necesario un mayor apoyo por parte de la sede en Adís Abeba.</p> <p>Prácticamente todos los socios gubernamentales contactados a nivel de woreda y regional indican que, el ajuste del proyecto en lo relativo a la gestión y el seguimiento (comunicación, división de tareas, funciones e informes) es relevante y apropiado, a pesar de haber algunas quejas por parte de los socios institucionales en el distrito de Bele Gesgar y en la región, relacionados con la frecuencia de la comunicación de los informes financieros del proyecto.</p>
<p>6. ¿Cómo es la coordinación entre los recursos del proyecto y los recursos ya existentes de la administración local? ¿Hay algún caso de duplicación de recursos?</p>	<p>Existencia de canales de colaboración/comunicación entre los recursos proporcionados por el proyecto y los ya existentes en la administración local. Existencia de otras acciones de los donantes en la zona que puedan establecer sinergias, complementarse o entrar en conflicto.</p>	<p>En las dos woredas de la intervención, AAE es la única ONG que se ha implicado en actividades de desarrollo y no hay ningún otro actor no gubernamental (ONG) que esté implicado en intervenciones similares. De igual manera el gobierno local posee recursos y programas limitados (como el Programa de protección social basado en actividades productivas, PSPN) para mejorar la situación de seguridad alimentaria de la población vulnerable de esas áreas. Por otro lado, la coordinación, complementariedad e integración de este proyecto con otras intervenciones de desarrollo de AAE en marcha (como el proyecto BRACED, un proyecto financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, DFID) es una de las mayores fortalezas de este proyecto a la hora de crear sinergias. La conclusión es que no hay duplicación ni solapamiento de recursos y esfuerzos en la ejecución de las actividades del proyecto. Se ha observado además que la experiencia previa de AAE en trabajos similares en las woredas de la intervención ha contribuido de forma positiva a una integración, coordinación y complementariedad eficaz. Es altamente probable, por lo tanto, que los resultados e impactos de este proyecto sigan reforzando mutuamente los esfuerzos e iniciativas que</p>
<p>7. ¿Hay alguna política que sea incongruente</p>	<p>¿Se han tenido en cuenta las políticas, estrategias, directrices y programas de desarrollo del país</p>	<p>Todos los socios gubernamentales contactados a nivel regional y de woredas afirman que el proyecto es apropiado y relevante ya que contribuye al cumplimiento de las políticas, estrategias, programas y planes del gobierno en todos los niveles (Nacional, regional, provincial y de distrito). En relación con</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>el acuerdo? ¿Son acordes las actividades del proyecto con las políticas de la cooperación española? ¿Se ha tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo del país destinatario?</p>	<p>destinatario?</p>	<p>los socios institucionales han tenido un papel esencial en el diseño y ejecución del proyecto ya que las actividades del proyecto son parte de los programas y planes de desarrollo estatales. En líneas generales la evaluación confirma que este proyecto de seguridad alimentaria está en línea con las siguientes políticas, estrategias, programas y planes del país a nivel nacional, regional y local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Desarrollo Rural • Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres • Política Nacional de la Mujer Etiópe (1993) • Estrategia de Seguridad Alimentaria (revisada en 2002) • Programa de seguridad alimentaria de Etiopía (FSP) 2010-2014 • Programa de protección social basado en actividades productivas (creado en 2005) • Programa de Crecimiento Agrícola I (AGP I) 2011-2015 • Programa de Crecimiento Agrícola II (2015-2020) • Plan de Crecimiento y Transformación I (GTP I) 2010/11 – 2015/16 • Plan de Crecimiento y Transformación II (GTP II) 2015/16 – 2019/20 • Programa de Desarrollo de la Mujer Etiópe (WDP-I) 2011-2015 <p>Por otro lado, a pesar de que el plan inicial en la fase de diseño era facilitar la creación de una Unión de cooperativas de granjeros en las zonas de intervención para dar servicio a las MPC meta, las autoridades institucionales implicadas son reticentes y están más interesadas en capacitar a la Unión de Cooperativas de granjeros Didea ya existente (que se encuentra muy lejos de las woredas de la intervención). Sin embargo la actual legislación (Proclamaciones federal y regional de cooperativas) permite que dos o más cooperativas creen una unión. Parece ser que las operaciones comerciales y de gestión de la Unión de Cooperativas Didea están dirigidas y se encuentran bajo la influencia directa de políticos locales y autoridades gubernamentales. De igual manera el plan inicial de formar, equipar y desplegar Personal Zoonosanitario de la Comunidad (CAHW) ha sido sustituido por la aportación de medicamentos veterinarios con uso rotatorio. Los socios institucionales contactados a nivel de woreda señalan en este sentido que, de acuerdo con la normativa existente, los CAHW no pueden prestar servicios veterinarios, especialmente el tratamiento de animales, un servicio que solo tiene derecho a realizar personal veterinario cualificado, con el fin de evitar, sobre todo, la resistencia</p>
	<p>¿Son acordes las actividades del proyecto con las políticas de la cooperación española? ¿Se adapta la lógica del proyecto a los acuerdos existentes en el MAP?</p>	<p>El proyecto concuerda con el Marco de Asociación de País (MAP) en cuanto al sector de desarrollo (seguridad alimentaria) y la situación geográfica (región de Oromiya). Entre otras cosas el MAP prioriza el desarrollo local y la seguridad alimentaria, lo que es acorde con el proyecto evaluado. Además la región de Oromiya está considerada como región prioritaria dentro de los objetivos geográficos en el país, tal y como queda definido en el MAP.</p>

4.2. Eficacia de las acciones del proyecto ejecutadas hasta el momento

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación																																														
8. ¿Ha previsto el proyecto todas las actividades y procedimientos necesarios para lograr los resultados previstos?	<p>¿Son apropiadas la actividades para lograr los resultados del programa? ¿Permiten las actividades planeadas lograr de forma eficiente los resultados y objetivos previstos?</p> <p>¿Debería incluirse, modificarse o suprimirse alguna actividad para lograr una mayor eficiencia en lo que respecta al logro de los resultados previstos?</p>	<p>Las conclusiones de la evaluación indican que las actividades planificadas son relevantes y apropiadas para alcanzar los objetivos y los resultados previstos, ya que hay una coherencia lógica entre las actividades, los resultados y los objetivos del proyecto. También se señala que los actores implicados en el diseño e implementación del proyecto están de acuerdo con el conjunto de actividades planeadas. Por otro lado el equipo de la evaluación hace las siguientes observaciones sobre las actividades del proyecto:</p> <p>a. No queda claro por qué en 2016 el proyecto aportó el mismo fondo rotatorio de 100.000 birr (en dos plazos) a cada una de las siete SACCO, si cada SACCO tiene un número de miembros distinto. Por ejemplo, las SACCO de Abdi-Jiregna, Tokkumma y Gara-Dadimos tiene actualmente 78, 80 y 300 miembros respectivamente, pero todas ellas recibieron 100.000 birr de los fondos rotatorios para usar en los servicios de crédito para miembros de la SACCO. No existe un criterio para la asignación de los fondos rotatorios para estas SACCO, sino que se le asigna la misma cantidad a cada una de ellas. El proyecto también planea aportar 200.000 birr a cada una de las 13 SACCO meta en 2017. El proyecto utiliza el mismo enfoque en la asignación y distribución de los fondos rotatorios para algunas MPC meta. En relación con esto, las ONG ejecutoras argumentan que todas las cooperativas necesitan mejorar su capacidad y habilidades antes de inyectar más capital y que, por lo tanto, el proyecto ha proporcionado una cantidad mínima de fondos rotatorios de prueba antes de inyectar más capital.</p> <p>b. La evaluación señala que uno de los principales escollos con los que se enfrentan las SACCO y sus miembros, es la falta de capital circulante (fondos rotatorios) para poner en marcha negocios. Algunas de las SACCO con las que se contactó durante la evaluación, consideraban que la cantidad de crédito que se proporciona por miembro de la SACCO (préstamos per cápita) era baja. Por ejemplo, la siguiente tabla muestra que el préstamo per cápita para un miembro medio de la SACCO se encuentra entre 480 birr (SACCO de Abdi-Jiregna) y 2350 birr (SACCO Gara-Dadimos) siendo la media 1635 Birr. Los debates realizados con los líderes y miembros de las SACCO revelan que es necesario más capital circulante (fondos rotatorios) para explotar las oportunidades de negocio existentes.</p> <table border="1" data-bbox="869 1230 2003 1438"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nombre de la</th> <th colspan="3">Miembros de la</th> <th rowspan="2">Capital en</th> <th colspan="3">Préstamo per cápita (Birr)</th> </tr> <tr> <th>Mujer</th> <th>Homb</th> <th>Total</th> <th>Mínimo</th> <th>Máximo</th> <th>Media</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.Abdi-Jiregna</td> <td>42</td> <td>36</td> <td>78</td> <td>155.312</td> <td>480</td> <td>2.080</td> <td>1.280</td> </tr> <tr> <td>2.Tokuma</td> <td>44</td> <td>36</td> <td>80</td> <td>141.000</td> <td>1.400</td> <td>2.000</td> <td>1.700</td> </tr> <tr> <td>3.Gara-Dadimos</td> <td>140</td> <td>160</td> <td>300</td> <td>200.017</td> <td>1.500</td> <td>2.350</td> <td>1.925</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>75</td> <td>77</td> <td>153</td> <td>165.443</td> <td>1.127</td> <td>2.143</td> <td>1.635</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre de la	Miembros de la			Capital en	Préstamo per cápita (Birr)			Mujer	Homb	Total	Mínimo	Máximo	Media	1.Abdi-Jiregna	42	36	78	155.312	480	2.080	1.280	2.Tokuma	44	36	80	141.000	1.400	2.000	1.700	3.Gara-Dadimos	140	160	300	200.017	1.500	2.350	1.925	Media	75	77	153	165.443	1.127	2.143	1.635
Nombre de la	Miembros de la			Capital en	Préstamo per cápita (Birr)																																											
	Mujer	Homb	Total		Mínimo	Máximo	Media																																									
1.Abdi-Jiregna	42	36	78	155.312	480	2.080	1.280																																									
2.Tokuma	44	36	80	141.000	1.400	2.000	1.700																																									
3.Gara-Dadimos	140	160	300	200.017	1.500	2.350	1.925																																									
Media	75	77	153	165.443	1.127	2.143	1.635																																									

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>El proyecto ha proporcionado ya, por lo tanto, 100.000 birr de fondos rotatorios a cada una de las siete SACCO. También está planeado proporcionar otros 200.000 birr a cada una de ellas en 2017, lo que aumentaría el total de fondos rotatorios a 300.000 birr por SACCO. Por otro lado el proyecto ha invertido más de 400.000 birr en la construcción de las oficinas para las siete SACCO. En este sentido, el equipo de evaluación cree que los ingresos anuales de los miembros de las SACCO (como p. ej. el porcentaje de los ingresos anuales obtenidos de las actividades realizadas por mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables, que es uno de los indicadores de desempeño) aumentarían enormemente si se construyeran oficinas más modestas a menor coste y se utilizara el dinero sobrante como fondos rotatorios. Los titulares del proyecto (AeA y AAE) argumentan, en este sentido, que una inversión tan grande en infraestructuras de oficinas no solo es beneficiosa como inversión a largo plazo, sino que las SACCO también pueden utilizarla como garantía para obtener crédito de los bancos formales. Las ONG también señalan que el proyecto apoya a las cooperativas proporcionando subvenciones y fondos rotatorios, material de apoyo e infraestructura (incluida la construcción de las oficinas) e iniciativas de capacitación en las que los apoyos en especie (como la construcción de las oficinas) equivalen a la transferencia de subvenciones y fondos rotatorios. Sin embargo el equipo de evaluación opina que el coste de oportunidad o los rendimientos/beneficios de los fondos rotatorios, son mucho mayores como capital inicial/circulante para actividades económicas que una gran inversión de capital en la construcción de oficinas. Para afirmar esto nos basamos en que la actual escasez de capital inicial/circulante es uno de los problemas que impiden que aumenten las operaciones de ahorro y crédito de las SACCO en casi todas las áreas visitadas.</p> <p>c. El proyecto ha construido oficinas de calidad para las SACCO, aunque algunas de ellas todavía no están acabadas. Sin embargo el diseño de las oficinas no ha incluido servicios y los miembros y líderes de las SACCO hacen hincapié en que estos son necesarios. El personal del proyecto alega que este no debería hacerlo todo, sino que los beneficiarios y los grupos meta deberían contribuir y participar mediante la construcción de los servicios. Sin embargo, el equipo de evaluación opina que las ONG ejecutoras (AeA y AAE) deberían liderar la coordinación y movilización de los grupos meta y los beneficiarios para construir los servicios. Las ONG ejecutoras indican, en este sentido, que ya han debatido el tema con las cooperativas para solucionar las carencias más importantes con su participación. Por otro lado, esas quejas no se dan entre los miembros y líderes de las MPC, ya que el proyecto sí ha construido servicios en las oficinas y almacenes que se hicieron para tres de las MPC meta.</p> <p>d. El proyecto planea apoyar a la Unión de Cooperativa de granjeros Didea con la suma de 1.137.324 birr en 2017, destinada a la construcción de un almacén en la ciudad de Robe, que se encuentra lejos de los dos veredos de la intervención. Las conversaciones mantenidas con la</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>(judías) y plantas oleaginosas (lino) en las recientes protestas populares en la región. Por otro lado la actividad de la unión se extiende por siete woredas de la zona de Arsi, en los que están incluidas las dos woredas de la intervención, algo que supera su capacidad. Su capital total es de unos 6,53 millones de birr (de acuerdo con la auditoría de 2014) y tiene 21 personas de personal técnico y administrativo (tan solo un 50% del mismo posee educación superior). En las conversaciones con la junta y la secretaría (gestión) de la unión resulta evidente que esta no planea abrir una delegación en las dos woredas de la intervención. Los resultados de la evaluación muestran que la unión ha prestado un apoyo limitado a ocho de las MPC meta de este proyecto. Por otro lado la revisión de <i>“Market Value Chain Assessment at Seru and Bele Gesgar Districts” (Estudio de Mercado y Cadenas de Valor en Seru y Bele Gesgar)</i>, que encargó este proyecto, indica que las cooperativas y uniones de cooperativas en Etiopía tienen una gran afiliación con el gobierno. El documento también indica que la creación de la Unión de cooperativas de Didea fue promovida por el gobierno y que por lo tanto tiene una capacidad limitada a la hora de oponerse a las interferencias externas, especialmente en la provisión, distribución y transporte de materiales o en el establecimiento de precios. Por lo tanto, antes de comprometer los escasos recursos del proyecto (1.137.324 birr), sería necesario hacer un análisis crítico de los pros y los contras de trabajar con la unión, dado el riesgo potencial y la incertidumbre política existente en la zona. O si no, sería necesario negociar y presionar a la Unión de Cooperativas para que construyera el almacén en las woredas de la intervención (ya sea en la woreda de Seru o en la de Bele Gesgar), para darles una oportunidad a las MPC meta de lograr un mejor acceso a los servicios que presta la unión. Las ONG ejecutoras indican a este respecto que se han iniciado negociaciones para que la unión abra una oficina en la woreda de Bele Gesgar o de Seru, que podrían dar como resultado un MoU entre la unión y AAE.</p> <p>e. El abastecimiento de medicamentos veterinarios para ser usados de forma rotatoria ha demostrado ser relevante y apropiado a la hora de mejorar el cumplimiento de los resultados y objetivos previstos. Sin embargo, el método de obtención de los medicamentos utilizado por el proyecto ha provocado una gestión irregular del fondo rotatorio de medicamentos por parte del socio institucional destinatario (Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería y Agencia de Marketing de ambas woredas). Los socios gubernamentales en ambas woredas se quejan de que los precios de compra de algunos medicamentos son muy superiores a los precios que tienen en los mercados locales. En los casos más extremos esta diferencia de precios puede oscilar entre el 50% y el 86% comparando el precio de compra (del proyecto) y el precio en los mercados locales (en las woredas de la intervención). Por ejemplo, un medicamento que se vende a 86 birr en la woreda de Seru fue adquirido por el proyecto a 138 birr (una diferencia del 60%). El problema está en que el gobierno tiene su propio proveedor de medicamentos en Adís Abeba, con precios más bajos que los de los proveedores privados a los que el proyecto compró los medicamentos. Los socios institucionales han señalado que esta irregularidad se podría solucionar si el proyecto</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación																																																																																																											
	Número y porcentaje de actividades realizadas. Porcentaje de desviación en la ejecución con respecto a lo previsto. Número de actividades realizadas que no estaban inicialmente planeadas en la formulación del programa.	(para el que se destinarán 200.000 birr).																																																																																																											
		La siguiente tabla resume el grado de cumplimiento de las actividades del programa en diciembre de 2014 (PAC I), 2015 (PAC II) y 2016 (PAC III). El grado de cumplimiento del año 2015 (PAC II) ha sido limitado debido al retraso en la firma del acuerdo de proyecto entre AeA y AAE y la necesidad de facilitar las condiciones para la ejecución (fase preparatoria), así como de revisar algunos aspectos del diseño del proyecto para cumplir con las condiciones del donante, especialmente en los primeros seis meses de 2015. La ejecución real de la mayor parte de las actividades del proyecto, por lo tanto, se inició tras la firma del acuerdo de ejecución del proyecto con los socios regionales en junio de 2015 y desde ese momento el grado de cumplimiento de las actividades planeadas ha sido satisfactorio en 2016 (PAC III).																																																																																																											
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="808 574 1444 612">Listado de las principales actividades</th> <th data-bbox="1444 574 1583 612">Unidad</th> <th data-bbox="1583 574 1709 612">Plan</th> <th data-bbox="1709 574 1850 612">Cumplido</th> <th data-bbox="1850 574 1934 612">%</th> <th data-bbox="1934 574 2013 612">Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6" data-bbox="808 612 2013 678">A ACCIÓN Proporcionar los recursos y mecanismos necesarios para garantizar que el Acuerdo ese desarrolla de forma eficaz, efectiva y sostenible</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 678 1444 711">1. Encuesta de línea de base</td> <td data-bbox="1444 678 1583 711">Número</td> <td data-bbox="1583 678 1709 711">1</td> <td data-bbox="1709 678 1850 711">1</td> <td data-bbox="1850 678 1934 711">100</td> <td data-bbox="1934 678 2013 711">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 711 1444 743">2. Taller inicial</td> <td data-bbox="1444 711 1583 743">Participante</td> <td data-bbox="1583 711 1709 743"></td> <td data-bbox="1709 711 1850 743">39</td> <td data-bbox="1850 711 1934 743"></td> <td data-bbox="1934 711 2013 743">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 743 1444 802">3. Evaluaciones de capacidad organizativa de 8 MPC y 11 SACCO</td> <td data-bbox="1444 743 1583 802">Número</td> <td data-bbox="1583 743 1709 802">1</td> <td data-bbox="1709 743 1850 802">1</td> <td data-bbox="1850 743 1934 802">100</td> <td data-bbox="1934 743 2013 802">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 802 1444 834">4. Reunión de revisión de actores implicados anual</td> <td data-bbox="1444 802 1583 834">Número</td> <td data-bbox="1583 802 1709 834">1</td> <td data-bbox="1709 802 1850 834">1</td> <td data-bbox="1850 802 1934 834">100</td> <td data-bbox="1934 802 2013 834">2016</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 834 1444 867">5. Seguimiento y evaluación (M&E)</td> <td data-bbox="1444 834 1583 867">Número</td> <td data-bbox="1583 834 1709 867">4</td> <td data-bbox="1709 834 1850 867">3</td> <td data-bbox="1850 834 1934 867">75</td> <td data-bbox="1934 834 2013 867">2016</td> </tr> <tr> <td colspan="6" data-bbox="808 867 2013 933">S Objetivo específico 1 Aumentar de forma sostenible los ingresos de las cooperativas primarias pinclusivas seleccionadas en Seru y Bele Gesgar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 933 1444 992">6. Formación en los principios básicos de las MPC para miembros de 8 MPC</td> <td data-bbox="1444 933 1583 992">Participantes</td> <td data-bbox="1583 933 1709 992"></td> <td data-bbox="1709 933 1850 992">1.100 (181M)</td> <td data-bbox="1850 933 1934 992"></td> <td data-bbox="1934 933 2013 992">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 992 1444 1058">7. Formación de habilidades de liderazgo para miembros de las MPC</td> <td data-bbox="1444 992 1583 1058">Participantes</td> <td data-bbox="1583 992 1709 1058"></td> <td data-bbox="1709 992 1850 1058">56 (16M)</td> <td data-bbox="1850 992 1934 1058"></td> <td data-bbox="1934 992 2013 1058">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1058 1444 1117">8. Formación de habilidades de liderazgo y empresariales para mujeres miembro de las ocho</td> <td data-bbox="1444 1058 1583 1117">Participantes</td> <td data-bbox="1583 1058 1709 1117"></td> <td data-bbox="1709 1058 1850 1117">150</td> <td data-bbox="1850 1058 1934 1117"></td> <td data-bbox="1934 1058 2013 1117">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1117 1444 1183">9. Intercambio de experiencias para miembros de las MPC con cooperativas primarias y la unión de</td> <td data-bbox="1444 1117 1583 1183">Participantes</td> <td data-bbox="1583 1117 1709 1183"></td> <td data-bbox="1709 1117 1850 1183">64 (29M)</td> <td data-bbox="1850 1117 1934 1183"></td> <td data-bbox="1934 1117 2013 1183">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1183 1444 1216">10. Suministro de equipamiento y material para las MPC</td> <td data-bbox="1444 1183 1583 1216">MPC</td> <td data-bbox="1583 1183 1709 1216">8</td> <td data-bbox="1709 1183 1850 1216">8</td> <td data-bbox="1850 1183 1934 1216">100</td> <td data-bbox="1934 1183 2013 1216">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1216 1444 1274">11. Evaluación Participativa de Vulnerabilidad en coordinación con el proyecto BRACED</td> <td data-bbox="1444 1216 1583 1274">Número</td> <td data-bbox="1583 1216 1709 1274">1</td> <td data-bbox="1709 1216 1850 1274">1</td> <td data-bbox="1850 1216 1934 1274">100</td> <td data-bbox="1934 1216 2013 1274">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1274 1444 1341">12. Formación básica y de actualización para los miembros de las MPC sobre los principios de las</td> <td data-bbox="1444 1274 1583 1341">Participantes</td> <td data-bbox="1583 1274 1709 1341"></td> <td data-bbox="1709 1274 1850 1341">1.156</td> <td data-bbox="1850 1274 1934 1341"></td> <td data-bbox="1934 1274 2013 1341">2015</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1341 1444 1399">13. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el país</td> <td data-bbox="1444 1341 1583 1399">Participantes</td> <td data-bbox="1583 1341 1709 1399">168</td> <td data-bbox="1709 1341 1850 1399">180</td> <td data-bbox="1850 1341 1934 1399">107</td> <td data-bbox="1934 1341 2013 1399">2016</td> </tr> <tr> <td data-bbox="808 1399 1444 1463">14. Apoyo sobre medicamentos veterinarios y provisión de los mismos para mejorar el servicio zoonosanitario</td> <td data-bbox="1444 1399 1583 1463">Número de kebeles</td> <td data-bbox="1583 1399 1709 1463">16</td> <td data-bbox="1709 1399 1850 1463">16</td> <td data-bbox="1850 1399 1934 1463">100</td> <td data-bbox="1934 1399 2013 1463">2016</td> </tr> </tbody> </table>						Listado de las principales actividades	Unidad	Plan	Cumplido	%	Año	A ACCIÓN Proporcionar los recursos y mecanismos necesarios para garantizar que el Acuerdo ese desarrolla de forma eficaz, efectiva y sostenible						1. Encuesta de línea de base	Número	1	1	100	2015	2. Taller inicial	Participante		39		2015	3. Evaluaciones de capacidad organizativa de 8 MPC y 11 SACCO	Número	1	1	100	2015	4. Reunión de revisión de actores implicados anual	Número	1	1	100	2016	5. Seguimiento y evaluación (M&E)	Número	4	3	75	2016	S Objetivo específico 1 Aumentar de forma sostenible los ingresos de las cooperativas primarias pinclusivas seleccionadas en Seru y Bele Gesgar						6. Formación en los principios básicos de las MPC para miembros de 8 MPC	Participantes		1.100 (181M)		2015	7. Formación de habilidades de liderazgo para miembros de las MPC	Participantes		56 (16M)		2015	8. Formación de habilidades de liderazgo y empresariales para mujeres miembro de las ocho	Participantes		150		2015	9. Intercambio de experiencias para miembros de las MPC con cooperativas primarias y la unión de	Participantes		64 (29M)		2015	10. Suministro de equipamiento y material para las MPC	MPC	8	8	100	2015	11. Evaluación Participativa de Vulnerabilidad en coordinación con el proyecto BRACED	Número	1	1	100	2015	12. Formación básica y de actualización para los miembros de las MPC sobre los principios de las	Participantes		1.156		2015	13. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el país	Participantes	168	180	107	2016	14. Apoyo sobre medicamentos veterinarios y provisión de los mismos para mejorar el servicio zoonosanitario	Número de kebeles	16	16	100	2016
Listado de las principales actividades	Unidad	Plan	Cumplido	%	Año																																																																																																								
A ACCIÓN Proporcionar los recursos y mecanismos necesarios para garantizar que el Acuerdo ese desarrolla de forma eficaz, efectiva y sostenible																																																																																																													
1. Encuesta de línea de base	Número	1	1	100	2015																																																																																																								
2. Taller inicial	Participante		39		2015																																																																																																								
3. Evaluaciones de capacidad organizativa de 8 MPC y 11 SACCO	Número	1	1	100	2015																																																																																																								
4. Reunión de revisión de actores implicados anual	Número	1	1	100	2016																																																																																																								
5. Seguimiento y evaluación (M&E)	Número	4	3	75	2016																																																																																																								
S Objetivo específico 1 Aumentar de forma sostenible los ingresos de las cooperativas primarias pinclusivas seleccionadas en Seru y Bele Gesgar																																																																																																													
6. Formación en los principios básicos de las MPC para miembros de 8 MPC	Participantes		1.100 (181M)		2015																																																																																																								
7. Formación de habilidades de liderazgo para miembros de las MPC	Participantes		56 (16M)		2015																																																																																																								
8. Formación de habilidades de liderazgo y empresariales para mujeres miembro de las ocho	Participantes		150		2015																																																																																																								
9. Intercambio de experiencias para miembros de las MPC con cooperativas primarias y la unión de	Participantes		64 (29M)		2015																																																																																																								
10. Suministro de equipamiento y material para las MPC	MPC	8	8	100	2015																																																																																																								
11. Evaluación Participativa de Vulnerabilidad en coordinación con el proyecto BRACED	Número	1	1	100	2015																																																																																																								
12. Formación básica y de actualización para los miembros de las MPC sobre los principios de las	Participantes		1.156		2015																																																																																																								
13. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el país	Participantes	168	180	107	2016																																																																																																								
14. Apoyo sobre medicamentos veterinarios y provisión de los mismos para mejorar el servicio zoonosanitario	Número de kebeles	16	16	100	2016																																																																																																								

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación					
		15. Formación en habilidades para los miembros	Participante	56	56	100	2016
		16. Realizar una evaluación sobre el agua	número	1	1	100	2016
		17. Provisión de material de oficina para las cooperativas que lo necesiten, incluida la impresión de los	Número de MPC	8	7	88	2016
		18. Apoyo para la impresión y compra de documentos financieros básicos para el mantenimiento del registro	Número de MPC	8	7	88	2016
		19. Apoyo con el capital inicial que necesitan las MPC para fortalecer su capacidad de capital (para 4 MPC)	Birr	720.000	450.000	63	2016
		20. Construcción de oficinas y almacén para las MPC	Número	3	3	100	2016
		21. Actividades con la Unión de cooperativas Didea	Birr	186.960	163.457	87	2016
		Objetivo específico 2 Mejorar la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos en Seru y Bele Gesgar					
		22. Suministro de equipamiento y material para las	SACCO	13	10	77	2015
		23. Facilitar la creación de nuevas SACCO e identificar las ya existentes	Número de SACCO	2 nueva	2 nueva	100	2015
		24. Apoyo a las personas vulnerables para que se impliquen en las IGA y obtengan ingresos suficientes para cumplir con los requisitos de las SACCO (4	Número de beneficiarios	100	53	53	2016
		25. Formación de personas de grupos vulnerables en	Participante	100	108	108	2016
		26. Provisión de cabras u ovejas para personas vulnerables con el fin de crear activos del hogar (4	Número de beneficiarios	120	90	75	2016
		27. Formación para los beneficiarios de las cabras	Participante	120	120	100	2016
		28. Provisión de material de oficina para las SACCO que lo necesiten, incluida la impresión de los documentos	Número de SACCO	13	13	100	2016
		29. Apoyo para la impresión y compra de documentos financieros básicos para el mantenimiento del registro	Número de SACCO	13	13	100	2016
		30. Apoyar la creación de círculos de Acción-Reflexión y programas de alfabetización (facilitar honorarios y material de oficina)	Número	10	10	100	2016
		31. Formación básica y de actualización para los miembros de las SACCO sobre los principios de las	Participantes		1000		2016
		32. Formación básica y de actualización para los líderes de las SACCO sobre liderazgo, principios de las cooperativas y desarrollo empresarial	Participantes	180	178	99	2016
		33. Apoyar las visitas de intercambio de experiencias a instituciones similares en el país	Participantes	78	68	87	2016
		34. Apoyo a la IFAE (Material de formación y	Participante	67	67	100	2016
		35. Construcción de las oficinas de las SACCO		7	8	114	2016
		36. Fondos rotatorios (apoyo de capital inicial) para 7	birr	700.000	700.000	100	2016
		Objetivo específico 3 Mejorar los servicios que presta la oficina sectorial en Seru y Bele					

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación					
		Gesgar y la zona de Arsi a grupos organizados por miembros de las cooperativas, mujeres y grupos					
		37. Intercambio de experiencias para AAE y las oficinas gubernamentales en Shashemene	Participantes		10 (3M)		2015
		38. Evaluación de la capacidad organizativa de las oficinas gubernamentales de la woreda	Número	1	1	100	2015
		39. Apoyo con motocicletas a la oficina sectorial de la	Número	2	4	200	2016
		40. Apoyo informático a las oficinas de la woreda	Con	4	8	200	2016
		41. Apoyo con cámaras fotográficas digital para las CPO	Número	2	2	100	2016
9. ¿Hasta qué punto se han logrado/es probable que se logren los resultados previstos (incluir tendencias)?	<p>¿Se han creado cimientos sólidos para alcanzar los resultados previstos al final del proyecto?</p> <p>¿Se están alcanzando todos los resultados previstos del proyecto teniendo en cuenta el tiempo pasado desde el inicio de la intervención?</p>	<p>En líneas generales los hallazgos de la evaluación establecen que el proyecto ha creado una buena base para lograr los resultados previstos cumpliendo la mayor parte de las actividades planeadas en los últimos 25 meses (PAC I, PAC II y PAC III) y contribuyendo por lo tanto a lograr los objetivos del proyecto. Esto se debe a que el proyecto finalizó los trabajos de preparación necesarios y parte de las actividades planeadas durante los primeros 13 meses (PAC I y PAC II) y luego fue eficaz a la hora de cumplir la inmensa mayoría de las actividades planeadas en el año 2016 (PAC III), incluida la construcción de las infraestructuras físicas, el suministro de materiales, equipamiento, formación y celebración de eventos de intercambio de experiencias con los líderes y miembros de las MPC y las SACCO, así como los recursos logísticos (motocicletas) y equipamiento de oficina (ordenadores, cámaras digitales, etc.) para los correspondientes socios institucionales de la woreda. Sin embargo es probable que el proyecto necesite un periodo de extensión sin coste una vez terminado el plazo oficial del mismo, para permitir que se consoliden las acciones y aumentar la efectividad y garantizar la sostenibilidad de los resultados previstos y de los objetivos específicos del proyecto. Este periodo</p>					
	<p>Para evaluar el grado de cumplimiento de los resultados previstos se tomarán como referencia los indicadores de resultados en la propuesta del proyecto y la matriz del marco lógico, la encuesta de línea de base y los informes de progreso.</p> <p>¿Se han alcanzado los resultados previstos para la Planificación anual para el Convenio I y II?</p>	<p>El proyecto ha recopilado y reunido los datos de la línea de base (punto de referencia) para los indicadores de resultados previstos, aunque habría que revisar y/o corregir algunos indicadores (en el anexo 1 de esta evaluación se encuentran los comentarios sobre los indicadores de desempeño). La evaluación cualitativa del grado de cumplimiento de los resultados previstos indica que las actividades ejecutadas hasta el momento por el proyecto han contribuido de forma positiva a la consecución de los resultados buscados. Entre otras cosas el equipo de evaluación ha resumido los siguientes logros o tendencias en el logro de los resultados previstos basándose en los hallazgos de la evaluación cualitativa.</p> <p>Cumplimiento de los resultados previstos del Objetivo Específico 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los activos de las MPC meta del proyecto gracias a la aportación de recursos del proyecto (equipamiento de oficina, materiales, suministros y capital circulante así como la construcción de un almacén y edificios de oficinas) • Aumento del capital circulante (efectivo) para llevar a cabo las actividades comerciales de la MPC, gracias a que el proyecto y la Unión de Cooperativas Didea proporcionaron capital circulante a 					

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>financiados por la unión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor afiliación a la Unión de Cooperativas Didea por parte de las MPC meta en comparación con el periodo previo a la intervención, ya que todas las MPC meta son miembros de la unión. • Un mayor volumen de compra y venta de grano, legumbres y plantas oleaginosas por parte de algunas MPC meta, en comparación con el periodo previo a la intervención. <p>Cumplimiento de los resultados previstos del Objetivo Específico 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ahorros movilizados por las SACCO de los miembros de las cooperativas • Aumento de los ahorros por cada miembro de la SACCO (ahorro per cápita) • Aumento del número de mujeres y personas de grupos vulnerables organizados en SACCO que han obtenido servicios de crédito • Aumento del número de mujeres y personas de grupos vulnerables que pertenecen a una SACCO que están gestionando pequeños negocios. <p>Cumplimiento de los resultados previstos del Objetivo Específico 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del número de personal cualificado en las oficinas gubernamentales sectoriales (gracias a la formación prestada por el proyecto) • Aumento del número de oficinas sectoriales de los distritos equipadas por el proyecto (ordenadores y material logístico (motocicletas))
10. ¿Hasta qué punto se han logrado o es probable que se logren los objetivos específicos (incluidas las tendencias)?	<p>Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos se tomará como referencia todos los indicadores de objetivos específicos en la propuesta del proyecto y en la matriz del marco lógico, la encuesta de línea de base y los</p> <p>¿Pueden lograrse los objetivos específicos del proyecto? ¿Hasta qué punto? ¿Se están alcanzando todos los objetivos específicos del proyecto teniendo en cuenta el tiempo pasado desde el inicio de la intervención?</p>	<p>El proyecto ha sido diseñado para lograr tres objetivos específicos (i) aumentar de forma sostenible los ingresos de las cooperativas "multiservicio" inclusivas primarias seleccionadas en las woredas de Seru y Bele Gesgar, (ii) mejorar la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables en las woreda de Seru y Bele Gesgar y (iii) mejorar los servicios prestados por las oficinas sectoriales de Seru y Bele Gesgar y la zona de Arsi a grupos organizados por miembros de las cooperativas, mujeres y grupos vulnerables. A pesar de lo cual sería necesario, como se ha indicado anteriormente, revisar la información/datos actualizados de los indicadores de los objetivos específicos.</p> <p>Por lo general la evaluación cualitativa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos específicos indica que el proyecto ha tenido contribuciones positivas. Las principales, aunque no las únicas, son el aumento de los ingresos por hogar anuales de los beneficiarios (miembros de las SACCO) y sus cooperativas (SACCO), provenientes de actividades relacionadas con el ahorro y el crédito. Además los hallazgos de la evaluación muestran un empoderamiento de las mujeres en cuanto a la toma de decisiones, acceso a y control de los recursos de producción en los hogares/familias, todo esto gracias a la participación en diversas actividades del proyecto como las SACCO, las IGA y los HAB. Es más, es altamente probable que los ingresos de las MPC meta y sus miembros crezcan a medio y largo plazo, ya que en un futuro cercano las MPC deberían comenzar a operar comercialmente de forma plena. El proyecto ha realizado diversas actividades de capacitación para las MPC que</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		Entre otras, se han celebrado eventos de formación y de intercambio de experiencias, aportación de recursos (equipamiento de oficina, materiales, suministros y capital circulante) y construcción de un almacén y de oficinas, con el fin de ayudar a las mujeres, los grupos vulnerables y a los miembros de las MPC a mejorar su situación socioeconómica. Sin embargo, sigue siendo necesario que el proyecto y los actores implicados hagan un mayor esfuerzo para aumentar la eficacia de la actividad comercial de las MPC. mejorando las conexiones mercantiles de las mismas con la Unión de
11. ¿Son eficientes los indicadores del proyecto? ¿Son fiables, puntuales y de coste razonable las fuentes de verificación?	Existencia de un sistema de recogida de datos para facilitar la medición de los indicadores. ¿Recaba de manera eficiente el proyecto la información relevante para la evaluación de los indicadores? ¿Son suficientes y apropiados los actuales indicadores para medir las mejoras? p. ej. el grado de utilidad y de eficacia del conjunto de indicadores. Número de indicadores utilizado en el proceso de seguimiento del proyecto. Número de indicadores que no fueron utilizados debido a la falta de coherencia, datos u otras circunstancias. ¿Hay algún otro aspecto relevante que no se haya incluido y que debería	Las ONG ejecutoras (AeA y AAE) han creado un sistema de recogida de datos para facilitar la medición de los indicadores de desempeño. La encuesta de línea de base se realizó en la fase inicial (primer año de ejecución del proyecto) por lo que los datos de línea de base (punto de referencia) ya se han recabado, compilado, analizado y están listos para ser comparados con el resto de datos que vayan recogiendo. Los datos de línea de base disponibles son adecuados para medir el grado de cumplimiento de los resultados esperados y de los objetivos del proyecto, mediante la comparación de los datos "con" y "sin" intervención y "antes" y "después" de la misma. También es de señalar que la inmensa mayoría de los indicadores son eS específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo (SMART) El equipo de evaluación ha confirmado que existe un procedimiento sistemático para la recogida de datos relacionados con los indicadores de desempeño y fuentes de verificación. También pudimos comprobar que la mayoría de los indicadores eran adecuados para medir la mejora a través de los años, a pesar de algunos comentarios (omisiones, inclusiones y revisiones) sobre algunos de los indicadores establecidos en la propuesta de proyecto, la matriz del marco lógico y el documento de línea de base. Dichos comentarios a los indicadores de desempeño se En la documentación del proyecto (propuesta del proyecto, LMF y encuesta de línea de base), hay un total de 28 indicadores, incluidos 7 para objetivos específicos (2 para el OE1, 2 para el OE2 y 2 para el OE3) y 21 indicadores para la medición de los diferentes resultados (11 para el R1, 5 para el R2 y 5 para el R3). En el documento de línea de base no hay información/datos para 2 de los 28 indicadores. Estos indicadores están relacionados con la medición del <i>aumento de los créditos gestionados por las cooperativas</i> y <i>el aumento del volumen no desagregado de las ventas de las uniones implicadas en el proyecto</i> (ambos bajo el <i>resultado previsto 1</i>) y están pendientes debido a la necesidad de clarificar o revisar/modificar el indicador.
12. ¿Ha logrado el proyecto algún resultado imprevisto?	¿Ha logrado el proyecto algún efecto inesperado? ¿Se ha logrado algún efecto imprevisto (positivo o negativo)? En caso de que sea así, ¿cómo han afectado los resultados no deseados a los beneficios recibidos, positiva o negativamente. v podrían haberse	El equipo de evaluación no ha señalado ningún efecto inesperado/imprevisto (positivo o negativo) provocado por la ejecución del proyecto evaluado. Por el contrario, la evaluación cualitativa de la efectividad de la intervención revela que todos los efectos observados/alcanzados durante la evaluación eran aquellos anticipados por el proyecto en su fase de formulación/diseño. En general la evaluación observó que la buena gestión del proyecto, los acuerdos de coordinación, colaboración y la participación de los actores implicados, ha contribuido positivamente a evitar efectos inesperados.
13. ¿Qué factor	¿Cuáles fueron los principales	Los principales factores/limitaciones que han afectado/influenciado negativamente la

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
afectó a la eficacia del proyecto o ha demostrado ser una limitación?	han influenciado el logro de los objetivos del proyecto?	<p>efectividad/logro del proyecto serían los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La evaluación ha observado un escaso compromiso para finalizar a tiempo la construcción de las oficinas de las SACCO (como las de los kebele de Weltehi y Jidda-Jiru de la woreda de Seru) y de almacenes y oficinas de las MPC (como en el kebele de Genale-Negeya de la woreda de Bele Gesgar) por parte de algunos contratistas (responsables). Aunque todos los contratistas habían firmado un contrato con el proyecto para finalizar las obras en 120 días (cuatro meses), ninguno de ellos cumplió con sus compromisos, aunque el retraso en la finalización varió entre los contratistas. Hubo algún caso en que los trabajos de construcción llegaron a durar hasta 11 meses. b) El difícil acceso debido a la dificultad del terreno/topografía y al mal estado de las carreteras de acceso, especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru, como los kebeles de Dharo-Negeya y Bubu-Kulche, ha demostrado ser un reto para garantizar la efectividad del proyecto. Esto ha dificultado el funcionamiento de las actividades del proyecto, incluido el transporte de materiales de construcción y la comunicación con los grupos meta y los beneficiarios del proyecto. Las comunidades y beneficiarios meta se han visto obligadas a ayudar en el transporte de los materiales de construcción utilizando tracción humana y animal (burros) en algunas de las zonas de las tierras bajas de la woreda de Seru, como consecuencia de ello. c) La evaluación constató que las oficinas de los socios institucionales tienen una capacidad limitada (en términos presupuestarios, humanos y de recursos logísticos) para hacer un seguimiento y supervisión periódico y proporcionar apoyo técnico y administrativo a tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las MPC y SACCO meta no se auditan de forma regular. También hay un seguimiento y apoyo técnico limitado por parte de las Oficinas de Promoción de Cooperativas de las woredas. d) Los efectos provocados por el cambio climático debido a El Niño y la situación de emergencia en las woredas de la intervención, han afectado de forma negativa al correcto funcionamiento del proyecto. Esta situación también ha consumido recursos de los socios institucionales y los beneficiarios del proyecto afectados por la sequía. e) Las protestas populares contra el gobierno también han supuesto un reto para el proyecto, ya que la situación de inseguridad, en la región de Oromiya en general y en la zona de intervención en particular, ha restringido significativamente la movilidad y la comunicación del personal del proyecto con los actores implicados y las comunidades y beneficiarios meta, especialmente en el segundo semestre de 2016. Además los miembros de la junta y la secretaría de la Unión de Cooperativas de granjeros Didea (uno de los grupos meta del proyecto) indican que la unión perdió activos por valor de unos 7 millones de birr debido a la destrucción de su propiedad (una segadora-trilladora, almacenes y grano) debido a las protestas. En respuesta a estas protestas populares el gobierno federal declaró el estado de emergencia durante seis meses en octubre de 2016 estado

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>f) La mala calidad de las carreteras (que son muy irregulares) para viajar a las wordas de la intervención y el escaso desarrollo de las infraestructuras sociales y económicas de las wordas de la intervención, han afectado de forma negativa al funcionamiento de las actividades del proyecto. Este ha sido uno de los principales factores que ha provocado una alta rotación del personal y un escaso desarrollo del sector privado (contratistas), factores que han afectado de forma negativa a la hora de conseguir contratistas (para trabajos de construcción) y proveedores para recursos del proyecto (compra de lechones para distribuir entre los beneficiarios de las IGA y los HAB del</p>
<p>14. Efectividad en temas transversales y generales. ¿Han supuesto los efectos del proyecto una diferencia en temas transversales como la igualdad de género, el medio ambiente, etc.?</p>	<p>¿Se ha observado alguna deficiencia debido a no haberse tenido en cuenta temas transversales y generales como el género, el medio ambiente o la pobreza, durante la ejecución?</p>	<p>El proyecto resulta eficaz a la hora de abordar temas transversales o generales como la igualdad de género, la buena gobernanza, el medio ambiente o la reducción de la pobreza. No se ha observado ninguna deficiencia debido a que no se tuvieron en cuenta estos temas durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Alrededor del 50% de la población de las comunidades meta son mujeres y la mayoría de las actividades del proyecto están orientadas a la pobreza y tienen un efecto directo sobre las relaciones de género. En pocas palabras, el proyecto ha demostrado ser sensible al género en el sentido de que se ha garantizado la transversalización de género durante la ejecución del mismo. Por ejemplo, tanto hombres como mujeres han participado en cooperativas apoyadas por el proyecto (MPC y SACCO) y en los procesos de toma de decisiones, en calidad de miembros y líderes. En la mayoría de los casos, el número de mujeres miembros y líderes de las SACCO es mucho mayor que en las MPC, que están dominadas por hombres. La participación en este proyecto de mujeres como miembros y líderes de las MPC, que anteriormente era algo ignorado, es razonablemente alentadora. Se puede considerar que esto es un efecto positivo del proyecto a la hora de abordar los temas de género. En general el proyecto ha abordado los temas de género en la mayoría de las intervenciones del proyecto, adoptando una estrategia y enfoque claro y preciso sobre género. Hay algunos pocos casos sin embargo en que las actividades del proyecto ejecutadas hasta ahora bajo las IGA y los HAB están exclusivamente dirigidas a mujeres beneficiarias, aunque estas acciones del proyecto están diseñadas para promover el empoderamiento económico de mujeres y grupos vulnerables (gente con discapacidades, con VIH/SIDA o jóvenes sin empleo) en las wordas de Seru y Bele Gesgar. En relación con este tema, las ONG ejecutoras han planificado y destinado presupuesto en la PAC IV (2017), para apoyar a otros grupos (como los jóvenes sin empleo).</p> <p>El proyecto también ha contribuido a aumentar la buena gobernanza, fomentando la participación activa de las comunidades y beneficiarios meta, especialmente la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo en la gestión de cooperativas como las SACCO y las MPC. En cuanto al efecto que han tenido las intervenciones previstas sobre el medio ambiente, la evaluación no ha detectado ningún impacto negativo. Por lo que el equipo de evaluación concluye que el proyecto es factible a nivel medioambiental y que no tiene efectos negativos sobre el medio ambiente. Las</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		medios de generación de ingresos para mejorar su nivel de vida. Sin embargo es difícil cuantificar el potencial efectos sobre la reducción de la pobreza que ha generado este proyecto, ya que existen otros factores que contribuyen a la reducción de la pobreza.
15. Realismo de las premisas y evaluación de riesgo	¿Han resultado las premisas y la evaluación de riesgo inadecuadas o no válidas en cuanto a resultados?, ¿han intervenido factores externos no previstos?, ¿cómo de flexible ha sido la gestión a la hora de adaptarse para garantizar que los resultados lograrían alcanzar los objetivos?, etc.	<p>El equipo de evaluación confirma que el proyecto es por lo general efectivo en cuanto a la identificación y análisis de la mayor parte de los riesgos y premisas, así como en las medidas propuestas para mitigarlos, basándose en la vasta experiencia de AAE en las zonas de la intervención desde 2005. Entre otras cosas se ha hallado que el proyecto ha sido efectivo en el análisis de la mayoría de los riesgos identificados y en las medidas tomadas para mitigar los desastres medioambientales, el cambio constante del personal de la oficina de Seru, el cambio de los funcionarios (especialmente a nivel de woreda), la posible malversación o malas prácticas de la gestión de las cooperativas y la escasa participación de mujeres y grupos vulnerables. La evaluación también identifica las siguientes premisas (que aparecen en la matriz del marco lógico) que no tienen suficiente justificación en la propuesta del proyecto, aunque algunas de ellas han sido poco frecuentes, tal y como se preveía, en los dos años de vida del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aprobación del proyecto no se retrasó demasiado, aunque sí hubo un considerable retraso en la firma del acuerdo de ejecución del proyecto entre AeA y AAE. • El gobierno cumple su compromiso de proporcionar al proyecto los recursos humanos, pero la mayoría de los socios institucionales, especialmente a nivel de woreda, tienen escasos recursos humanos con que apoyar al proyecto. También hay casos en los que las oficinas gubernamentales han hecho un uso incorrecto de los recursos proporcionados por el proyecto, como en el caso de las motocicletas. • Se enseñarán habilidades básicas de lectura y contabilidad en los kebeles (a pesar del plan de alfabetización del gobierno, estas iniciativas siguen sin estar disponibles en casi todos los kebeles de las dos woredas de la intervención) • Las cooperativas y la unión de cooperativas logran la fortaleza suficiente como para trabajar de forma eficaz: la unión informa a las cooperativas sobre los mercados, actualización correcta de los datos de las organizaciones, etc. (sin embargo la unión no informa a las cooperativas sobre los mercados, Didea ni siquiera tiene un experto de marketing). <p>Por otro lado se asume que, durante el periodo del proyecto, ninguna de las contrapartes institucionales tendrá una crisis institucional, por lo que en la propuesta no se hace un análisis</p>

4.3. Cobertura del proyecto

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>16. ¿Se han beneficiado y han utilizado los potenciales usuarios los resultados/servicios del proyecto? ¿Tienen la percepción los actores implicados (incluidas mujeres y hombres y lo grupos vulnerables específicos) de que se han entregado y recibido los beneficios planeados?</p>	<p>¿Hay mecanismos para facilitar el acceso de los grupos meta (hombres y mujeres) a las actividades del proyecto? ¿Cómo se ha incluido a los grupos más vulnerables en el proyecto? p. ej. mecanismo de selección y criterios aplicados (tanto selección de la zona como de los beneficiarios).</p>	<p>Es de señalar que los criterios de selección para las MPC y las SACCO se establecen y acuerdan entre las ONG ejecutoras (AAE y AeA) y los socios institucionales en las dos wordas de la intervención, basándose en: el Plan Estratégico de AAE para los distritos, las prioridades del donante (AECID) como son los temas de género y el grado de pobreza (o el grado de inseguridad alimentaria) y la prioridad del gobierno de la worda de darle una mayor importancia a las MPC y las SACCO. Por lo tanto, a la hora de seleccionar una MPC se tienen en cuenta criterios como el volumen de afiliación, la proporción de mujeres, el desempeño previo en las auditorías de las MPC, el grado de inseguridad alimentaria en los kebeles donde se encuentran las MPC, la accesibilidad, las recomendaciones de los socios institucionales y el deseo/interés de las MPC. De igual manera las SACCO se seleccionan en base al volumen de afiliación, el grado de inseguridad alimentaria en los kebeles donde se encuentra, las recomendaciones de los socios institucionales locales y el deseo/interés de las SACCO. En el caso de las SACCO, también se hace un énfasis mayor para incluir a las zonas de las tierras bajas de la worda de Seru, donde el grado de pobreza, inseguridad alimentaria y subdesarrollo de infraestructuras sociales y económicas es más grave. En líneas generales la selección de las zonas y los criterios aplicados han prestado la atención debida a la vulnerabilidad y la pobreza, en general, y a la seguridad alimentaria, en particular. La selección de los beneficiarios, por otro lado, se realiza movilizand o a las comunidades meta en reuniones públicas abiertas que para la intervención HAB tienen en cuenta en el nivel económico, la inseguridad alimentaria y el índice de pobreza (los más pobres de los pobres) y para la intervención IGA añaden el criterio de la habilidad para implicarse en el desarrollo empresarial. En ambos casos el proyecto es parcial únicamente con las mujeres vulnerables, p. ej. en 2016 solo se seleccionaron mujeres para las intervenciones IGA y HAB, aunque en 2017 se planea seleccionar también a jóvenes sin empleo. Por otro lado, cualquier miembro de las comunidades meta puede afiliarse a las SACCO y las MPC, sin tener en cuenta su nivel de vulnerabilidad, aunque el proyecto ha fomentado la entrada de mujeres y gente perteneciente a grupos vulnerables en las cooperativas que ya están en funcionamiento. Por lo general se puede decir sin temor a equivocarse que se ha seleccionado a la mayoría de las mujeres</p>
	<p>¿Hasta qué punto han llegado los servicios y resultados del proyecto a los beneficiarios meta (hombres y mujeres)? ¿Tienen la percepción los actores implicados (incluidas mujeres y hombres y lo grupos vulnerables específicos) de que se han entregado y recibido los</p>	<p>La evaluación revela que los beneficiarios han hecho uso de y se han beneficiado de las actividades implementadas por el proyecto hasta el momento: provisión de fondos rotatorios, intervenciones relacionadas con el HAB y las IGA y diversas actividades de software proporcionadas por el proyecto (como los eventos de formación y de intercambio de experiencias). Estas intervenciones han llegado a los beneficiarios y grupos meta según lo planeado. En este sentido los beneficiarios y grupos meta coinciden en su alto nivel de satisfacción con los beneficios y servicios proporcionados por el proyecto hasta el momento en todas las zonas visitadas, especialmente con los servicios de ahorro y crédito que han beneficiado a muchos hogares.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>Evaluar si se ha identificado a nuevos beneficiarios o si el programa podría extenderse a otras comunidades. ¿Se ha llegado a todos los grupos previamente identificados a través de las acciones realizadas dentro de este acuerdo? ¿Son los colectivos beneficiarios a los que ha atendido el proyecto distintos de los identificados en la fase de diseño?</p> <p>¿Se han detectado barreras para que los grupos meta accedan a los beneficios/servicios del proyecto? ¿Han encontrado los beneficiarios dificultades para acceder a los beneficios/servicios del proyecto?</p>	<p>El equipo de evaluación confirma que prácticamente todos los beneficiarios actuales del proyecto coinciden con los que se identificaron y definieron inicialmente en la fase de diseño y formulación. Por otro lado, a pesar de que estaba planeado seleccionar a la MPC de Abdi-Boru en el kebele de Weltehi del distrito de Seru, como una de las ocho MPC del proyecto, finalmente el proyecto decidió cambiar a otra MPC (Misoma-Muri) dentro del mismo kebele, ya que se detectaron malas prácticas en la transparencia y sospechas de malversación dentro de la cooperativa. A excepción de este caso, el proyecto ha beneficiado a los beneficiarios y grupos meta identificados inicialmente en la fase de diseño/formulación.</p> <p>El sistema de crédito de las SACCO utiliza préstamos para sus miembros, lo que implica intereses que están prohibidos en el Islam, y la mayoría de los beneficiarios, especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru son musulmanes. Para intentar solucionar este problema se celebraron charlas con eruditos musulmanes y se revisó documentación sobre el tema, lo que llevó a la confirmación de que los intereses están prohibidos en el Islam de acuerdo con el Corán y de que hay unanimidad entre los eruditos islámicos. Por otro lado el sistema de servicio de crédito creado por las SACCO y que este proyecto apoya, está completamente basado en el interés, por lo que los sistemas de crédito de las SACCO entran en conflicto directo con los principios del Islam. Cargar intereses a alguien que está obligado a pedir un préstamo para hacer frente a sus necesidades de consumo más básicas, se considera una práctica de explotación en el Islam. Cargar intereses sobre los préstamos con fines productivos también está prohibido, porque no es equiparable a una transacción. El resultado es que se han dado muchos casos en que miembros musulmanes de las SACCO en muchas localidades donde trabaja el proyecto (el equipo de evaluación visitó los kebeles de Lilo-Gurati y Hadido-Hindas), se han dado de baja en la cooperativa o no se han dado de alta en las SACCO simplemente porque el Islam prohíbe los intereses sobre los préstamos. Esto puede seguir suponiendo un problema en el futuro para la efectividad de las acciones del proyecto. Por lo tanto es necesario que las ONG ejecutoras, sus socios institucionales y los líderes y miembros de las SACCO aborden este reto tomando las medidas necesarias y realizando una detallada investigación (que incluya debates) con el fin de encontrar una solución apropiada.</p>

4.4. Eficiencia del proyecto

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>17. <i>Coste-efectividad</i> (son rentables las actividades)</p>	<p>¿Se implementó el proyecto de la forma más eficiente posible si se compara con otras alternativas?, es decir una valoración cualitativa de la eficiencia. ¿Son proporcionales las cantidades de recursos utilizados con los resultados obtenidos hasta el momento, teniendo en cuenta el contexto, la inflación, etc.? ¿Es apropiado el presupuesto para los objetivos de cada acción? ¿Son proporcionales los recursos utilizados con el número de titulares de derechos?</p>	<p>Los hallazgos de la evaluación revelan que la ejecución de las actividades del proyecto puede considerarse rentable en líneas generales. En la mayoría de los casos, si se compara con proyectos similares o enfoques alternativos conocidos, teniendo en cuenta el contexto y las distorsiones del mercado, los costes del proyecto están justificados por los beneficios que genera. Los casos en cuestión serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de los titulares del proyecto de trabajar en colaboración con los socios institucionales locales no solo es rentable (al reducir los costes operativos), sino que también contribuye a utilizar de forma efectiva los recursos disponibles. Por ejemplo, la formación técnica proporcionada por los socios institucionales (como la Oficina de Promoción de Cooperativas de la woreda) o la gestión y funcionamiento de los fondos rotativos de medicamentos de la Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de la woreda, han supuesto una aportación positiva en cuanto a rentabilidad. • A pesar de la carga que supone para el personal del proyecto, se ha implementado una amplia gama de actividades con muy poco personal y con menos servicios logísticos, lo que es rentable. • La coordinación, complementariedad e integración de este proyecto con las intervenciones de desarrollo en marcha de AAE (como el proyecto BRACED financiado por DFID) ha sido rentable ya que ha reducido los costes administrativos del proyecto, garantizando un uso eficaz de los recursos disponibles (incluidos los relacionados con las oficinas, los recursos logísticos y humanos). <p>Por otro lado, la evaluación identifica algunas limitaciones relacionadas con la rentabilidad de la intervención del proyecto. En este sentido los siguientes casos ilustran algunas de las limitaciones que pueden afectar negativamente a la rentabilidad de las acciones del proyecto: (a) el significativo retraso en la finalización de la mayoría de los trabajos de construcción de almacenes y oficinas para las MPC y las SACCO impidió que los beneficiarios y grupos meta pudieran hacer uso de las instalaciones; (b) el enfoque empleado por el proyecto en la compra de medicamentos veterinarios es menos rentable que el empleado por los socios institucionales locales por lo que el proyecto gastó más recursos que estos; (c) aunque el proyecto incurrió en gastos en la formación y equipamiento de los facilitadores de la IFAE (maestros, trabajadores sanitarios y agentes de desarrollo), el programa educativo planeado no se materializó como se esperaba debido al escaso seguimiento y la falta de motivación de los facilitadores en la mayoría de las áreas visitadas por el equipo de evaluación y (d) el plan de rechazar a la MPC Abdi-Boru después de haber invertido recursos del proyecto en esta cooperativa puede socavar la rentabilidad del proyecto.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>Comparación entre el presupuesto inicial y las cantidades gastadas. Porcentaje de ejecución de las diferentes partidas del presupuesto.</p> <p>Porcentaje de desviación de las</p>	<p>El presupuesto interno y el informe de gastos del proyecto muestra que el proyecto tan solo ha utilizado un 55% del presupuesto total de las últimas tres PAC (PAC I, PAC II y PAC III), utilizando tan solo un 36% del presupuesto de 2015 y alrededor de un 66% del presupuesto de 2016. Estos presupuestos y gastos no incluyen el presupuesto y el gasto realizado en el extranjero por parte de la sede de AeA en España. Los detalles del presupuesto y gastos internos se anexan en el informe.</p>
<p>18. Efectividad de los fondos rotatorios.</p>	<p>¿Son los fondos rotatorios el instrumento más apto/apropiado para aumentar la capacidad comercial y de crédito de las cooperativas en lo referente a eficacia y efectividad? Evaluación cualitativa.</p>	<p>Todavía es pronto para evaluar cuantitativamente la efectividad y eficiencia de los fondos rotatorios proporcionados por las MPC Y las SACCO, ya que hace poco que se han transferido a las cooperativas (julio y diciembre de 2016). Tres de las MPC recibieron cada una 90.000 birr en julio de 2016 (aunque una de ellas, la MPC Oda-Medhicho, recibió otros 90.000 birr en diciembre de 2016) y siete SACCO recibieron 100.000 birr cada una en dos plazos (50.000 birr en julio y otros 50.000 birr en diciembre de 2016). Por otro lado las evaluaciones cualitativas (a través de los FGD y de entrevistas a informadores claves) indican que los fondos rotatorios son uno de los instrumentos más apropiados y relevantes para que las cooperativas realicen sus negocios, junto al marketing y a los negocios relacionados con las MPC, así como para proporcionar servicios de crédito para miembros de las SACCO. En este sentido, todos los informantes y participantes de grupos focales contactados durante los ejercicios de campo, confirmaron que el enfoque utilizado por el proyecto para abordar la falta de capital circulante, a través de fondos rotatorios, ha demostrado ser el mecanismo más apto para garantizar la efectividad y eficiencia de las cooperativas.</p> <p>Más concretamente el equipo de evaluación confirma que hay una gran demanda de subvenciones rotatorias para que las MPC puedan dar mejor servicio a sus miembros, implicándose más en la comercialización de sus negocios y creando un mejor acceso a los servicios de crédito para los miembros de las SACCO. Como ya se ha dicho anteriormente (véase la pregunta 8 más arriba), la demanda de capital circulante (fondos rotatorios) es enorme y muchos líderes y miembros de las SACCO opinan que sería necesario que hubiera más capital circulante (fondos rotatorios) para explotar las posibles oportunidades de negocio en sus localidades, ya que la cantidad del préstamo por miembro de la SACCO es demasiado baja como para abordar sus necesidades reales. El plan de proporcionar fondos rotatorios por valor de 2,6 millones de birr para las SACCO y 1,95 millones de birr para las MPC en 2017 (PAC IV), creará sin lugar a dudas buenas oportunidades para que las cooperativas hagan frente a sus necesidades.</p>
<p>19. Capacidad y sostenibilidad del equipo del para gestionarlo. Está cualificado el equipo del para</p>	<p>¿Son adecuadas las capacidades de las contrapartes y sistemas de gestión locales para la intervención? ¿Hasta qué el equipo para responder a los retrasos creados y cuáles son las consecuencias</p>	<p>Los hallazgos de la evaluación establecen que AAE tiene capacidad suficiente para gestionar y una amplia experiencia en la gestión y ejecución de proyectos similares en las woredas de la intervención desde 2005. AAE además está considerada como una de las mejores que trabaja en la zona de Arsi en la región de Oromiya y fue reconocida por sus esfuerzos y contribuciones en la zona en el año 2014/2015. El equipo de evaluación confirma que la contraparte local (AAE) tiene la capacidad operativa adecuada como organización y recursos humanos formados para llevar a cabo la intervención del proyecto así como experiencia</p>

| cubrir las | para el equipo y para | en trabajos similares en la zona de la intervención. El personal técnico y administrativo de las |

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>la intervención? ¿Cubre el equipo del proyecto (descripción del puesto de trabajo) las necesidades de la intervención?</p>	<p>de la intervención?</p>	<p>en general y el personal del proyecto en la sede y la Oficina de desarrollo local de Seru, en particular, tienen la cualificación y la experiencia necesaria para ejecutar, hacer el seguimiento y supervisar las actividades. Sin embargo, los recursos humanos relacionados con el proyecto se han visto afectados por factores internos y externos como el frecuente cambio de trabajadores de la oficina del proyecto en la woreda de Seru, debido a las diferentes razones explicadas anteriormente. La evaluación también ha observado que, aunque la sede de AAE tiene un mecanismo de seguimiento, a través del NPAT, para supervisar este tipo de proyectos, la situación de emergencia ha afectado la regularidad de las reuniones del NPAT. Además la mayoría de los miembros del NPAT no han realizado visitas de campo a las zonas del proyecto, por lo que tienen un conocimiento limitado del contexto local y de cómo se ha ejecutado el proyecto sobre el terreno en las woredas de la intervención. A pesar de estos factores internos y externos sobre la gestión del proyecto, el actual equipo del proyecto tiene capacidad suficiente para responder a los retrasos en la ejecución del proyecto provocados por la tardanza en el inicio de las acciones del proyecto, la inestabilidad política, la sequía provocada por El Niño, etc. Algunos de estos factores ciertamente han tenido consecuencias negativas significativas sobre los plazos previstos de ejecución del proyecto, por lo que sería necesaria una extensión sin</p>
	<p>¿Se ha formado a los socios locales para trabajar con los procedimientos presupuestarios y administrativos que exige la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)? ¿Han sido capaces los coordinadores de establecer un equilibrio entre los requisitos de la AECID y las normativas internas? ¿Es satisfactoria la comunicación entre los actores responsables en el país socio, Ayuda en Acción, la AECID y la gestión del proyecto?</p>	<p>Ayuda en Acción ha asignado un asesor expatriado en Adís Abeba. Tiene un buen conocimiento de los procedimientos presupuestarios y administrativos que exige la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Ha estado apoyando de forma efectiva el proyecto, garantizando el cumplimiento de las normas de la AECID. Este asesor expatriado también está en constante comunicación y se reúne con el personal de la OTC en Adís Abeba, generando informes. Por otro lado hay un buen apoyo de AeA España en la gestión técnica y financiera del proyecto. Más aun AECID ha contribuido a mejorar la efectividad de la ejecución del proyecto facilitando sesiones para aprender de las lecciones adquiridas sobre género y desarrollo, así como reuniones de seguimiento por vídeo conferencia entre el personal de AeA (consejero expatriado en Adís Abeba y el personal de AeA implicado en España), AECID y OTC. Se ha observado que la coordinación del proyecto en la sede de AAE y la oficina de campo en la woreda de Seru es efectiva y apropiada para mantener el equilibrio entre las normas internas de organización de AAE y los requisitos de la AECID. El responsable de proyecto sénior y el responsable de expatriados sénior que tienen su sede en Adís Abeba, así como el personal del proyecto (en la woreda de Seru) tienen las competencias y capacidades necesarias para coordinar y facilitar la ejecución y seguimiento de la intervención del proyecto, de acuerdo con los requisitos y normas establecidas por la AECID. En general el proyecto ha establecido los mecanismos de comunicación apropiados para hacer el seguimiento y la supervisión de la normativa técnica, administrativa y financiera establecida por la agencia donante (AECID), de tal manera que no se ha comunicado ningún problema (al equipo de evaluación) en relación con el cumplimiento de las normas de la AECID. Esto ha sido confirmado por el personal de la Cooperación técnica española en Adís Abeba. Aunque es obligatorio cumplir con las normativas y</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>de las wordas de la intervención. En este sentido, hacen hincapié en que los adjudicatarios de las wordas de la intervención (entidades privadas) son incapaces de competir en las licitaciones para trabajos de construcción y suministro de bienes para el proyecto, ya que no podían cumplir los criterios mínimos que establecía el proyecto en la licitación, como por ejemplo la necesidad de emitir una factura oficial de los bienes y servicios proporcionados por los adjudicatarios (entidades privadas). De acuerdo con las autoridades locales, esto ha socavado el empleo local y las</p>
<p>20. Idoneidad de la estructura del proyecto.</p>	<p>¿Es la estructura del proyecto (como organigrama) la opción más apropiada (teniendo en cuenta la magnitud del proyecto y la dispersión de las localidades incluidas) a la hora de responder a los objetivos y las "dificultades" de ejecución? Grado de satisfacción del personal local con la estructura y procedimientos del proyecto.</p>	<p>La evaluación ha demostrado que la estructura organizativa del proyecto es altamente relevante y apropiada para implementar y gestionar las acciones del proyecto. Ayuda en Acción España, AAE y la oficina de campo del proyecto en la worda de Seru han establecido una gestión eficaz con el fin de lograr los resultados y objetivos del proyecto. La oficina del proyecto en la worda de Seru se encuentra cerca de los beneficiarios y comunidades meta en los que el personal del proyecto es responsable de coordinar, facilitar y gestionar las actividades del proyecto sobre el terreno. Además, AeA España y la sede de AAE en Adís Abeba (especialmente a través del Responsable de proyecto sénior y del responsable de expatriados) han estado proporcionando, entre otras cosas, apoyo técnico y administrativo.</p> <p>Además del apoyo técnico, administrativo y de gestión proporcionado por AeA España y AAE (tanto en la sede y la Oficina de Desarrollo de la zona en la worda de Seru), el organigrama del equipo del proyecto tiene siete miembros del personal de apoyo: responsable de expatriados sénior, responsable de proyecto sénior y responsable de subvenciones del proyecto en Adís Abeba y agente de proyecto sénior, agente de cooperativas y marketing, cajero y conductor en la worda de Seru. Aunque entendemos que esta organización es apropiada y relevante, hemos observado que el personal de la oficina de la worda de Seru ha sufrido frecuentes cambios, cambiando cada puesto una o dos veces durante el periodo del proyecto, desgraciadamente uno de los miembros debido a su fallecimiento. Por otro lado, la evaluación confirma que hay un buen espíritu de equipo entre el personal a pesar de las dificultades asociadas a vivir y trabajar en las áreas de la intervención, donde hay grandes carencias de infraestructuras económicas y sociales. El equipo de evaluación concluye que, en líneas</p>
	<p>¿Permiten las estructuras interinstitucionales como los comités directivos o los sistemas de seguimiento, una ejecución eficiente del proyecto?</p>	<p>El proyecto ha creado acuerdos de planificación conjunta, ejecución y revisión con sus socios institucionales en diferentes niveles y con las instituciones comunitarias (como la Unión de Cooperativas Didea, las MPC y las SACCO) a nivel local. En este sentido, hemos comprobado que las estructuras interinstitucionales ya existentes son eficaces y permiten planificar, implementar, revisar y hacer un seguimiento eficaz, mediante reuniones mensuales del comité directivo, reuniones trimestrales de revisión y talleres de revisión anuales. Este tipo de organización nos parece útil para facilitar la ejecución de las acciones del proyecto a pesar de la irregularidad de las reuniones mensuales del comité directivo, debido a falta de disponibilidad de algunos socios institucionales, ya que por lo general están ocupados con reuniones que se alargan y otras tareas extraordinarias, como la gestión de situaciones de emergencia como la sequía o asuntos de seguridad locales (véase la</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>En caso de que sea apropiado, ¿cómo se coordina el proyecto con otras intervenciones similares para fomentar las sinergias y evitar superposiciones?</p>	<p>No se han dado casos en los que los esfuerzos y recursos se solapen ni dupliquen otras intervenciones similares en las dos wordas de la intervención. Por ejemplo, durante el diseño y formulación del proyecto se realizó una consulta con otros actores del desarrollo que trabajan en el mismo lugar (SNV, Oxfam Intermon o la Development and Inter Church Aid Commission- EOC-DICAC de Iglesia ortodoxa etíope) para evitar cualquier solapamiento o duplicación, especialmente en relación con el plan de apoyo a la Unión de Cooperativas Didea.</p> <p>También hemos observado que el proyecto es eficaz en su coordinación con las iniciativas de desarrollo ya existentes del gobierno local, y evita que se solapen y dupliquen recursos y esfuerzos, mediante la planificación conjunta, las reuniones del comité directivo y las revisiones periódicas.</p> <p>Este proyecto de seguridad alimentaria también está eficazmente coordinado con la intervención ya existente de AAW en el ámbito de desarrollo de Seru, ya que dicha organización lleva trabajando en esta zona desde 2005. La coordinación, complementariedad e integración con las intervenciones de AAE ya existentes/en marcha (como su programa habitual) ha contribuido a generar sinergias y a evitar que se solapen y se dupliquen esfuerzos y recursos. Por lo tanto el proyecto está integrado de forma eficaz con los programas de AAE en cuanto a recursos humanos, económicos y logísticos. Por ejemplo, el programa de AAE ha apoyado a algunas de las MPC y SACCO meta proporcionándoles fondos rotatorios, al tiempo que el proyecto les proporcionaba formación, eventos de intercambio de experiencias, equipamiento, materiales o construía almacenes y locales para las oficinas. También ha habido una coordinación eficaz con el proyecto BRACED en la realización de la Evaluación participativa de vulnerabilidad (PVA).</p>
<p>21. Cumplimiento a tiempo de la intervención (¿Se terminan las intervenciones a tiempo?)</p>	<p>¿Se han respetado los calendarios y horarios establecidos en la fase de planificación? ¿Se ha respetado el calendario de actividades? En caso de que no haya sido así, ¿cuáles son las posibles causas (como factores políticos por ejemplo)? ¿Se ha recuperado el tiempo perdido dentro del plazo de tiempo establecido?</p>	<p>Se ha observado que no se ha respetado el calendario y los plazos estipulados en la formulación y diseño de las actividades de ejecución del proyecto, especialmente durante el año 2015 (PAC II). Las principales causas del retraso y aplazamiento de algunas actividades fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • falta de constructores competentes en la zona, así como la escasa capacidad de los contratistas seleccionados, lo que afectó negativamente a la finalización a tiempo de algunas de las actividades de construcción, como por ejemplo los almacenes y oficinas de las MPC y las SACCO; • la falta de constructores competentes es atribuible a la deficiente infraestructura de transporte y comunicaciones, es decir el difícil acceso a zonas aisladas (no tanto por las distancias reales sino por el aislamiento atribuible al pobre desarrollo de las infraestructuras sociales y económicas) y a las duras condiciones medioambientales de las zonas de la intervención, especialmente en las tierras bajas de la worda de Seru; • la sequía provocada por el efecto de El Niño (especialmente en 2015) ha afectado negativamente a los plazos del proyecto debido a sus indeseables efectos sobre los medios de vida de los

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>comunidades meta, lo que ha provocado que los socios estatales desviarán su atención a las intervenciones de salvamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> • el frecuente cambio de personal del proyecto (incluida la lamentable muerte de un miembro del equipo) en la oficina de desarrollo provincial de Seru ha dificultado la ejecución de las acciones del proyecto; • el considerable tiempo que se tardó en firmar el acuerdo de ejecución del proyecto entre AeA y AAE debido largo proceso para llegar a un entendimiento sobre los requisitos del donante y el MoU. En este periodo, sin embargo, el proyecto también se implicó en las actividades preparatorias (como la contratación del personal, la finalización de la propuesta del proyecto de acuerdo con los requisitos y directivas de AECID, la firma del acuerdo con las autoridades regionales, etc.); • los recientes disturbios (especialmente en 2016) en la región de Oromiya en general y en la zona del proyecto en particular, afectaron de forma directa o indirecta a la ejecución a tiempo de las actividades del proyecto. <p>Además también se ha señalado que algunas de las actividades que estaban previstas para 2016 se han pospuesto a 2017, incluida la visita de Moringa, la evaluación de Woradube, la formación para oficinas en línea, la construcción de algunas de las oficinas y almacenes, la construcción de un suministro de agua o la plataforma de vinculación mercantil a nivel de la zona. El equipo de evaluación tiene la impresión general de que es poco probable que el tiempo que se perdió en las PAC II y PAC III se recupere en los 20 meses restantes, sin un periodo de ampliación sin coste. Puede que sea necesario un periodo de ampliación de al menos un año para garantizar la finalización</p>

4.5. Participación y apropiación del proyecto por parte de los socios/actores implicados y otros actores

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>22. Grado de apropiación y participación de los diferentes actores (socios institucionales, cooperativas multiservicios y cooperativas de ahorro y crédito, Unión de Cooperativas Didea)</p>	<p>¿Cuál es el grado de apropiación de las oficinas del gobierno (woreda, zona y región)?</p>	<p>Como comentamos en la respuesta a la pregunta 1, todas las instituciones implicadas: la Agencia de Promoción de Cooperativas, el Departamento de Agricultura o el Departamento de la Mujer y la Infancia a nivel provincial y de woreda, se han implicado de forma activa en las fases de identificación y formulación del proyecto. El equipo de evaluación también ha confirmado que el grado de apropiación y participación en las fases finales del ciclo de gestión del proyecto es satisfactorio, a pesar de que el nivel y grado de implicación varía entre los diferentes socios institucionales. Entre otras cosas, se ha implicado a expertos y autoridades locales en las diferentes fases del ciclo de gestión del proyecto como la aprobación del acuerdo de ejecución y la adhesión al mismo (contrapartes regionales), los ejercicios de planificación conjunta anuales, la selección de las cooperativas meta (MPC y SACCO), la facilitación de la adquisición de terrenos para la construcción de almacenes y oficinas para las cooperativas, la selección de los beneficiarios (de las IGA y el HAB), la recopilación de información de línea de base, las evaluaciones de vulnerabilidad o los eventos de intercambio de experiencias y de formación que ha organizado el proyecto. Además los socios institucionales en los diferentes niveles han participado en las reuniones del comité directivo (a nivel de la woreda), las reuniones trimestrales de revisión y el taller de revisión anual. Aunque la gestión y ejecución diaria del proyecto es responsabilidad del personal del mismo, la implicación de los socios institucionales ha contribuido de forma positiva a la consecución de los resultados y objetivos previstos del proyecto. Por otro lado se han observado casos en los que ha habido poco compromiso o incumplimiento, como el mal uso de los recursos del proyecto (las motocicletas), la ausencia continuada en las reuniones mensuales del comité directivo o la exigencia de pagos y dietas injustas por parte de algunos miembros del personal estatal por tareas que se supone entran dentro de sus obligaciones de acuerdo con lo estipulado en el acuerdo de ejecución. Por lo general los hallazgos de la evaluación indican que hay un alentador sentido de apropiación (afectación) del proyecto por parte de los socios institucionales, especialmente al nivel de la woreda. Esto es atribuible a su</p>
	<p>¿Cuál es el grado de apropiación y participación de las cooperativas?</p>	<p>La evaluación por lo general ha hallado que las cooperativas meta (MPC y SACCO) del proyecto se han apropiado del proyecto de forma positiva, lo que es atribuible a su participación en las fases de formulación, ejecución, seguimiento y revisión del ciclo de gestión del proyecto. Las cooperativas están implicada a través de sus líderes electos, entre otras cosas, en la identificación y priorización de las necesidades, el suministro de datos e información en las evaluaciones de vulnerabilidad y encuestas de línea de base, están también implicadas en los eventos de formación y de intercambio de experiencias, participan en los procesos de revisión, selección y facilitación de los terrenos para la construcción de las oficinas y almacenes, la gestión y operación de los fondos rotatorios y otras acciones relacionadas con el proyecto. Las MPC han participado, concretamente, en la preparación de los planes de negocio, algunos de los cuales ya están siendo implementados (como la</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>utilizando el capital circulante disponible (fondos rotatorios recibidos del proyecto, préstamos recibido de la Unión de cooperativas Didea y recursos financieros propios recaudados por los miembros mediante la venta de participaciones). De igual manera, todas las SACCO contactadas durante la evaluación han gestionado y operando de forma activa los servicios de ahorro y crédito (utilizando los fondos rotatorios del proyecto y su propio capital circulante). En todas las localidades visitadas de las woredas de la intervención, los equipos de evaluación han observado por lo general una afectación, apropiación y participación de las MPC y las SACCO muy alentadora para alcanzar los objetivos y resultados que busca el programa.</p>
	<p>¿Cuál es el grado de apropiación y participación de la Unión de Cooperativas Didea?</p>	<p>Se ha observado que el comité de dirección de la Unión de cooperativas de granjeros Didea se implicó en la fase de identificación y formulación del proyecto, la aportación de datos e información para la encuesta de línea de base, la aportación de préstamos (capital circulante) para algunas MPC meta, la participación en los eventos de formación y de intercambio de experiencias organizados por el proyecto, así como su participación en las revisiones periódicas del proyecto y otras actividades relacionadas con el mismo. Sin embargo la participación de la Unión de cooperativas de granjeros Didea parece ser algo limitada en comparación con las MPC y SACCO meta, por varias razones. Las principales razones para esto son: (a) problemas de internos de gestión hasta que recientemente se tomaron medidas correctivas y se sustituyó al liderazgo de la unión; (b) la oficina de la unión se encuentra lejos de las oficinas del proyecto de las cooperativas meta y la unión no tiene una sucursal en las woredas de la intervención; (c) acciones limitadas del proyecto debido a que las actividades en las que participa plenamente la unión están previstas para los años que vienen; y (d) por último, el equipo de evaluación tiene la impresión de que la Unión de cooperativas Didea parece tener una capacidad limitada y no puede impedir la interferencia del gobierno local (Agencias de Promoción de</p>
<p>23. ¿Qué mecanismos se han implantado para la apropiación y participación por parte de los beneficiarios? (miembros de las cooperativas multiservicios y de las cooperativas de ahorro y crédito)</p>	<p>Mecanismos implantados para la apropiación y participación por parte de los beneficiarios. Grado de satisfacción de los beneficiarios/titulares de derechos de dichos mecanismos de apropiación y participación.</p>	<p>La evaluación ha observado que el proyecto consultó a los beneficiarios (incluidos los miembros de las cooperativas, beneficiarios de las IGA, HAB, servicios veterinarios e IFAE) durante la identificación y priorización de necesidades, la selección de los beneficiarios (IGAS y HAB), el uso de los fondos rotatorios desembolsados a través de la SACCO, diversas formaciones organizadas por el proyecto y otras acciones relacionadas con el proyecto. Todos los beneficiarios del proyecto contactados durante la evaluación hacen hincapié en que están altamente satisfechos con el proyecto. Los miembros de las SACCO están especialmente satisfechos con la formación proporcionada en desarrollo empresarial, las intervenciones relacionadas con los servicios de ahorro y crédito, las IGA y el HAB. Se ha observado que el grado de apropiación, afectación y participación de los beneficiarios del proyecto es por lo general muy alto. Como hemos mencionado anteriormente (respuestas a las preguntas 3 y 16), un importante porcentaje de los miembros de las SACCO (musulmanes, especialmente de las tierras banas de la woreda de Seru) muestran su insatisfacción con el sistema de crédito que implica intereses sobre el capital prestado. Este tipo de esquemas de crédito ha desanimado a muchos potenciales beneficiarios a abandonar las SACCO o directamente a</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
24. Grado de participación de las ONG ejecutoras	¿Cómo han participado Ayuda en Acción y Action Aid Ethiopia en el diseño y ejecución de las acciones?	Las ONG ejecutoras (Ayuda en Acción y Action Aid Ethiopia) han participado, a través de su personal en las oficinas del proyecto y la sede, en todas las fases del ciclo de gestión del proyecto: evaluación de necesidades, formulación, ejecución, seguimiento, revisión y evaluación de la intervención. El personal del proyecto en la woreda de Seru es responsable de la ejecución y gestión del proyecto en el día a día, mientras que el personal de AeA con sede en Adís Abeba (Etiopía) y en España, así como el personal de AAE en Adís Abeba (sede) ha participado proporcionando apoyo técnico y administrativo. Las comunicaciones de alto nivel con la agencia donante (OTC en Adís Abeba) y el gobierno regional son gestionadas y facilitadas principalmente a través de la sede en Adís Abeba. Por lo general, la evaluación confirma que hay una participación y apropiación efectiva de las ONG ejecutoras (AeA y AAE).
25. Mecanismos para la toma de decisiones	¿Qué mecanismos garantizan la participación de los grupos vulnerables, las cooperativas multiservicios y las cooperativas de ahorro y crédito y sus miembros en la toma de decisiones relacionadas con las acciones del proyecto?	La selección de áreas específicas de intervención y de las cooperativas meta del proyecto (MPC y SACCO) se realiza principalmente a través de una valoración técnica por parte de las ONG, en colaboración con los socios institucionales, de modo que son ambas partes las que toman la decisión final. Por otro lado las comunidades meta (mujeres, hombres, grupos vulnerables, miembros de las cooperativas y otros residentes de las localidades y kebeles) han participado de forma activa en la selección de los beneficiarios directos de las IGA y el HAB gracias a la movilización de los miembros de las comunidades meta. Por lo tanto se hace participar de forma efectiva a estos grupos de gente utilizando criterios aplicables localmente: como el nivel de seguridad alimentaria, el nivel de pobreza, la afectación con los activos y similares (por ejemplo, para seleccionar los beneficiarios de las IGA y el HAB) con el fin de seleccionar a los beneficiarios adecuados

4.6. Armonización

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
26. ¿Se ha tenido en cuenta la estrategia y programas de desarrollo del país a la hora de diseñar la intervención?	¿Son los propósitos y objetivos generales del proyecto coherentes con las políticas de los socios institucionales y las apoyan? Elementos de coincidencia con las estrategias de desarrollo del país (general y por sectores en los diferentes niveles: local, regional y nacional)	Como se indica anteriormente (véase la pregunta 7), el diseño del proyecto y los objetivos generales y específicos del mismo, son coherentes y apoyan las políticas, estrategias, programas, planes y directrices federales, regionales y locales del gobierno. Esto ha sido confirmado por todos los socios institucionales contactados durante la evaluación. Los encuestados hacen hincapié en que los socios del gobierno regional correspondientes llegaron a un acuerdo de ejecución con las ONG ejecutoras (junio de 2015), porque el proyecto encaja con el marco de políticas, estrategias, programas, planes y directrices ya existentes del gobierno. Por otro lado, aunque la actual estrategia del gobierno es contraria a la entrega gratuita de materiales a los hogares (a excepción de intervenciones piloto), el proyecto ha proporcionado a las mujeres necesitadas ovejas y cabras de forma gratuita con la intención de promover la generación de ingresos

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>a través de las IGA. La evaluación también señala que el proyecto ha ajustado de forma flexible su plan de formación, equipamiento y despliegue de los CAHW, para el suministro de medicamento veterinario de uso rotatorio. Este cambio se ha producido porque la legislación no permite que los CAHW proporcionen servicios veterinarios (especialmente tratamiento de animales) a no ser que se trate de personal veterinario certificado.</p> <p>En contra de lo que se estipula en las leyes federales y regionales de cooperativas, las autoridades locales y la Agencia de Promoción de Cooperativas de la zona han intentado evitar por varios medios que se creara una unión de cooperativas de granjeros en las woredas de la intervención, animando en su lugar a que se consolidara la unión ya existente (Unión de Cooperativas de Granjeros Didea). Lo mismo ha sucedido con la unión de SACCO. El proyecto se ha ejecutado por lo tanto bajo la interferencia no deseada de las autoridades gubernamentales (especialmente de las Agencias de Promoción de Cooperativas en los diferentes niveles), algo que es inherente al sector de cooperativas</p>
<p>27. ¿Incluye la intervención medidas específicas dirigidas al empoderamiento de las organizaciones locales?</p>	<p>¿Están estructurados los mecanismos para fortalecer una participación institucional adecuada y apta en el proyecto?</p>	<p>Como se indicó brevemente en la sección 4 (apartado 4.1) del presente informe, uno de los tres objetivos específicos del proyecto está dirigido a mejorar los servicios que las oficinas sectoriales de Seru y Bele Gesgar y la zona de Arsi prestan a las mujeres y grupos vulnerables organizados por las cooperativas. Por lo tanto, el proyecto ha proporcionado apoyo logístico y material (motocicletas, ordenadores y cámaras digitales) a los socios institucionales de la woreda (Agencia de Promoción de Cooperativas, Agencia de la Mujer y la Infancia y la Agencia de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería), realizando evaluaciones de capacidad organizativa de las oficinas de la woreda con el fin de identificar las áreas que necesitan mejor capacitación para prestar servicio a las comunidades meta y reforzar los objetivos del proyecto. También ha organizado eventos de intercambio de experiencias con personal de proyectos similares financiados por la AECID, para las oficinas gubernamentales.</p> <p>El proyecto también ha capacitado a las instituciones locales (incluidas siete MPC y 13 SACCO) mediante la construcción de almacenes y oficinas, organizando eventos de formación y de intercambio de experiencias, y mediante la entrega de materiales, equipos y suministros y fondos rotatorios. En los próximos años están planeadas iniciativas de capacitación para las MPC y las SACCO. Aunque los esfuerzos por aumentar la capacitación de la Unión de cooperativas del proyecto han sido limitados en las PAC I, PAC II y PAC III, en el futuro está previsto fortalecer la capacidad de la unión.</p> <p>Es más, las ONG ejecutoras (AAE y AeA) han mejorado su capacidad institucional desde el inicio del proyecto en lo relativo a conocimientos y experiencias, sistemas y procedimientos, equipo/material de oficina y recursos logísticos en la sede y en la oficina del proyecto en la woreda de Seru. De tal manera que las ONG ejecutoras poseen capacidad institucional necesaria para gestionar e implementar las acciones del proyecto.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		Por lo general la evaluación confirma que las iniciativas del proyecto para empoderar a sus socios institucionales e instituciones comunitarias de base (como las MPC, las SACCO y la Unión de Cooperativas) desde el inicio de la intervención son relevantes y efectivas para garantizar la sostenibilidad de los posibles impactos de la intervención una vez que termine el apoyo del proyecto.
28. Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas mutua	¿Existen mecanismos de transparencia y rendición de cuentas mutua entre el proyecto y la población beneficiaria (grupos vulnerables identificados, la unión de cooperativas, las cooperativas multiservicios y las cooperativas de ahorro y crédito)? ¿Existen mecanismos de transparencia y responsabilidad mutua adecuados y aptos entre el proyecto y las instituciones locales?	El proyecto ha establecido un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas mutua a través de las reuniones del comité directivo, las reuniones de revisión trimestrales y el taller de revisión anual. Además el proyecto ha adoptado un mecanismo de generación de informes y comunicación que contribuye a aumentar la transparencia y la rendición de cuentas mutua entre los actores implicados en el proyecto. Por ejemplo, el taller de revisión anual de los actores implicados se realiza en presencia de los actores locales y los representantes de los beneficiarios, y en él se debaten los logros alcanzados, los retos enfrentados y los principales resultados y lecciones aprendidas del año. Por lo general los hallazgos de la evaluación muestran que los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas mutua entre las ONG ejecutoras, los socios institucionales y la población beneficiaria son adecuados y aptos, a pesar de las quejas de los socios gubernamentales de la worda y la zona sobre la escasa comunicación y transparencia sobre el estado/actualización de los recursos económicos del proyecto, incluida la falta de regularidad de los informes económicos. Aunque hay razones para creer que dicha queja es cierta, parece que también existe el deseo por parte de estos socios

4.7. Coherencia/Consistencia

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
29. ¿Es coherente la lógica interna/ Matriz del Marco Lógico del proyecto? ¿Son relevantes los indicadores incluidos en la línea de base?	¿Es coherente la lógica interna de la intervención? ¿Es coherente la intervención con las necesidades de la población? ¿Son coherentes las actividades y resultados con los objetivos específicos y generales? ¿Siguen siendo válidos los objetivos del proyecto?	<p>Como se ha indicado anteriormente (respuesta a las preguntas 1, 2 y 8), las actividades planificadas y los resultados previstos son relevantes y apropiados para alcanzar los objetivos generales y específicos del proyecto, ya que hay una coherencia lógica entre las actividades, los resultados y los objetivos del proyecto. Además, los hallazgos de la evaluación indican que la lógica de la intervención propuesta en la matriz del marco lógico es coherente con las necesidades y prioridades locales de los grupos meta y los beneficiarios.</p> <p>Los resultados esperados del proyecto se vinculan de forma sistemática con las actividades del proyecto lo que contribuye a garantizar la coherencia/consistencia. Consecuentemente los vínculos y la coherencia entre las actividades, los resultados previstos y los objetivos específicos del proyecto tienen un alto valor, especialmente por lo que supone a la hora de generar más beneficios y sinergias. Por ejemplo, se espera que la integración de diferentes actividades del proyecto (como los servicios veterinarios, la IFAE, la prestación de fondos rotatorios, desarrollo de infraestructuras, las IGA, el HAB, la capacitación de los socios institucionales, etc.) aporte sinergias para mejorar la seguridad</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>¿Son relevantes los indicadores incluidos en la línea de base? ¿Se adaptan a los objetivos de la intervención? ¿Hay OVI/objetivos aptos e informativos, p. ej. cumplen con los principios SMART? ¿Son fáciles de aplicar/recabar? ¿Están disponibles a tiempo y de forma adecuada?</p> <p>¿Qué mecanismos se han creado</p>	<p>válidos y relevantes para abordar las necesidades genuinas y prioritarias de desarrollo de la población.</p> <p>Como se ha explicado anteriormente (respuesta a la pregunta 11), la mayoría de los indicadores incluidos en la línea de base son relevantes y apropiados. Sin embargo sigue siendo necesario revisar algunos de los indicadores (en los anexos se incluyen comentarios sobre los indicadores). Las ONG ejecutoras han creado un sistema de recogida de datos de desempeño que incluye la línea de base (referencia), aunque las posteriores series de datos para las PAC II y PAC III se han quedado un poco rezagadas. Por otro lado los Indicadores Objetivamente Verificables (OVI) han sido por lo general eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo (SMART) y son fáciles de recabar, por más que sea necesario revisar algunos de ellos. La evaluación ha observado que las fuentes de verificación de muchos de los indicadores son las SACCO, las MPC y la Unión de Cooperativas Didea, por lo que es fundamental que la Agencia de Promoción de Cooperativas realice auditorías anuales de las cooperativas con el fin de obtener datos/información actualizada de los</p>

4.8. Impacto/tendencia del impacto del proyecto

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
<p>30. ¿Cuál ha sido el resultado general del proyecto?</p>	<p>¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto a los objetivos a largo plazo, hasta qué punto se ha logrado el objetivo general que se esperaba del proyecto? ¿Está contribuyendo el proyecto a la mejora de la seguridad alimentaria en la población meta? ¿Qué cambios más generales ha provocado la intervención? ¿Qué cambios se han podido observar que sean atribuibles al proyecto? ¿Qué cambios han tenido lugar en las vidas de la gente y los grupos vinculados al proyecto, incluida la comparación entre los valores establecidos en la línea de base (al inicio de la intervención)?</p>	<p>Es bien sabido que el impacto de un proyecto se mide a través del cambio que se produce en las condiciones de vida de los beneficiarios como resultado (total o parcial) de las acciones del proyecto. La mayoría de los impactos no son medibles de forma tangible hasta la finalización del proyecto. Este es el caso de este proyecto de seguridad alimentaria. Por lo tanto el equipo de evaluación no ha podido realizar una evaluación cualitativa del impacto del proyecto ya que la ejecución de la mayoría de las actividades del proyecto se inició hace poco y todavía están en marcha. Por lo tanto todavía es pronto para evaluar el impacto del proyecto o el grado de cumplimiento de los objetivos generales del proyecto, es decir el grado de mejora de la situación de seguridad alimentaria de las familias en Seru y Bele Gesgar (región de Oromiya), donde alrededor de un 45% de la población de las dos wordas sufría inseguridad alimentaria al inicio de la intervención del proyecto. También es pronto para evaluar la situación de seguridad alimentaria (es decir, el ACCESO económico y físico a los alimentos, la DISPONIBILIDAD física de alimento, la UTILIZACIÓN de alimentos y la ESTABILIDAD de los otros tres factores a lo largo del tiempo, de la población meta).</p> <p>Sin embargo el equipo de evaluación ha llegado a la conclusión de que las actividades del proyecto que ya se han ejecutado y que se ejecutarán en los próximos años podrían llevar a que se lograra el objetivo general del proyecto. La intervención del proyecto se encuentra, por lo tanto, en el camino correcto y es coherente con los objetivos generales.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>¿Qué sucedería si no se realizara la intervención?</p>	<p>El equipo de evaluación también intenta llevar a cabo una evaluación cualitativa (a través de FGD y entrevistas con informadores claves) a través de indicadores indirectos de impacto o de tendencia del impacto atribuibles a los servicios de ahorro y crédito, las IGA y el HAB. Las dos últimas acciones se llevaron a cabo proporcionando ovejas y cabras, y varios de los beneficiarios han comunicado un aumento en los activos del hogar así como una mayor disponibilidad, acceso y uso de la leche, especialmente para los niños. Además, aunque los fondos rotatorios han sido entregados hace menos (la primera tanda fue en julio de 2016 y la segunda en diciembre del mismo año), muchos de los beneficiarios informan que el servicio de crédito ha mejorado los activos y los ingresos de los hogares, lo que contribuye de forma directa a la mejora de la seguridad alimentaria de los miembros de las SACCO.</p> <p>En concreto la estrategia del proyecto está dirigida a mejorar la generación de ingresos de los hogares y a crear activos. Lo que es más importante, los servicios de ahorro y crédito, y la compra y suministro de ganado (ovejas y cabras), han reforzado de forma sustancial la economía familiar si lo comparamos con la que había antes de la ejecución del proyecto. El proyecto ha proporcionado un capital inicial para que siete SACCO complementaran los ahorros propios de los miembros. Los préstamos fueron concedidos a miembros de las SACCO, de tal manera que el proyecto ha sido capaz de extender los préstamos a los beneficiarios de servicios de ahorro y crédito. La inyección de capital unida a las diversas formaciones, han aportado, sin duda, valores que ha permitido activar la economía de los hogares, aumentando sus ingresos y sus activos.</p> <p>Uno de los cambios de paradigma que se han observado como resultado de la intervención del proyecto son las mejoras en la cultura del ahorro en las SACCO, así como la implicación en las actividades de generación de ingresos y diversificación de medios de vida, lo que supone un importante impacto positivo del proyecto.</p> <p>La creciente confianza y empoderamiento de las mujeres (especialmente de aquellas implicadas en los planes de ahorro y crédito, IGA y HAB) son una muestra del impacto positivo del proyecto. Por ejemplo, en un debate de grupo focal realizado durante la evaluación, los participantes explicitaron que "si no confiamos en el presidente de nuestra SACCO, tenemos el poder de reemplazarlo inmediatamente por otra persona". Muchas mujeres (informantes claves) también hicieron hincapié en que tienen una mejor posición en la toma de decisiones dentro de la comunidad y el hogar en todo lo que les atañe, incluido el acceso a sobre los recursos y las decisiones que se toman sobre los mismos. Por lo tanto el empoderamiento inducido por el proyecto ha tenido una contribución positiva a la hora de aumentar la confianza y poder de negociación de las mujeres.</p> <p>De igual manera, el proyecto ha contribuido a garantizar la transversalización de género. Alrededor del 50% de la población de las comunidades son mujeres y la mayor parte de las actividades del</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		en el liderazgo de las cooperativas, algo que anteriormente era prácticamente ignorado, es alentada en el proyecto, aunque sigue haciendo falta mucho trabajo en el futuro.
31. ¿Qué diferencia real ha supuesto la actividad para los beneficiarios?	<p>¿Cuál es la percepción de los beneficiarios en relación con el impacto del proyecto?</p> <p>¿Ha tenido el proyecto algún impacto inesperado, ya sea positivo o negativo, sobre la población beneficiaria?</p>	<p>Todavía es pronto para evaluar el impacto ya que la mayoría de las actividades del proyecto se acaban de implementar hace poco. Sin embargo todos los beneficiarios contactados durante la evaluación están altamente satisfechos con las iniciativas del proyecto ya que tienen un prometedor/potencial impacto al aumentar sus ingresos y mejorar por lo tanto los medios de vida y su situación de seguridad alimentaria. Más concretamente, hacen hincapié en que las intervenciones relacionadas con los servicios de ahorro y de crédito las IGA y el HAB son fundamentales para mejorar los</p> <p>No se ha observado ningún impacto provocado por la ejecución del proyecto en las dos wordedas de la intervención. El impacto positivo más específico que se espera que tenga el proyecto es en temas transversales como el género, la gobernanza y la reducción de la pobreza, una vez que la ejecución de las acciones del proyecto planeadas se finalicen y sean operativas.</p>

4.9. Sostenibilidad/viabilidad

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
32. ¿Hasta qué punto continuarán los beneficios del proyecto una vez que interrumpa la financiación del donante?	<p>¿Es sostenible el plan de negocio de las cooperativas primarias?</p> <p>¿Qué recomendaciones de mejora se pueden hacer?</p>	<p>En cuanto a los planes de negocio de las cooperativas primarias, el equipo de evaluación reconoce que las cooperativas han mostrado iniciativa por tener planes de negocio que guíen la dirección estratégica de sus acciones, independientemente de la calidad de los mismos. Esto se debe a que el ejercicio de planificación práctico es en sí mismo muy instrumental, ya que este tipo de prácticas eran insuficientes antes de la intervención del proyecto. Se ha observado que la formación, los eventos de intercambio de experiencias y el apoyo técnico, de gestión y administrativo proporcionado por el personal del proyecto y las Agencias de Promoción de Cooperativas, ha sido muy útil para iniciar el ejercicio de la planificación empresarial. Consecuentemente, el equipo de evaluación ha observado una planificación de negocios alentadora, que es una experiencia nueva para las cooperativas y que se espera mejore y se refuerce con el tiempo, ya que el proceso de la planificación de negocio y las acciones siguientes requieren cierto tiempo para su aprendizaje.</p> <p>En la mayoría de los casos los planes de negocio se preparan teniendo en cuenta la situación y el contexto local, incluidas las oportunidades basadas en los negocios locales, así como las necesidades y prioridades de los miembros de las cooperativas. Los planes están dirigidos, por ejemplo, hacia la comercialización de productos agrícolas, el abastecimiento de material agrícola (como mejores herramientas agrarias, mejores semillas, herbicidas y plaguicidas) y el suministro de productos del hogar (azúcar, aceite de cocina, etc.).</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación																																																																																																		
		<p>y sus socios institucionales durante el resto del proyecto, para que los procesos de planificación comercial sean sostenibles. Por lo tanto las actuales iniciativas de planificación de negocio y la puesta en marcha de los mismos por las cooperativas primarias utilizando los fondos rotatorios, debería complementarse con apoyos técnicos, de gestión y administrativos por parte del proyecto y las Agencias de Promoción de Cooperativas, para garantizar la sostenibilidad del proceso de planificación de negocio, tanto durante como después del apoyo del proyecto, siendo este último responsabilidad de los socios institucionales (Agencias de Promoción de Cooperativas en los diferentes niveles). En este sentido, el proyecto tiene tiempo suficiente (hasta el final del periodo del proyecto) para supervisar y controlar las cooperativas mientras realizan sus ejercicios de</p>																																																																																																		
	<p>¿Cómo y hasta qué punto contribuyen los fondos rotatorios a la sostenibilidad a largo plazo de los planes de negocio de las cooperativas? ¿Se pueden hacer recomendaciones u objeciones a su funcionamiento?</p>	<p>En principio los miembros pueden crear una cooperativa de forma voluntaria mediante la compra de sus participaciones. Sin embargo el capital recaudado de los miembros de la cooperativa mediante la venta de las participaciones es demasiado escaso como para que estas lleven a cabo planes de negocio. Por ejemplo los datos recabados en siete SACCO y seis MPC de muestra en las zonas de intervención indican que el valor medio de una participación (121 birr para las SACCO y 317 birr para las MPC) y las cuotas de inscripción (30 birr para las SACCO y 63 birr para las MPC) son insuficientes para poner en marcha los planes de negocio ya que el capital circulante medio de los miembros es muy pequeño (19.377 birr para las SACCO y 84.775 birr para las MPC). En este ejemplo en concreto, la premisa es que un miembro de una cooperativa compra solo una participación ya que la inmensa mayoría de los miembros de las cooperativas (tanto las SACCO como las MPC) han comprado solo una participación, los casos en los que se compra más de una son muy pocos.</p>																																																																																																		
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cooperativas</th> <th colspan="3">Valor de la participación y la cuota de</th> <th rowspan="2">Número de</th> <th rowspan="2">Capital bruto (mínimo)</th> </tr> <tr> <th>Valor de la</th> <th>Cuota de</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6">Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)</td> </tr> <tr> <td>1. Negeya</td> <td>200</td> <td>30</td> <td>230</td> <td>147</td> <td>33.810</td> </tr> <tr> <td>2. Tokkumma</td> <td>50</td> <td>30</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>6.400</td> </tr> <tr> <td>3. Abdi-Jiregna</td> <td>50</td> <td>10</td> <td>60</td> <td>78</td> <td>4.680</td> </tr> <tr> <td>4. Gara-Dadimos</td> <td>100</td> <td>20</td> <td>120</td> <td>300</td> <td>36.000</td> </tr> <tr> <td>5. Weltane</td> <td>100</td> <td>50</td> <td>150</td> <td>67</td> <td>10.050</td> </tr> <tr> <td>6. Biftu</td> <td>100</td> <td>20</td> <td>120</td> <td>140</td> <td>16.800</td> </tr> <tr> <td>7. Waqoya</td> <td>250</td> <td>50</td> <td>300</td> <td>93</td> <td>27.900</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>121</td> <td>30</td> <td>151</td> <td>129</td> <td>19.377</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Cooperativas multiservicios (MPC)</td> </tr> <tr> <td>1. Tefaleta</td> <td>600</td> <td>100</td> <td>700</td> <td>89</td> <td>62.300</td> </tr> <tr> <td>2. Nano-Ademtu</td> <td>150</td> <td>50</td> <td>200</td> <td>304</td> <td>60.800</td> </tr> <tr> <td>3. Oda-Medhicho</td> <td>300</td> <td>50</td> <td>350</td> <td>457</td> <td>159.950</td> </tr> <tr> <td>4. Seqela</td> <td>500</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>157</td> <td>94.200</td> </tr> </tbody> </table>						Cooperativas	Valor de la participación y la cuota de			Número de	Capital bruto (mínimo)	Valor de la	Cuota de	Total	Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)						1. Negeya	200	30	230	147	33.810	2. Tokkumma	50	30	80	80	6.400	3. Abdi-Jiregna	50	10	60	78	4.680	4. Gara-Dadimos	100	20	120	300	36.000	5. Weltane	100	50	150	67	10.050	6. Biftu	100	20	120	140	16.800	7. Waqoya	250	50	300	93	27.900	Media	121	30	151	129	19.377	Cooperativas multiservicios (MPC)						1. Tefaleta	600	100	700	89	62.300	2. Nano-Ademtu	150	50	200	304	60.800	3. Oda-Medhicho	300	50	350	457	159.950	4. Seqela	500	100	600	157	94.200
Cooperativas	Valor de la participación y la cuota de			Número de	Capital bruto (mínimo)																																																																																															
	Valor de la	Cuota de	Total																																																																																																	
Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)																																																																																																				
1. Negeya	200	30	230	147	33.810																																																																																															
2. Tokkumma	50	30	80	80	6.400																																																																																															
3. Abdi-Jiregna	50	10	60	78	4.680																																																																																															
4. Gara-Dadimos	100	20	120	300	36.000																																																																																															
5. Weltane	100	50	150	67	10.050																																																																																															
6. Biftu	100	20	120	140	16.800																																																																																															
7. Waqoya	250	50	300	93	27.900																																																																																															
Media	121	30	151	129	19.377																																																																																															
Cooperativas multiservicios (MPC)																																																																																																				
1. Tefaleta	600	100	700	89	62.300																																																																																															
2. Nano-Ademtu	150	50	200	304	60.800																																																																																															
3. Oda-Medhicho	300	50	350	457	159.950																																																																																															
4. Seqela	500	100	600	157	94.200																																																																																															

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación					
		5. Nano-Genale	250	50	300	308	92.400
		6. Nano-Shenkora	100	30	130	300	39.000
		Media	317	63	380	269	84.775
		<p>Fuente: Datos obtenidos de las SACCO y MPC de muestra por el equipo de evaluación.</p> <p>Por lo tanto los fondos rotatorios son fundamentales para la puesta en marcha de los planes de negocio de las MPC y las SACCO. Con este fin, el proyecto proporcionó fondos rotatorios a algunas de las cooperativa meta en 2016 (PAC III). También tiene previsto proporcionar más fondos rotatorios en 2017 (PAC IV). Por lo general la evaluación ha observado que la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios para realizar las actividades comerciales de las MPC y los servicios de crédito de las SACCO es muy probable. Estos son los principales factores y oportunidades favorables que pueden complementar y contribuir a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios:</p> <ul style="list-style-type: none"> — la existencia de un cargo por servicio (tasa de interés) sobre la cantidad principal del préstamo que se proporciona a los miembros de las SACCO, aunque este interés es al mismo tiempo un obstáculo para garantizar la sostenibilidad del sistema de crédito debido al rechazo que tienen los beneficiarios musulmanes al mismo; — las diversas formaciones, visitas de intercambio de experiencias y material de apoyo proporcionado por el proyecto tuvieron un efecto positivo sobre la sostenibilidad de las cooperativas en general y de los fondos rotatorios en particular; — a pesar de las limitaciones de su capacidad, la presencia institucional, así como la obligación legal que tienen las Agencias de Promoción de Cooperativas en los diferentes niveles de apoyar a las cooperativas de base durante y después del proyecto, es una buena oportunidad para hacer el seguimiento, supervisión y auditorías del funcionamiento de las cooperativas, lo que creará una atmósfera propicia para una sostenibilidad económica a largo plazo de los fondos rotatorios; — Todas las MPC meta y/o apoyadas por el proyecto, son miembros (accionistas) de la Unión de Cooperativas de Granjeros Didea lo que es una condición favorable para que las MPC tengan acceso a una fuente de capital circulante adicional (en forma de créditos) de la Unión. Además la unión es un socio del Banco Cooperativo de Oromiya, con un capital conjunto pagado de 1,50 millones de birr, lo que le ofrece a la unión la oportunidad de obtener préstamos del banco y por lo tanto crear oportunidades similares para las MPC meta; — el proyecto ha apoyado durante algún tiempo a SACCO y MPC meta a través del desarrollo de infraestructuras (construcción de oficinas y almacenes) lo que puede suponer una buena 					

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>— aunque no se haya establecido todavía ningún vínculo con instituciones de microfinanzas, la disponibilidad de las oficinas de la Oromiya Credit & Saving Share Company (OCSSCO) en ambas woredas podría interpretarse como una oportunidad de acceder a servicios de crédito; y</p> <p>— la presencia de oportunidades de negocio rentables en las zonas de intervención debería contribuir a garantizar la sostenibilidad de los fondos rotatorios.</p> <p>En líneas generales la evaluación revela que los fondos rotatorios son uno de los mejores recursos del proyecto para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del funcionamiento de los negocios de las cooperativas (poner en marcha planes de negocio de las cooperativas, especialmente las MPC) o servicios de crédito proporcionados por las cooperativas, especialmente las SACCO. Sin embargo la eficacia y sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios, podría verse en riesgo debido a diversos retos, problemas y obstáculos. La evaluación ha identificado, entre otros, los siguientes factores que pueden afectar de forma negativa a la sostenibilidad a largo plazo del sistema de fondos rotatorios. Factores que el proyecto y sus socios deberían tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia adecuada para facilitar la fase de salida de los fondos rotatorios y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones comerciales o de los servicios de crédito de las cooperativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • escasa capacidad en recursos logísticos, financieros y de personal cualificado de los socios institucionales implicados (especialmente en las Agencias de Promoción de Cooperativas de la woreda) unido al escaso compromiso de algunos expertos y autoridades institucionales que podrían afectar a la realización en plazo de los servicios de auditoría, supervisión y otros apoyos técnicos, de gestión y administrativos que proporcionan a las cooperativas, lo que tendría un efecto negativo directo sobre la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios; • La ausencia de una organización marco, una Unión de SACCO (como en el caso de las MPC con la Unión de cooperativas Didea) para las 13 SACCO meta que están desperdigadas y gestionadas por comités electos que no reciben sueldo, trabajan a tiempo parcial y poseen una formación escasa o insuficiente (especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru), podría afectar a la eficacia y la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios; • Una alta inflación en el país que puede no verse compensada por las tasas de servicio (importe del interés) que pagan los usuarios de los fondos rotatorios para los servicios de crédito. Por lo tanto el verdadero valor de los fondos rotatorios, al contrario que el valor nominal, podría deteriorarse a la larga debido a la creciente inflación en el país; • Es previsible que la persistente sequía en las zonas de la intervención (especialmente en las tierras

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<ul style="list-style-type: none"> • No hay garantías de que la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios de las cooperativas y su unión no se vea sometida a presiones e influencias externas por parte de las autoridades estatales (como la Agencia de Promoción de Cooperativas en sus diferentes niveles) así como por la situación de inseguridad causada por las protestas populares (que llevaron a declarar el estado de emergencia en el país durante por lo menos 10 meses en octubre de 2017); y • Por último pero no menos importante, la sostenibilidad a largo plazo de los fondos rotatorios podría ponerse en peligro si el proyecto y los actores implicados no toman las medidas necesarias para solucionar el obstáculo que supone la incompatibilidad del actual servicio de crédito que utilizan los fondos rotatorios con las creencias de los beneficiarios musulmanes y el rechazo que
	<p>¿Es crear sistemas de comunicación sobre los mercados la mejor opción para garantizar el acceso de los productores a los mercados y promover un cambio de valor? En caso de que no sea así recomiende alternativas a este contexto.</p>	<p>El proyecto planea crear sistemas de información sobre mercados como una de las acciones del proyecto para lograr los resultados previstos y los objetivos específicos (componente 1). La Evaluación de la cadena de valor de mercado en las woreda de la intervención ya identificó el bajo nivel de desarrollo de los sistemas de información de los mercados. Sin embargo la evaluación también identifica muchos retos y obstáculos en diferentes puntos de la cadena de valor, como los suministros, la producción, la comercialización y el consumo.</p> <p>Concretamente, la comercialización agrícola (tanto de cultivos como de ganado) se ha visto afectada por los deficientes servicios e infraestructuras de transporte (malas carreteras y servicios de transporte caros), la falta de un sistema de información sobre los mercado, escasos vínculos comerciales (entre los proveedores de bienes, productores y consumidores), deficientes infraestructuras comerciales (mercados esparcidos y antiguos y falta de instalaciones de almacenaje y procesamiento), etc. Por lo tanto la creación de un sistema de información (comunicación) de los mercados por sí misma no basta para garantizar a los productores el acceso a los mercados y promover un cambio de valor ya que hay muchos más factores que afectan a la comercialización agrícola.</p> <p>Sin embargo está fuera de la capacidad del proyecto abordar todos estos factores que influyen sobre el acceso de los productores a los mercados y promueven el cambio de valor. En este sentido, la evaluación señala la necesidad de trabajar en el sistema de información sobre los mercados al tiempo que se realizan intervenciones en los vínculos comerciales, especialmente los vínculos entre las MPC con potenciales mercados de reventa, tales como la Unión de Cooperativas Didea y los compradores al por mayor como la Ethiopian Grain Trade Enterprise, los molinos de harina, las industrias alimentarias, los mataderos y demás. Al facilitar dichos vínculos y asociaciones conectando directamente a los mayoristas con los productores (miembros de las MPC a través de las MPC) se contribuirá a crear un sistema de mercado eficaz que aumentará las ventas de los productos agrícolas. Esto beneficiará a los productores agrícolas, como los miembros de las MPC, al aumentar sus ingresos y expandir sus oportunidades de mercado para productos agrícolas. Esto se puede hacer</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>¿Son sostenibles financiera/económica, técnica e institucionalmente la unión de cooperativas, las MPC y las SACCO?</p>	<p>vínculos mercantiles/comerciales junto al fortalecimiento del sistema de información sobre los</p> <p>En cuanto a la Unión de Cooperativas Didea existen buenas oportunidades para una viabilidad financiera/económica a largo plazo ya que tiene participaciones en el Oromiya Cooperative Bank, lo que le permite un entorno favorable para acceder a préstamos con que operar sus actividades comerciales. Además la unión es un canal mediante el cual se distribuye un gran número de bienes agrícolas de los proveedores a las MPC en las siete woredas de la zona de Arsi, sin invertir sus recursos financieros pero obteniendo parte del margen de beneficios de la transacción. La unión tiene también activos productivos que generan ingresos a través del alquiler entre otras cosas de la segadora-trilladora. Es más, el capital disponible de la unión (alrededor de unos 6,53 millones de birr de acuerdo con la auditoría más reciente) supone una oportunidad para la viabilidad económica de la unión. El apoyo que el proyecto planea prestar (por ejemplo en la construcción del almacén) también tiene un impacto positivo sobre la viabilidad económica de la unión. A pesar de dichas oportunidades para garantizar la sostenibilidad de la Unión de cooperativas Didea, la viabilidad financiera/económica de la unión de cooperativas se ve limitada por la pérdida de sus recursos (por un valor de unos 7 millones de birr) que supusieron las recientes protestas en la región. La unión de cooperativas se fundó para dar servicio a un gran número de MPC y a sus miembros, en una inmensa región geográfica, una ambición que la desborda en siete woredas de la zona de Arsi. El resultado es que la unión de cooperativas puede verse limitada en sus recursos financieros para satisfacer la demanda existente de las MPC primarias y sus miembros.</p> <p>En el plano técnico la unión de cooperativas ha ganado una enorme experiencia desde que se fundara en 2004, lo que contribuye a garantizar la sostenibilidad técnica de la misma. Además de la experiencia obtenida en este tiempo, la formación que se ha proporcionado a su personal ha permitido aumentar su sostenibilidad técnica. Por otro lado existen algunos factores que pueden afectar negativamente a la sostenibilidad de la Unión de Cooperativas Por ejemplo de los 21 miembros de su personal tan solo la mitad tienen educación superior y ninguno tiene experiencia de marketing. También carecen de un plan estratégico y unas directrices operativas, o manuales con que guiar sus negocios. Además la capacidad de gestión de la junta de dirección ha demostrado ser baja en cuanto a educación y experiencia técnica necesaria.</p> <p>Aunque las uniones y las cooperativas son en principio independientes de las influencias externas en sus operaciones comerciales, al igual que otras uniones en el país, la Unión de Cooperativas Didea tiene una afiliación institucional con el gobierno y por lo tanto no se libra de la interferencia de los cuerpos institucionales, especialmente de las Agencias de Promoción de Cooperativas de los diferentes niveles.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>falta de independencia institucional, la unión de cooperativas está legalmente registrada de acuerdo con la pertinente legislación regional (Proclamación de Cooperativas Regional) y actualmente da cobertura a 77 MPC en siete woredas de la zona de Arsi. Es una institución creada para dar servicio y satisfacer los intereses de sus constituyentes, proporcionando bienes agrícolas y comercializando la producción de los granjeros. El equipo de evaluación ha observado que en general la unión de cooperativas es una institución viable para cumplir el objetivo del proyecto (componente 1 del proyecto) a pesar de las barreras existentes y el contexto local.</p> <p>En cuanto a las cooperativas primarias (tanto MPC como SACCO) existen buenas oportunidades para su sostenibilidad económica/financiera, entre otras el apoyo que brinda el proyecto mediante los fondos rotatorios. Además el desarrollo de infraestructuras para las MPC (oficinas y almacenes) y las SACCO (tan solo oficinas) ha supuesto una contribución positiva para garantizar la sostenibilidad de las cooperativas. Es más, la posibilidad de aumentar el capital de las cooperativas a través de la venta de participaciones y de aumentar la afiliación de las mismas, podría contribuir a la sostenibilidad económica/financiera de las cooperativas. La tendencia a aumentar los ahorros en efectivo de los miembros de las SACCO también es un factor favorable para la viabilidad financiera de las SACCO. En general la mayoría de los factores (positivos y negativos) que afectan a los fondos (como se indica más arriba) también son aplicables a las MPC. El proyecto ha proporcionado y organizado diversos eventos de formación y de intercambio de experiencias, así como documentos de trabajo, materiales, equipamiento y suministros, que han supuesto una contribución positiva para garantizar la viabilidad de las cooperativas. A pesar de la escasa capacidad técnica de los líderes de las cooperativas y la interferencia y manipulación de la cooperativa por parte del gobierno, las Agencias de Promoción de Cooperativas de las woredas han proporcionado apoyo técnico en cuanto a la provisión de servicios de auditoría y otro tipo de experiencia técnica. Al igual que con la Unión de Cooperativas Didea, las cooperativas primarias carecen de documentos técnicos como planes estratégicos, directrices operativas o manuales.</p> <p>Como instituciones comunitarias de base que son, las cooperativas primarias (MPC y SACCO) son instituciones viables para servir a los intereses y demandas de sus miembros. Al igual que la Unión de Cooperativas Didea, las cooperativas primarias también sufren parecidas interferencias por parte de los gobiernos locales, especialmente de la Agencia de Promoción de Cooperativas de la woreda. Por ejemplo, un miembro del grupo focal y miembro de la SACCO Negeya en la woreda de Seru, explica claramente como es la Agencia de Promoción de Cooperativas de la woreda la que interfiere y decide sobre los asuntos internos o en asuntos que conciernen a la SACCO, incluido el préstamo que los miembros deberían recibir de la SACCO. Aparte de esto las cooperativas tienen escasa capacidad institucional en cuanto a personal con formación suficiente para gestionar las actividades</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	¿Hay mecanismos para garantizar la sostenibilidad del trabajo del proyecto en los diferentes distritos? En caso de que sea así, incluya mecanismos realistas a implementar en los distritos.	El proyecto es eficaz a la hora de mantener su funcionamiento en las dos woredas de la intervención. En concreto, el tercer componente de este proyecto está diseñado precisamente para mejorar los servicios que prestan los socios institucionales correspondientes de forma sostenible. Además, la mayoría de las actividades ejecutadas (así como las que se planea ejecutar en el futuro) están diseñadas para garantizar la sostenibilidad del proyecto, como por ejemplo: la participación de las partes interesadas durante la formulación del proyecto, la capacitación de las cooperativas primarias (cursos de formación intercambio de experiencias suministro de material desarrollo de
33. ¿Induce o fortalece el proyecto los procesos institucionales y sociales que garantizan la sostenibilidad de los impactos positivos del proyecto? ¿Se están desarrollando	¿Se ha mejorado la capacidad de los diferentes agentes implicados en la intervención (socios institucionales locales, titulares de derechos, contrapartes locales, etc.) desde el inicio de la intervención?	El proyecto ha inducido y reforzado de forma eficaz las capacidades institucionales de los diferentes agentes implicados en el proyecto desde sus inicios. Entre otras cosas organizando sesiones de formación para los líderes de las cooperativas, de la unión de cooperativas y de los socios institucionales, aportando fondos rotatorios y recursos materiales a las cooperativas primarias, apoyo logístico para los socios institucionales y desarrollo de infraestructuras para las cooperativas, que han sido cruciales para garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto ya que con el tiempo se han desarrollado las capacidades locales. A estas alturas todavía es pronto para evaluar la sostenibilidad del impacto del proyecto. Sin embargo el equipo de evaluación por lo general ha apreciado los esfuerzos que se han hecho hasta el momento por parte del proyecto para mejorar las capacidades institucionales de sus socios. Además es muy probable que las acciones de capacitación que se planea implementar en los próximos años, mejoren las habilidades institucionales de la Unión de Cooperativas Didea, las cooperativas primarias y los socios institucionales implicados, lo que a su vez debería garantizar la sostenibilidad del impacto positivo que se prevé lograr con la intervención
34. En este punto de desarrollo del proyecto, ¿qué evidencia se puede tener de que los cambios identificados en el mismo serán sostenibles o tienden a serlo?	¿Hasta qué punto se ha logrado que las estructuras del proyecto sean sostenibles y autónomas para que no sea necesario solicitar ayuda adicional?	Los hallazgos de la evaluación muestran que las estructuras del gobierno a todos los niveles (especialmente a nivel de woreda y zona) están a favor de la intervención del proyecto gracias a su implicación en todas las fases del ciclo de gestión del proyecto y por la armonización y coherencia de la intervención con las políticas, estrategias, programas y planes ya existentes del gobierno. Con este fin los socios institucionales implicados (como las Agencias de Promoción de Cooperativas, el Departamento de la Mujer y la Infancia, la Oficina Agraria, y la Oficina de Desarrollo Económico y Financiero) y el proyecto (a través de su principal socio local, AAE) firmaron el acuerdo de ejecución, que incluía el traspaso de los resultados del proyecto al gobierno una vez que terminara el mismo, para que este mantuviera sus iniciativas e impactos a largo plazo. Aparte de sus responsabilidades institucionales, la mayoría de las autoridades y expertos gubernamentales tienen una actitud positiva hacia el proyecto y un buen sentimiento de propiedad. Por lo tanto las actuales estructuras institucionales contribuirán a garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto, a pesar de las limitaciones inherentes en su capacidad (como los recursos logísticos y financieros),
	¿Qué tipo de beneficios de la intervención se mantendrán una vez que finalice la implicación	El equipo de evaluación tiene la impresión de que la inmensa mayoría de las acciones del proyecto tienen una alta probabilidad de ser sostenibles, ya que hay un buen apoyo de los socios institucionales implicados y el alto sentimiento de propiedad entre los beneficiarios, miembros y líderes de las

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
	<p>es decir, ¿qué efectos de la intervención tienen potencial para continuar una vez que termine el periodo de ejecución? Percepción de los diferentes actores sobre la sostenibilidad de los beneficios de la intervención realizada por el proyecto.</p>	<p>cooperativas primarias. En este sentido, todos los participantes en los grupos focales y las entrevistas con los informantes claves, indican que hay muchas probabilidades de que el proyecto sea sostenible una vez que finalice el apoyo. Entre otras cosas hacen hincapié en la participación de los socios institucionales, los beneficiarios y los grupos meta en las diferentes fases del ciclo de proyecto, la existencia de una buena comunicación y relaciones de trabajo entre los actores implicados y un alto grado de sentimiento de propiedad (especialmente entre los beneficiarios y los líderes de las cooperativas primarias) así como la armonía y coherencia de la intervención con las necesidades y prioridades de los beneficiarios, los grupos meta (como las cooperativas primarias y la Unión de Cooperativas Didea) y con el marco general de desarrollo del gobierno. Los hallazgos de la evaluación concluyen que los resultados e impactos del proyecto relacionados con las IGA, los HAB, las SACCO y los servicios veterinarios, tienen muchas probabilidades de asegurar su sostenibilidad.</p> <p>Por otro lado, si no se toman las medidas adecuadas y se diseñan unas estrategias de salida apropiadas para el proyecto y los actores implicados, se podría poner en peligro la sostenibilidad de algunas intervenciones. Es necesario, por lo tanto, prestar más atención a la sostenibilidad de actividades del proyecto como la IFAE o el desarrollo comercial de las MPC y sus conexiones mercantiles con la Unión de Cooperativas Didea. El proyecto y los actores implicados deberían prestar una especial atención en lo que queda de proyecto al reto que supone el seguimiento y garantizar el apoyo técnico y administrativo necesario para las MPC y las SACCO (especialmente en</p>
<p>35. ¿Qué factores se pueden detectar que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto?</p>	<p>¿Hay factores a nivel político, económico, institucional, tecnológico, sociocultural, medioambiental, etc. que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto? ¿Cuáles son los principales factores que influyen para lograr la sostenibilidad del proyecto?</p>	<p>Los factores específicos y generales que pueden afectar a la sostenibilidad del proyecto se enumeran directa o indirectamente en las repuestas a las preguntas 32, 33 y 34. El equipo de evaluación resume los siguientes factores principales que pueden influenciar la sostenibilidad de la intervención.</p> <p>Aunque el diseño/formulación del proyecto prestó una considerable atención a los factores externos que pudieran afectar a los medios de vida de la comunidad meta, realizando una PVA y reaccionando de acuerdo con ella, la persistente sequía en las wordas de la intervención podría continuar afectando a la sostenibilidad de las acciones del proyecto. El efecto negativo de las recurrentes sequías es especialmente fuerte en las tierras bajas de la worda de Seru, donde el medio de vida de la comunidad meta se basa principalmente en la ganadería. Por ejemplo, la sostenibilidad de las operaciones de la SACCO se puede ver afectada por la sequía si se interrumpe el ahorro de los miembros o si afecta negativamente a la eficacia de las operaciones comerciales/de crédito de las SACCO. En las tierras bajas, casi todos los miembros de las SACCO se dedican a la ganadería utilizando los fondos rotatorios que proporciona el proyecto. Las sequías afectan directamente a la producción ganadera ya que hay escasez de pastos y agua, así como por un aumento de las enfermedades animales, lo que afecta directamente al medio de vida en general y a la eficacia y sostenibilidad de las operaciones de ahorro y de crédito de las SACCO, en particular. Además la migración de los pastores en busca de pastos y agua durante las largas estaciones secas y los periodos de sequía pueden interrumpir las operaciones de las</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>del gobierno se limita a la provisión de ayuda alimentaria de forma temporal, pero no hay mecanismos para proteger los activos de los hogares y generar nuevos activos en respuesta a perturbaciones externas como las sequías recurrentes.</p> <p>" Es bien sabido que el país en general, y las zonas de la intervención en particular, estuvieron en estado de emergencia por los levantamientos populares desde octubre de 2016. La inestabilidad civil ya ha afectado a uno de los objetivos del proyecto, la Unión de Cooperativas Didea, con la destrucción de activos por valor de unos 7 millones de birr. No hay garantías de que los impactos y resultados del proyecto se libren de similares efectos en caso de que vuelva a haber una situación similar.</p> <p>" A pesar de los resultados positivos que han tenido las iniciativas del proyecto para mejorar la capacidad de los socios institucionales de la woreda, estos siguen teniendo limitaciones inherentes en su presupuesto, personal cualificado y logística, que afectan la sostenibilidad de las operaciones de las MPC y las SACCO. Por ejemplo las Agencias de Promoción de Cooperativas en ambas woredas de la intervención cubren un área geográfica demasiado amplia (en todos los kebeles de cada woreda) y tienen una capacidad limitada, lo que puede afectar de forma negativa a los apoyos técnicos y administrativos y a los servicios de auditoría que proporcionan, ya que en cada kebele de la woreda hay por lo menos una MPC.</p> <p>" La viabilidad institucional de las MPC y de las SACCO puede estar en riesgo una vez que termine el apoyo del proyecto, sobre todo debido a la escasa capacidad institucional (no hay un secretariado a tiempo completo sino que están regidos por un comité a tiempo parcial), un bajo nivel de alfabetización (especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru) y la ausencia de una institución marco para las SACCO (una unión de SACCO) como tienen las MPC (Unión de Cooperativas Didea). Además las MPC se encuentran en su fase inicial en cuanto a preparación y aplicación de planes de negocio. Es más, los vínculos mercantiles de las MPC con los potenciales mercados y la Unión de Cooperativas Didea siguen siendo muy limitados o inexistentes en algunos casos. Se debería prestar una atención especial a este tema, en lo que queda de proyecto, ya que si no en el futuro afectará a la sostenibilidad de las operaciones comerciales de las MPC.</p> <p>" La iniciativa del proyecto en relación con la IFAE (Educación funcional integrada para adultos) mediante la formación y equipamiento de los facilitadores (HEW, DA y profesores) es crucial para garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto. Sin embargo la mayoría de los facilitadores no han cumplido con las responsabilidades que tenían. La implementación de la IFAE puede seguir teniendo los mismos problemas, lo que afectaría a su eficacia y sostenibilidad a no ser que el proyecto y los actores implicados le presten la atención necesaria.</p>

Preguntas - Información requerida	Indicadores o preguntas secundarias claves que han dirigido la recogida de datos	Principales hallazgos de la evaluación
		<p>excepto en intervenciones piloto.</p> <p>En principio las cooperativas y las uniones de cooperativas se crean de forma voluntaria por parte de individuos y cooperativas, respectivamente, que se unen libremente para lograr fines comunes. Sin embargo, el gobierno ha planificado y creado de forma intencionada una MPC en cada kebele con o sin el visto bueno de los residentes. Por otro lado, a pesar de la legislación que establece que dos o más cooperativas cualesquiera pueden crear una unión de cooperativas, es la mano invisible en la sombra y la voluntad de las autoridades (especialmente de las Agencias de Promoción de Cooperativas en todos los niveles) la que establece y decide en la práctica cómo, dónde y qué cooperativas crean una unión. Por ejemplo, las Agencias de Promoción de Cooperativas a nivel provincial y de zona abandonaron el plan inicial de facilitar la creación de una unión marco en las woreda de la intervención, al tiempo que el gobierno insistió en que el proyecto trabajara con la Unión de cooperativas Didea ya existente. Como en todo el país, la creación y funcionamiento de cooperativas y uniones de cooperativas primarias está bajo la influencia directa del gobierno y es común la interferencia de las Agencias de Promoción de Cooperativas. Por lo tanto la sostenibilidad institucional de las cooperativas del sector privado (especialmente las MPC) y de su unión (la Unión de cooperativas Didea) puede depender del grado de interferencia externa del gobierno en las Agencias de Promoción de Cooperativas.</p>

5. Lecciones aprendidas del proyecto, conclusiones y recomendaciones

5.1. Lecciones aprendidas

El equipo de evaluación ha identificado, entre otras, tres lecciones principales de suma importancia para las ONG ejecutoras (AAE y AeA), para los socios del proyecto (incluyendo los socios institucionales y las agencias financiadoras), así como para otros actores que trabajen en desarrollo si practican intervenciones similares en el futuro.

Alrededor del 50% de la población total de las comunidades implicadas son mujeres, y el segundo objetivo específico del proyecto (a saber, mejorar la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables en las *woredas* de Seru y Bele Gesgar) está diseñado principalmente para abordar las necesidades de las mujeres que son vulnerables a la pobreza y la inseguridad alimentaria. Por consiguiente, muchas mujeres se han beneficiado directamente de diversas acciones del proyecto, como los servicios de ahorro y crédito prestados por las SACCO, las actividades generadoras de ingresos, la obtención de bienes para el hogar, la educación funcional integrada para adultos y los servicios prestados por las MPC. Dichas intervenciones han tenido implicaciones positivas para el empoderamiento de las mujeres, entre otras cosas en el aspecto económico, en la toma de decisiones y en la representación femenina en asuntos que les conciernen (como en puestos de responsabilidad). En relación con esto ***una de las lecciones*** que se pueden sacar es que las intervenciones diseñadas para abordar las necesidades y prioridades de las mujeres podrían aumentar la toma de decisiones y el control por parte de las mujeres de los recursos, ya que son más vulnerables a la pobreza y a la inseguridad alimentaria. Por tanto, es razonable pensar que este proyecto ha alentado el empoderamiento económico y la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, que anteriormente había sido ignorado, y podría extraerse como una buena lección que debería ampliarse y replicarse en el futuro, tanto por parte de las ONG ejecutoras como de otros actores del desarrollo que trabajan en las mismas zonas de intervención.

La ***segunda lección*** que se puede sacar de este proyecto estaría relacionada con la eficacia en la coordinación, la complementariedad y la integración de este proyecto de seguridad alimentaria con otros proyectos, con el fin de crear sinergias. Por consiguiente, la coordinación, complementariedad e integración de este proyecto con el proyecto de AAE ya existente en las *woredas* de intervención (BRACED, financiado por la DFID) han sido eficaces. El proyecto se ha coordinado, complementado e integrado eficazmente con el proyecto BRACED en la realización de evaluaciones participativas de la vulnerabilidad para identificar, caracterizar, clasificar y analizar las vulnerabilidades socioculturales y económicas de las comunidades en riesgo. Además, la coordinación, complementariedad e integración del proyecto con el proyecto BRACED ha resultado igualmente satisfactoria en cuanto al uso eficaz de los recursos, compartiendo recursos humanos, logística y oficinas, lo cual genera sinergias y/o unos efectos mayores que la suma de los efectos de cada parte por separado.

Hemos hallado que este proyecto es relevante y apropiado si se centra en los habitantes de las tierras bajas (donde predomina el agropastoreo y el pastoreo), que están enormemente empobrecidas y han sido abandonadas por los actores del desarrollo, incluido el Estado. La situación de las personas que viven en las tierras bajas de las *woredas* de intervención puede considerarse, en muchos aspectos, consecuencia de muchas crisis distintas pero interdependientes. Esto se debe principalmente a los desafíos que les supone el entorno en que viven, a que su economía se basa en la naturaleza, o a los efectos que genera su interrelación con los contextos socioeconómicos y políticos más amplios en los que se encuentran. La población de estas regiones tiene todavía más dificultades que los colectivos de agricultores, ya que el gobierno y el resto de actores del desarrollo son claramente parciales a favor de la población agrícola y urbana. No obstante, la capacidad de esas personas para mantener su seguridad alimentaria y económica y/o su economía ganadera se ha visto afectada por una serie de factores internos y externos, entre los que se cuenta la sequía recurrente, la falta de buena gobernanza, la escasa atención, el deterioro de los recursos naturales (como los pastizales y el agua para consumo humano y animal) y demás. Existe por

tanto una necesidad acuciante de grandes inversiones en estas zonas, pues la aplastante mayoría de su población sigue viviendo en entornos con escasos recursos en los que es muy difícil forjarse un futuro mejor. Para tal fin, el proyecto ha hecho mucho énfasis en mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria de dichas personas, creando oportunidades de generación de ingresos, de generar activos para el hogar y mejora de los servicios veterinarios (por medio del suministro de fondos rotatorios para medicamentos veterinarios, aunque el gobierno no está dispuesto a aprobar el plan de formación y equipación de los CAHW). Resulta interesante sin embargo que el proyecto también haya valorado y planificado abordar las necesidades/prioridades fundamentales y más importantes de uno de sus objetivos en las tierras bajas, por medio de una intervención de desarrollo de la gestión del agua, pese a ser un proyecto de seguridad alimentaria. Esto demuestra que el proyecto trabaja de manera flexible para abordar las necesidades y prioridades que percibe en sus beneficiarios. De acuerdo con todo esto podríamos decir que el proyecto supone *una experiencia positiva y una buena enseñanza* para la mejora de los medios de vida y la seguridad alimentaria de la población vulnerable de las tierras bajas, prestando apoyo para obtener más activos del hogar, generar ingresos, crear oportunidades de empleo, servicios veterinarios y una futura intervención para desarrollar la gestión del agua en las tierras bajas (en un futuro cercano), donde habitan principalmente las comunidades agropastoras y pastoras destituidas.

5.2. Conclusiones

El equipo de evaluación ha concluido que en general el proyecto evaluado va por el buen camino para alcanzar su objetivo general, es decir, mejorar la situación de seguridad alimentaria de sus beneficiarios meta y promover el crecimiento económico en las woredas de Seru y Bele Gesgar, zona de Arsi, región de Oromiya. Entre otras cosas, los 12 años de experiencia de AAE en el woredas de la intervención, han permitido a la ONG familiarizarse con el área del proyecto, los socios locales (comunidades meta y socios gubernamentales), los medios de vida, los retos y las oportunidades y diseñar e implementar un proyecto de seguridad alimentaria relevante y apropiado. Los principales socios y actores implicados han participado de forma eficaz en todo el ciclo de proyecto, garantizando la apropiación de los resultados del proyecto. Es altamente probable que el proyecto genere cambios positivos en los medios de vida y la situación de seguridad alimentaria de las comunidades socias. También se espera añadir valores a la capacidad institucional de los socios institucionales para responder a las necesidades de la comunidad y garantizar la sostenibilidad de las acciones del programa. Así pues, la ejecución de las restantes actividades del proyecto se debería llevar a cabo sin interrupción para que los beneficiarios alcancen una situación mejor.

En cuanto al diseño y la relevancia, consideramos que el proyecto es apropiado para abordar el problema de seguridad alimentaria de los beneficiarios ampliando sus oportunidades de incrementar la producción y productividad agraria (agrícola y ganadera), mejorando su comercialización, generando y diversificando sus ingresos, obteniendo bienes para el hogar y generando capacidades empoderadoras (de los beneficiarios directos, los socios gubernamentales, las SACCO, las MPC y su Unión), contribuyendo así a la reducción de su vulnerabilidad en seguridad alimentaria. El inicio e implementación del proyecto tiene como objetivo revertir la situación de inseguridad alimentaria y vulnerabilidad crónicas de las comunidades locales frente a la sequía y otras catástrofes, que supera la capacidad local. Las intervenciones del proyecto se consideran por lo tanto oportunas y relevantes para abordar las necesidades prioritarias de los socios claves: comunidades meta y socios institucionales locales. Más aún, la intervención está en concordancia con el marco de desarrollo local y tiene el apoyo de los socios institucionales. Está en consonancia igualmente con las prioridades establecidas por la Oficina Técnica de Cooperación española en Etiopía, en cuya lista de prioridades figura la región de Oromiya.

También se considera que el proyecto es sensible al género ya que ha beneficiado tanto a hombres como a mujeres en las zonas de intervención. En particular, ha otorgado la atención debida a las mujeres vulnerables al proporcionarles medios para la generación de ingresos, la obtención de activos para el hogar y el acceso a servicios de crédito. El equipo de evaluación atestigua que el proyecto es eficiente en la gestión de los recursos, el seguimiento de las capacidades, el nivel de integración del equipo del

proyecto con los socios y actores implicados claves y el grado de flexibilidad de las actividades/enfoques planeados para adaptarlos a las realidades existentes. En cuanto a la consecución de los resultados y objetivos esperados (incluyendo el impacto) del proyecto, es prematuro valorar su aportación ya que la mayoría de las acciones del proyecto se han iniciado recientemente y/o están en ejecución. Sin embargo, hay indicios y tendencias de que el proyecto va por el buen camino para lograr los resultados y objetivos esperados. Por otro lado, el proyecto se ha topado con diversos retos y limitaciones, tanto internos como externos. Los principales son, entre otros, los siguientes: **(i)** un desastre natural como fue la sequía provocada por los efectos adversos de El Niño; **(ii)** el problema de inseguridad a causa de las protestas populares en la región en general, y en las zonas de intervención en particular; **(iii)** la escasa capacidad de los socios gubernamentales, especialmente a nivel de woreda; **(iv)** la falta de contratistas competentes para la construcción en las zonas de intervención, así como el escaso compromiso de algunos de ellos para finalizar en el plazo acordado las obras de construcción de infraestructuras; **(v)** las deficientes infraestructuras sociales y económicas, como el transporte y las comunicaciones en las localidades de la intervención; **(vi)** un terreno/topografía difícil en algunas zonas del proyecto, especialmente en las tierras bajas del woreda de Seru; **(vii)** la frecuente sustitución del personal del proyecto; y **(viii)** los retrasos en la firma del acuerdo de implementación entre AEA y AAE. Estos retos y limitaciones han afectado, directa o indirectamente, de forma negativa a la eficacia, eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la intervención. Específicamente, muchos de los retos y limitaciones mencionados han tenido un efecto negativo en la ejecución en plazo de algunas de las actividades del proyecto.

El equipo de evaluación ha identificado igualmente algunas cuestiones que pueden tener una importancia decisiva en el éxito o fracaso de algunos componentes y/o actividades específicos del proyecto:

- i. i. El proyecto ha construido infraestructuras de buena calidad (almacenes y oficinas para las MPC y las SACCO) a pesar de las demoras en la finalización de las obras por parte de los contratistas. El equipo de evaluación observa que las oficinas recientemente construidas para MPC cuentan con aseos separados, mientras que las oficinas de las SACCO no tienen instalaciones sanitarias. Los responsables y el personal del proyecto argumentan que es responsabilidad de los beneficiarios construir los aseos, pero el proyecto ha construido la misma estructura para las MPC (como parte del proyecto realizada por contratistas).
- ii. El equipo de evaluación hace las siguientes observaciones en relación con las SACCO y los servicios que estas prestan:
 - " No queda claro porqué el proyecto asignó y proporcionó la misma cantidad de fondos rotatorios a cada SACCO; esto es, cada SACCO recibió 100.000 birr en dos plazos (de 50.000 birr cada uno, en julio y diciembre de 2016), cuando cada SACCO tiene un número de miembros diferente. Por ejemplo, las SACCO de Abdi-Jiregna, Tokuma y Gara-Dadimos tienen 78, 80 y 300 miembros respectivamente, sin embargo todas ellas han recibido la misma cantidad de fondos rotatorios (100.000 birr). Por añadidura, el préstamo per cápita varía de una cooperativa a otra. Por ejemplo, el préstamo medio per cápita concedido a un miembro de las SACCO de Abdi-Jiregna, Tokuma y Gara-Dadimos es de 1.280, 1.700 y 1.925 birr, respectivamente.
 - " Por otra parte, el proyecto ha animado a los miembros de las comunidades meta (en particular, a las mujeres vulnerables y a los beneficiarios de las IGA y los HAB) a participar en las SACCO. Sin embargo, los nuevos miembros de las SACCO aportan un capital muy limitado (por medio de la compra de participaciones y los gastos de inscripción). Por ejemplo, el valor medio de una participación y los gastos de inscripción para siete SACCO (Negeya, Tokuma, Abdi-Jiregna, Gara-Dadimos, Weltane, Bifu y Waqoya) es de 151 birr (desglosado en un valor medio de la participación de 121 birr y un importe medio de los gastos de inscripción de 30 birr). En la mayoría de los casos, un miembro de una SACCO adquiere una sola participación. Por consiguiente, la conclusión es que cada nuevo miembro de una SACCO aporta un capital adicional de 151 birr.
 - " Casi todos los miembros de las SACCO que recibieron un crédito en las tierras bajas lo

invirtieron en la ganadería caprina, mientras que quienes viven en las tierras altas lo invirtieron en ganadería ovina. Por otra parte, el plazo de devolución de los créditos es de un año, lo cual se considera un plazo demasiado corto para que los beneficiarios puedan devolver el dinero, pues la producción ganadera precisa más tiempo para dar beneficios. Por añadidura, el importe de los créditos (que figura en el ejemplo más arriba) es muy bajo para un negocio de producción ganadera.

- " El proyecto ha suministrado 0,7 millones de birr en fondos rotatorios a siete SACCO, de manera que cada SACCO ha recibido 0,1 millones de birr en 2016. Para el año 2017, se prevé proporcionar un total de 2,6 millones de birr a las trece SACCO meta. Por tanto, el proyecto ha destinado un total de 3,3 millones de birr en fondos rotatorios, lo cual implica que, de media, los fondos rotatorios que recibirá cada SACCO ascenderán a **253.846 birr**. Además, el proyecto ha apoyado a ocho SACCO en la construcción de sus oficinas. El coste de construcción de una sede se estima en aproximadamente **400.000 birr**. De lo que se concluye que el presupuesto destinado a la construcción de las oficinas de una SACCO (**400.000 birr**) es muy superior al de los fondos rotatorios asignados a cada SACCO (**253.846 birr**). A pesar de que la importancia de la construcción de las oficinas es incuestionable, el equipo de evaluación considera que el coste de oportunidad de los fondos rotatorios es mucho mayor que el de la construcción de oficinas, teniendo en cuenta el contexto local y la necesidad prioritaria de los beneficiarios, especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru, donde se financia predominantemente a personas dedicadas al pastoreo o al agropastoreo. Al igual que en otras zonas de pastoreo del país, resultaría más provechoso construir unas infraestructuras de oficinas más modestas (relativamente pequeñas) para las SACCO (especialmente en las tierras bajas) y destinar la diferencia y/o una parte mayor del presupuesto a fondos rotatorios. Por otra parte, el equipo de evaluación reconoce también la validez de los argumentos de los responsables y el personal del proyecto, a saber, que las infraestructuras pueden ser usadas como aval (garantía) para acceder a préstamos de bancos formales, ya que en la práctica, los bancos formales del país suelen ser inaccesibles para los pastores.
- " En la religión islámica, pagar o recibir intereses por servicios/operaciones de crédito está completamente prohibido. De ahí que el equipo de evaluación ha podido comprobar que muchos miembros de las SACCO (especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru, en las que predomina el islam) se dan de baja de las SACCO a causa del pago de intereses por los préstamos. Otras personas se abstienen de unirse a las SACCO por dicho motivo. Es de esperar que esto tenga un efecto negativo en el impacto y la sostenibilidad de los servicios de ahorro y crédito prestados por las SACCO en las zonas predominantemente musulmanas.

iii. En lo relativo a las MPC apoyadas por el proyecto, el equipo de evaluación ha identificado los siguientes problemas principales que pueden requerir una reflexión más en profundidad en el periodo restante del proyecto:

- " Casi todas las MPC se encuentran en una fase embrionaria en lo referente a los vínculos comerciales con la Unión de cooperativas Didea y con otros actores del mercado.
- " Al igual que con las SACCO, no queda claro porqué se proporciona la misma cantidad de fondos rotatorios a todas las MPC. Por ejemplo, tres MPC (Nano-Ademtu, Nano-Shenkora y Nano-Genale) han recibido 90.000 birr cada una, pero la decisión de dotar con el mismo importe en fondos rotatorios a cada MPC no queda clara.
- " El equipo de evaluación valora los esfuerzos que el proyecto ha realizado para seleccionar las MPC (para la intervención). A este respecto, el proyecto, en colaboración con los socios gubernamentales pertinentes, se ha basado en siete criterios (uno de los cuales son los buenos resultados de una auditoría de desempeño). Así pues, se seleccionaron ocho MPC (cuatro en cada woreda) que cumplieran los siete criterios establecidos por el proyecto y los socios gubernamentales. Sin embargo, una de las MPC de la woreda de Seru (a saber, Abdi Boru en el

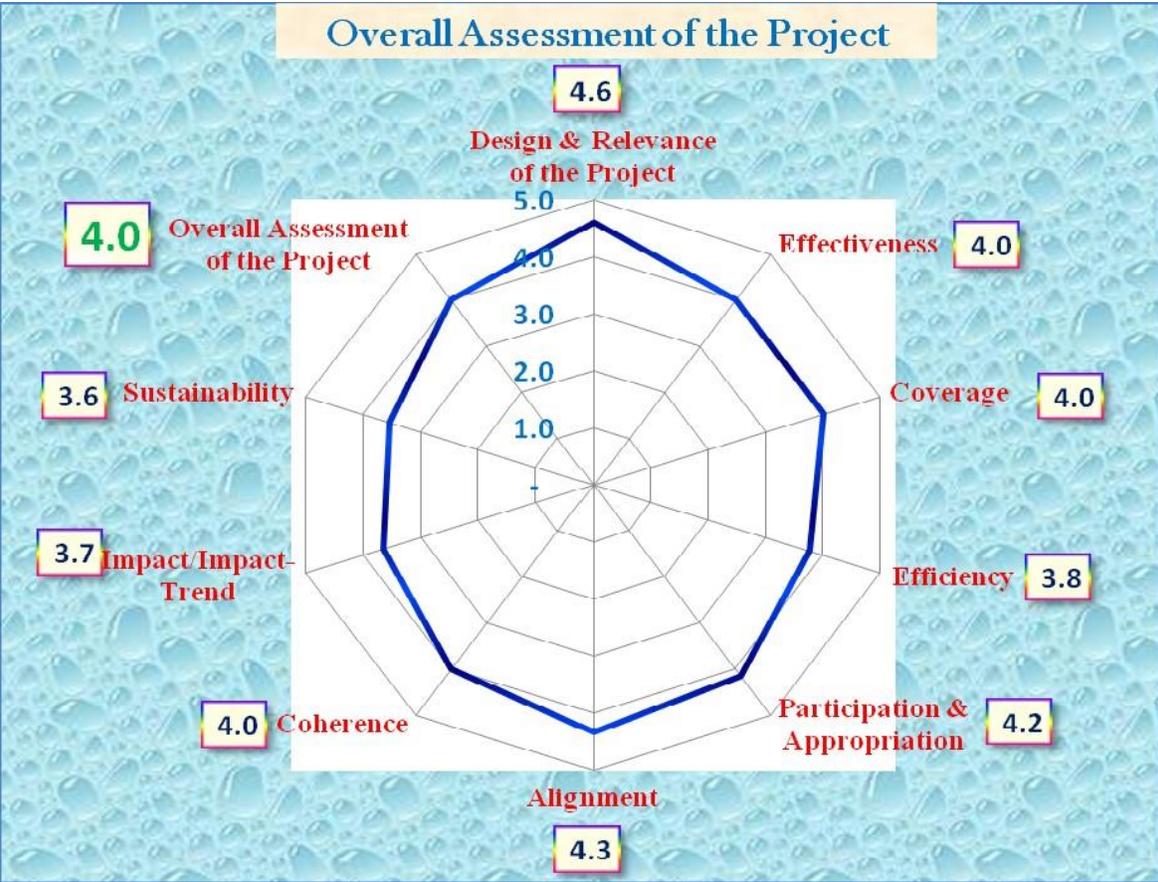
kebele de Weltehi) fue rechazada después de que el proyecto ya le hubiera prestado cierto apoyo, como formación para miembros de la MPC, organizar visitas a MPC similares y a uniones de cooperativas para intercambio de experiencias, y proporcionar equipos, materiales y suministros para sus oficinas. Se ha comunicado que la MPC Abdi Boru queda excluida del proyecto por haber habido una mala gestión en cuanto a la falta de transparencia y a sufrir una bancarrota. Por otro lado, se ha seleccionado la MPC de Misoma-Muri (en el mismo kebele) para reemplazar a Abdi Boru. Pero esta MPC recién seleccionada no ha recibido aún ningún apoyo. No queda clara por lo tanto la lógica de la exclusión de esta MPC del apoyo del proyecto, una vez que ya había sido seleccionada por cumplir los siete criterios establecidos por las ONG ejecutantes y los socios gubernamentales. El proyecto ya ha invertido recursos en dicha cooperativa.

- iv. La Unión de Cooperativas Didea ha tenido varios problemas de gestión y se ha enfrentado a retos derivados de la inseguridad (como la destrucción de sus activos a causa de las protestas en la zona). Además, la Unión, a pesar de su capacidad limitada (en términos de personal cualificado, almacenes y recursos financieros), abarca un área demasiado ambicioso de siete woredas. El resultado es que la vinculación comercial prevista de las MPC con la Unión no se ha materializado aún. No hay garantías de que la reciente destrucción de las propiedades de la Unión por la rebelión popular no se repita en el futuro. También parece que la interferencia de las autoridades locales (como la Agencia de Promoción de las Cooperativas a diferentes niveles) en los asuntos internos de Didea va a seguir afectando a su independencia.
- v. El plan inicial del proyecto de formar, equipar y desplegar personal zoonosanitario de la comunidad (CAHW) se considera relevante y apropiado, especialmente en las tierras bajas en las que la ganadería es el medio de vida principal de las comunidades. Sin embargo, el socio gubernamental es reacio a aprobar dicha intervención. En consecuencia, el proyecto se ha visto forzado a cambiarlo por el suministro de fondos rotatorios para medicamentos veterinarios a usar en las estructuras públicas principales (la Agencia de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de la woreda). Esta intervención también se considera relevante y apropiada para mejorar los servicios veterinarios. No obstante, los socios gubernamentales en cuestión (las Agencias de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de ambas woredas) han expresado su descontento con los precios de compra de algunos medicamentos veterinarios, al ser superiores al precio de venta al público de los minoristas en el mercado local. Esto podría no solo socavar la relación coste-eficacia de la intervención, sino también afectar a la buena relación existente entre las ONG ejecutoras y los socios institucionales, a no ser que se tomen medidas correctivas para intervenciones similares durante el periodo restante del proyecto.
- vi. El esfuerzo para poner en marcha la IFAE, especialmente para los miembros de las SACCO, es apropiado para garantizar la eficacia y sostenibilidad de la intervención, dado que la mayoría de los beneficiarios del proyecto no saben leer ni escribir. Para tal fin, el proyecto ha formado, equipado y desplegado facilitadores de IFAE (incluidos DA, HEW y profesores). En la mayoría de los casos, los programas de educación para adultos previstos no se han llevado a cabo como se esperaba. Del mismo modo, las Oficinas de Educación de ambas woredas indican que, aunque tienen planes similares para promover la educación para adultos en todos los kebeles de las woredas de intervención, tienen problemas para llevarlos a cabo por diversos motivos como la falta de incentivos para los facilitadores, el escaso compromiso, la falta de seguimiento y demás.
- vii. El equipo de evaluación ha observado que, aunque la mayoría de los indicadores para los resultados previstos y objetivos específicos cumplen los criterios SMART, otros son poco precisos o irrelevantes. Otros se pueden corregir por medio de su ajuste, revisión, omisión o adición.
- viii. El equipo de evaluación valora los esfuerzos del proyecto en las actividades relacionadas con las IGA y los HAB en que se adquirieron y suministraron cuatro ovejas o cabras por beneficiario (ovejas en las tierras altas y cabras en las bajas), de manera que los antiguos beneficiarios (IGA)

recibieron los animales sin cargo, mientras que el enfoque posterior (HAB) está diseñado de forma que los beneficiarios primarios proporcionen las primeras crías a los beneficiarios secundarios (beneficiarios por propagación). En cuanto al enfoque usado en las IGA, los socios institucionales a nivel provincial han expresado sus quejas dado que las autoridades suelen desalentar la distribución gratuita de aportaciones del proyecto (en este caso, ganado) excepto en la fase de pruebas de algunas intervenciones. Por otra parte, los socios institucionales a nivel de zona hacen hincapié en que las primeras crías del ganado no se suelen dar a nadie por tradición local.

- ix. El equipo de evaluación ha observado que en general hay buenas relaciones entre el proyecto y los socios institucionales locales, pese a la existencia de algunas quejas relacionadas con la comunicación y la transparencia en lo referente al presupuesto del proyecto y a los informes financieros. El proyecto ha hecho igualmente grandes esfuerzos para capacitar a sus socios institucionales de las woredas, mediante el suministro de recursos logísticos y materiales destinados a mejorar su capacidad para servir a las comunidades meta. No obstante, en algunos casos ciertos socios institucionales de las woredas han empleado los recursos del proyecto (como motocicletas) para fines no deseados, por ejemplo usándolos en beneficio personal o para beneficio de otros órganos de la administración (comisaría de la woreda), hasta que el proyecto ha solicitado al socio en cuestión que adoptase medidas correctivas. Por otra parte, a pesar del apoyo del proyecto, la mayoría de los socios institucionales de las woredas tienen una capacidad limitada para garantizar eficazmente la sostenibilidad del proyecto, dado que se ven limitados por su presupuesto, logística y recursos humanos cualificados.

Finalmente, el equipo de evaluación concluye que, pese a ciertos desafíos y limitaciones, el proyecto es *excelente* en cuanto a *su diseño y relevancia*. Se concluye igualmente que es *altamente satisfactorio* en lo referente a *los demás indicadores de evaluación* incluyendo, por orden de importancia: adecuación, participación y afectación, coherencia/consistencia, cobertura, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. *En conjunto*, el proyecto recibe una calificación de **4**, es decir, *altamente satisfactorio (por encima de la media/bueno)*, en una escala de puntuación sobre cinco (**1-5**) donde: 1 = Deficiente; 2 = No satisfactorio; 3 = En la media/Satisfactorio; 4 = por encima de la media/Bueno; y 5 = Excelente.



Fuente: Valoración propia del equipo de evaluación

5.3. Recomendaciones

En base a las conclusiones y observaciones finales expuestas más arriba, emitimos las siguientes recomendaciones generales y específicas para su consideración por las ONG ejecutoras (AeA y AAE) y demás partes interesadas, incluyendo la agencia donante y los socios gubernamentales a distintos niveles.

5.3.1. Recomendaciones generales

- a) El uso de recursos financieros en el país (excluyendo los gastos efectuados fuera del país, en España) muestra que en los últimos 25 meses, el proyecto solo ha utilizado el 55% del presupuesto total asignado, distribuido de la siguiente manera: el 35% en diciembre de 2014 y año 2015 y el 66% en el año 2016. Por lo tanto se urge a las ONG a ejecutoras (AeA y AAE) en colaboración con los socios locales, a acelerar la puntual ejecución del resto de las actividades del proyecto, permitiendo que haya tiempo suficiente para realizar el seguimiento y la fase de salida de las iniciativas del proyecto para los socios institucionales, cooperativas meta, uniones y comunidades beneficiarias.
- b) Es probable que el proyecto desee compensar por el tiempo perdido y/o las demoras en la ejecución de algunas de las actividades en los dos últimos años. Por lo tanto puede que, una vez que finalice oficialmente el proyecto, necesite un periodo de ampliación sin coste. Dicho periodo no solo ayudaría a compensar por el tiempo perdido, sino que también permitiría que se consolidaran las acciones del proyecto, mejorando su eficacia, impacto y sostenibilidad. Es más, el periodo de ampliación permitirá al proyecto facilitar una fase de salida que incluya el traspaso de varios de los resultados del mismo y la posterior reducción paulatina y desvinculación de las ONG.
- c) Algunos de los indicadores que figuran en la propuesta del proyecto, la matriz del marco lógico y el documento de referencia son vagos o irrelevantes. Es necesario, por lo tanto, enmendarlos o revisarlos por medio de su omisión, inclusión o modificación. Para tal fin, se anexan a este informe comentarios y recomendaciones específicas del equipo de evaluación.
- d) Las estructuras y acuerdos interinstitucionales ya existentes (reuniones mensuales del comité directivo, las reuniones trimestrales de revisión y el taller de revisión anual) son relevantes y apropiados para permitir una planificación, implementación, seguimiento y revisión eficaces de las acciones del proyecto. No obstante, en ocasiones algunos de esos ejercicios conjuntos, como la reunión mensual con el comité directivo, no se llevan a cabo con regularidad debido a la falta de disponibilidad de algunos socios institucionales, dado que están ocupados con sus deberes oficiales, largas reuniones y otras tareas extraordinarias. Es aconsejable consolidar y mantener la regularidad de dichos ejercicios de planificación, seguimiento y revisión conjuntos para poder aumentar la eficacia, efectividad y sostenibilidad de la intervención.
- e) A pesar de la participación del personal de la Oficina Técnica de Cooperación española en una visita de campo durante el periodo de formulación y diseño del proyecto, ningún miembro del personal de la AECID en Adís Abeba ha realizado visitas de seguimiento a los emplazamientos del proyecto en los dos últimos años. El equipo de evaluación recomienda que se realice, al menos una vez al año, un ejercicio periódico de seguimiento por parte de la Oficina Técnica de Cooperación, que proporcione una aportación constructiva que ayude a la gestión del proyecto, a una mejor toma de decisiones y a tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario

5.3.2. Recomendaciones específicas

- a) Las siguientes recomendaciones específicas van dirigidas a las ONG ejecutoras, los socios institucionales correspondientes y los líderes de las SACCO, en referencia a las operaciones de sostenibilidad de las *Cooperativas de Ahorro y Crédito*.
- i. El equipo de evaluación valora enormemente las iniciativas y el suministro de fondos rotatorios para las SACCO, pues abordan uno de los principales retos y limitaciones a que se enfrentan los miembros de las comunidades meta. Sin embargo, no queda claro por qué se ha proporcionado la misma cantidad de fondos rotatorios a las distintas SACCO independientemente del número de miembros, capital circulante y demás. Es necesario diseñar una estrategia apropiada para la asignación de los fondos rotatorios para cada SACCO. El proyecto debería valorar, junto a sus socios institucionales locales, los siguientes elementos para determinar la cantidad de fondos rotatorios que se deben proporcionar a cada SACCO: capacidad de las SACCO (en cuanto al capital circulante), experiencia previa en la gestión de los fondos rotatorios, capacidad de liderazgo para gestionar las operaciones comerciales, número de afiliados, alcance de la inseguridad alimentaria en la localidad, potencial afiliación, tamaño de la población del kebele, potenciales actividades para generar ingresos (como comercio minorista, producción ganadera, comercialización ganadera, etc.), teniendo también en cuenta otros contextos locales, como tierras bajas frente a tierras altas.
 - ii. Los hallazgos de la evaluación muestran que casi todos los miembros y directivos de las SACCO (tanto las existentes como las creadas por el proyecto) hacen hincapié en la necesidad de más fondos rotatorios, dado que sus miembros tienen una gran necesidad de capital circulante para explotar el potencial existente de negocio. En este sentido, el proyecto tiene planificado desembolsar unos 2,6 millones de birr durante el año 2017. Es una buena iniciativa que puede responder a parte de sus demandas, aunque algunas de las SACCO siguen necesitando más capital circulante al tener gran cantidad de miembros en comparación con el capital circulante disponible (fondos rotatorios) y debido a la necesidad de más préstamos per cápita para explotar con eficacia las oportunidades de negocio. Por otra parte, a pesar de la necesidad de más capital circulante (fondos rotatorios), las ONG ejecutoras están animando a más gente a unirse a las SACCO existentes. En la mayoría de los casos, el capital circulante existente y/o los fondos rotatorios actualmente en propiedad de las SACCO proceden del proyecto o bien del apoyo recibido de AAE (a través de proyectos realizados en la zona recientemente). Si se incrementa el número de miembros de una SACCO, el importe del préstamo per cápita se reduce irremediablemente, es decir, cuantos más miembros tiene una SACCO, menor será el préstamo per cápita, dado que los fondos rotatorios son fijos y no hay otra fuente de capital circulante (inicial). Lo cual implica que alentar la afiliación conducirá o bien a la reducción del importe del préstamo per cápita, o bien a que un número menor de personas reciban créditos en un periodo específico, mientras que otras tendrán que esperar más tiempo (hasta que los créditos anteriores hayan sido devueltos) para acceder a los servicios de crédito. Es necesario, por lo tanto, encontrar un equilibrio entre el capital circulante (inicial) y el volumen de afiliación de la SACCO, por lo menos a corto plazo. Aunque a medio y largo plazo, el proyecto y sus socios institucionales deberían valorar las potenciales fuentes de capital circulante (inicial) por uno de estos medios: vinculando las SACCO con instituciones de microfinanzas existentes (como Oromia Credit & Saving Share Company); iniciando o facilitando la creación de una unión de SACCO (algo que depende de la voluntad de los socios gubernamentales); vinculando las uniones de SACCO ya existentes como la Hitosa SACCOs Union (aunque esta no es la mejor opción); o pidiendo créditos a las instituciones financieras, en caso de que sea posible, a través de la AAE.
 - iii. En todas las zonas visitadas, el equipo de evaluación observa que las condiciones de los créditos proporcionados por las SACCO incluyen su devolución en un plazo de un año, sin tener en cuenta el tipo de negocio en que trabajan los beneficiarios. Tales condiciones son propicias para quienes trabajan en la comercialización de artículos de consumo o para comerciantes minoristas (como la

SACCO de Waqoya en el pueblo de Bele). Pero por otro lado, los beneficiarios de zonas rurales que usan los créditos para la producción ganadera (incluyendo las tierras bajas de la woreda de Seru) insisten en la necesidad de un plazo de devolución mayor (así como de un importe superior de los créditos) para incrementar la eficacia e impacto de los servicios de crédito, dado que la ganadería requiere relativamente más tiempo para dar beneficio que el comercio minorista.

En particular, el acuerdo de plazos cortos de devolución junto con el bajo importe de los préstamos puede afectar negativamente a la eficacia e impacto del sistema de créditos en las tierras bajas, donde no hay apenas otras oportunidades de negocio que no sean la ganadería. Por lo tanto es necesario superar dichas limitaciones organizando debates entre las ONG ejecutoras, los socios institucionales implicados (Agencias de Promoción de Cooperativas de la woreda) y los miembros y líderes de las respectivas SACCO.

- iv. Aunque el equipo de evaluación reconoce que las tasas de interés de las operaciones de ahorro y crédito de las SACCO suponen un desafío (especialmente en las tierras bajas de la woreda de Seru, de mayoría musulmana), también considera que los esfuerzos del proyecto para superar dicho desafío han sido limitados, y por consiguiente, la emisión de intereses sobre los préstamos de capital sigue siendo un problema. En algunos casos, hay miembros de la comunidad meta que se abstienen de unirse a las SACCO o se dan de baja. Es de esperar que esto socave la eficacia, impacto y sostenibilidad de la intervención a menos que se tomen las medidas adecuadas para superar tal desafío. Muchos bancos comerciales formales, tanto públicos como privados (excepto las instituciones de microcréditos), comprendiendo la importancia de dicho desafío en el país, han abierto ventanillas separadas que ofrecen servicios bancarios sin intereses, incluyendo servicios de ahorro y crédito. Las ONG ejecutoras, en colaboración con sus socios gubernamentales, deberían llevar a cabo un estudio en profundidad para diseñar una estrategia apropiada para superar dicho desafío. Las SACCO pueden por ejemplo diseñar una estrategia que ayude a calcular y recaudar una devolución anual sobre su capital circulante al inicio de cada año fiscal (como parte del presupuesto para realizar las actividades comerciales de la SACCO) de cada miembro, tras la aprobación por parte de la asamblea general de la cooperativa. Tengan en cuenta que eso es únicamente una opción propuesta por el equipo de evaluación, que debería ser verificada por el estudio en profundidad mencionado más arriba.
 - v. Aunque en las oficinas recién construidas de las MPC se incluyeron baños, los miembros y líderes de las SACCO se quejan de que oficinas recién construidas de las SACCO no los hay. Dicha incoherencia debería corregirse. El equipo de evaluación opina en este sentido que es responsabilidad de las ONG ejecutoras informar, facilitar, movilizar y coordinar a las comunidades meta para que construyan letrinas en caso de que el proyecto no pueda financiar su construcción.
 - vi. En caso de emprender una intervención similar en el futuro (mediante la provisión de fondos rotatorios y desarrollo de infraestructuras como la construcción de las oficinas para las SACCO), se debería hacer una evaluación crítica de los pros y los contras de un desarrollo de infraestructuras enorme (como unas oficinas inmensas) frente a proporcionar fondos rotatorios a las SACCO.
- b) En relación con las operaciones y la sostenibilidad de las cooperativas multiservicios, el equipo de evaluación desea plantear las siguientes recomendaciones específicas a las ONG ejecutoras, los socios institucionales implicados y las directivas de las MPC.
- i. Al igual que con las SACCO, el equipo de evaluación recomienda que es necesario diseñar una estrategia y unos criterios apropiados para asignar fondos rotatorios a una MPC concreta. En ese sentido, las ONG ejecutoras, en colaboración con los socios institucionales, deberían identificar y aplicar criterios para determinar la cuantía de fondos rotatorios a proporcionar a cada MPC socia. La mayoría de los criterios de asignación de los fondos rotatorios que se propusieron para las

SACCO son aplicables a las MPC: capacidad de la MPC como institución (capital circulante que posee la MPC), capacidad de liderazgo para gestionar negocios, experiencia, grado de vulnerabilidad e inseguridad alimentaria en la localidad, volumen de afiliación real y potencial de la MPC, tipo de potenciales actividades comerciales, tamaño de la población y áreas meta a las que da servicio la MPC y otros criterios identificados de forma local.

- ii. A pesar del apoyo proporcionado por el proyecto (mediante la organización de varias sesiones de formación y eventos de intercambio de experiencias, construcción de almacenes y oficinas; suministro de fondos rotatorios, equipos, materiales y suministros de oficina), la vinculación comercial prevista entre las MPC meta y la Unión de Cooperativas Didea y otros potenciales actores del mercado no se ha materializado aún. En relación con esto, el proyecto, en colaboración con sus socios gubernamentales, debería apoyar a las MPC meta para que mejoren la eficacia de sus operaciones comerciales, mejorando las conexiones mercantiles que tienen las MPC con la unión Didea y otros potenciales mercados como la Ethiopian Grain Trade Enterprise, molinos de harina, industria alimentaria, mataderos y otros compradores al por mayor de productos agrícolas (cereales, legumbres, plantas oleaginosas y ganado). Con este fin el equipo de evaluación recomienda aumentar las conexiones comerciales, facilitando acuerdos de venta y memorandos de entendimiento (MoU), poniendo en contacto a las MPC meta o a la Unión Didea con estos potenciales mercados. Esto ayudará a las MPC y sus uniones a encontrar compradores estables a largo plazo para su producción agrícola. Tales acuerdos de venta y/o MoU también alentarían el incremento de la producción para satisfacer la demanda de los compradores. Por consiguiente, la evaluación recomienda que el proyecto se centre en facilitar la creación de ese tipo de vínculos comerciales/empresariales, junto con el refuerzo del sistema de información sobre el mercado, incluyendo la implementación en plazo de la actividad planificada relativa a la plataforma de vinculación comercial a nivel provincial.
 - iii. El equipo de evaluación considera que la idea de rechazar a una MPC meta (a saber la MPC Abdi Boru, en el kebele de Weltehi, del woreda de Seru) por su falta de transparencia y bancarrota en la gestión, no es convincente después de haber invertido recursos. El proyecto ya ha invertido recursos en esa MPC, proporcionando formación a sus miembros, organizando visitas a MPC similares y a uniones de cooperativas para compartir experiencias y proporcionando equipos, materiales y suministros de oficina. El equipo de evaluación recomienda encarecidamente, por el contrario, que el proyecto, en colaboración con sus socios institucionales (administración local y agencias de promoción de las cooperativas a diferentes niveles), capacite y trabaje duro para reducir las limitaciones y los retos a los que se enfrenta la MPC, en lugar de rechazar a la cooperativa meta por un mal funcionamiento administrativo y de gestión.
- c) La Unión de cooperativas Didea está situada lejos de las MPC meta. También abarca un ambicioso espacio de siete woredas, a pesar de su limitada capacidad. Por tanto, le será difícil prestar un apoyo especial a las cooperativas meta del proyecto. Consideramos que el plan de apoyar a la Unión de Cooperativas Didea compartiendo los costes de construcción de un almacén es una buena oportunidad para aumentar la capacidad de la unión. Sin embargo el proyecto debería negociar con la Unión y los socios institucionales, a diferentes niveles, la ubicación de dicho almacén. La evaluación aconseja encarecidamente que el almacén se construya en uno de los woredas de la intervención, con el fin de ofrecer un mejor servicio y dotar de un mejor acceso a las MPC meta. El motivo es que las dos woredas de intervención están dentro del ámbito de actuación de la Unión, y por tanto sería una oportunidad para que la Unión abriera una delegación y/o tuviera presencia física en una de las woredas de intervención. Y sobre todo, la construcción de dicho almacén reforzaría más la vinculación comercial prevista entre las cooperativas y la Unión, dado que reduciría los costes operativos para las MPC y facilitaría el suministro puntual y sin problemas de los productos agrarios de los miembros de las MPC pertenecientes a la Unión. Aunque convencer a la Unión puede ser un reto para el proyecto, el apoyo de las administraciones y autoridades locales de las dos woredas de intervención puede ser muy valioso para llevar a buen puerto tales negociaciones.
 - d) El proyecto debería prestar más atención al planificar la adquisición de medicamentos veterinarios,

para evitar los errores cometidos en el pasado relacionados con el precio de los medicamentos. El proyecto debería por lo tanto trabajar codo con codo con los socios gubernamentales regionales y de la zona (Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería) para facilitar la obtención de los medicamentos veterinarios solicitando consejo, recomendación y guía sobre el tipo, cantidad, precio y origen de los medicamentos.

- e) Aunque la iniciativa del proyecto para promover la IFAE (especialmente para los miembros de las SACCO) se considera relevante, el programa de educación de adultos proyectado no se está desarrollando según lo previsto a causa de la falta de incentivos para los facilitadores, el escaso compromiso, la falta de seguimiento y demás. Las administraciones locales también han diseñado estrategias similares dirigidas a segmentos más amplios de la comunidad, pero han fracasado igualmente en la implementación de los programas de educación para adultos. Es necesario, por lo tanto, diseñar una estrategia apropiada para cumplir el objetivo propuesto de IFAE. De acuerdo con la financiación disponible, el proyecto podría proporcionar incentivos en forma de un pago extra a los facilitadores (incluidos DA, HEW y profesores).
- f) Por último, el equipo de evaluación recomienda que el proyecto debería evitar la distribución gratuita de aportaciones del proyecto (en relación con las IGA) ya que la estrategia y directivas del gobierno por lo general han desalentado las entregas gratuitas excepto en algunas intervenciones piloto.

Anexos

Anexo 1: Metodología de la evaluación

Los consultores han revisado documentos relevantes del proyecto, como los detallados en los TdR, la propuesta del proyecto, la matriz del marco lógico, los informes de progreso, documentos de estudio y otros. También han realizado visitas al terreno, han consultado a los beneficiarios y mantenido conversaciones con informadores claves, grupos focales, representantes de las cooperativas multiservicios (MPC) y de ahorro y crédito (las SACCO), miembros del personal y la plantilla de la Unión de Cooperativas Agrarias Didea, socios institucionales relevantes de las woredas y la zona, personal de la agencia donante, así como personal de AeA y AAE en la sede de Adís Abeba y en la oficina del proyecto en la woreda de Seru, zona de Arsi, en la región de Oromiya.

Además, los consultores realizaron estudios de caso y reuniones con beneficiarios y grupos meta en emplazamientos seleccionados, y llevaron a cabo una evaluación participativa del proyecto. En base a los datos recogidos, han evaluado los logros del proyecto frente a los objetivos, resultados y metas previstos y su contribución al objetivo general descrito en la propuesta del proyecto, analizado exhaustivamente la información cualitativa y cuantitativamente y elaborado este informe.



Metodología de la evaluación externa intermedia

Los siguientes enfoques metodológicos se han empleado específicamente para llevar a cabo la evaluación del proyecto en dos woredas (Seru y Bele Gesgar, provincia de Arsi, región de Oromiya):

- a) revisión de los documentos relevantes, como los TdR, la propuesta del proyecto, la matriz del marco lógico, los informes de progreso y los documentos de evaluación/estudio, etc.
- b) reunión y charla informativa con el personal implicado de AeA y AAE en la sede de Adís Abeba y en la oficina del proyecto en la woreda de Seru, provincia de Arsi;
- c) reunión y charla informativa con el personal de la Agencia Española de Cooperación Técnica (AECID) en Adís Abeba;
- d) elaboración y presentación del informe inicial en el que se expone el objetivo, la metodología, el resultado esperado, la lista de comprobación y el calendario de la evaluación;
- e) reunión y charla informativa con el personal implicado de AeA y AAE en el distrito de Seru sobre el proceso general de evaluación, los temas a tratar y el calendario; ultimación de la selección del muestreo de kebeles, muestreo inicial de MPC primarias y SACCO en cada distrito de intervención.
- f) visita y observación del muestreo de emplazamientos de ejecución del proyecto y de las actividades en las woredas de Seru y Bele Gesgar de la zona de Arsi, región de Oromiya;
- g) recogida de información, a nivel comunitario, por medio de estudio de casos, observación directa, conversaciones con los beneficiarios, debates de grupos focales e informadores claves, incluyendo beneficiarios del proyecto, miembros y directivos de las MPC, las SACCO y las autoridades locales;
- h) a nivel de woreda y de provincia, reunión con las oficinas y departamentos correspondientes de la Administración, entre otros los de Agricultura, Mujer e Infancia, Promoción de Cooperativas y Desarrollo Económico y Financiero, así como con las oficinas administrativas de las woredas (de los dos distritos de intervención) y el personal y directivos de la Unión de Cooperativas Didea;
- i) reunión recapitulativa y comentarios sobre las conclusiones preliminares de la evaluación con el personal del proyecto y los responsables de AeA y AAE, tanto en la oficina del proyecto en el distrito de Seru como en la sede en Adís Abeba;
- j) reunión recapitulativa y comentarios sobre las conclusiones preliminares de la evaluación con el personal de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) española en Adís Abeba.

Anexo 2: Lista de contactos

1. Abdella Suleyman, experto, Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de la woreda de Bele Gesgar, Bele
2. Abebe Gemechu, experto en Coordinación de ONG, Departamento de Cooperación Económica y Financiera de la zona de Arsi, Asella
3. Abebe Wagaw, director de País, AeA, Adís Abeba
4. Addis Bekele, experto, Oficina de Educación de la woreda de Bele Gesgar, Bele
5. Ali Terri, experto, Departamento de la Mujer y la Infancia de la zona de Arsi, Asella
6. Ameyu Fikadu, oficial de agricultura sostenible y preparación ante emergencias, AAE, Área de Desarrollo de Seru, Seru
7. Aregahegn Girma, administrador de la Unión de Cooperativas Agrarias Didea, Arsi, Robe
8. Asrat Dinberu, contable, Unión de Cooperativas Agrarias Didea, Arsi, Robe
9. Ayele Sebaro, especialista en agricultura sostenible y preparación ante emergencias, AAE, Adís Abeba
10. Berhanu Bogale, experto, Oficina de Agricultura de la woreda de Bele Gesgar, Bele
11. Berhanu Dendena, director, Agencia de Promoción de Cooperativas en la woreda de Seru (actualmente, Oficina de Administración Territorial), Seru
12. Berhanu Diro, oficial sénior de programa, AAE, Área de Desarrollo de Seru, Seru
13. David Palacios García de la Rosa, oficial sénior de proyectos, Oficina Técnica de Cooperación (AECID), Embajada de España en Etiopía, Adís Abeba
14. Debebe Abebe, responsable de proceso comercial, Departamento de Agricultura de la zona de Arsi, Asella
15. Dejene Abera, director, Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de la woreda de Seru, Seru
16. Deme Debele, director adjunto, Oficina de Agricultura de la woreda de Seru, Seru
17. Demsu Legesse, presidente adjunto de la junta directiva de la Unión de Cooperativas Agrarias Didea, Arsi, Robe
18. Ebba Adugna, experto, Agencia de Promoción de las Cooperativas de la zona de Arsi, Asella
19. Ebisa Gashu, responsable sénior del proyecto de seguridad alimentaria, AAE, Adís Abeba
20. Eleni Tekalign, especialista en desarrollo de la mujer, AAE, Adís Abeba
21. Esteban López-Plaza, oficial sénior de proyectos, Oficina Técnica de Cooperación (AECID), Embajada de España en Etiopía, Adís Abeba
22. Gemechu Kebede, responsable del proyecto BRACED, AAE, Adís Abeba
23. Getu Wubshet, director, Oficina de Educación de la woreda de Seru, Seru
24. Gezahegn Desalegn, director, Oficina de Cooperación Económica y Financiera de la woreda de Bele Gesgar, Bele
25. Girma Tadesse, presidente adjunto de la junta directiva de la Unión de Cooperativas Agrarias Didea, Arsi, Robe
26. Gizachew Argaw, experto, Oficina de la Mujer y la Infancia de la woreda de Bele Gesgar, Bele
27. Jemal Ahmed, director de país, AAE, Adís Abeba.
28. Ketema Lemma, experto, Oficina Administrativa de Bele Gesgar, Bele
29. Ketema Minda, director adjunto, Oficina de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería de la woreda de Bele Gesgar, Bele
30. Luis Santiago Cano, asesor sénior, AeA, Adís Abeba
31. Meseret Alemu, director, Oficina de la Mujer y la Infancia de la woreda de Seru (actualmente, Oficina Administrativa de la woreda), Seru

32. Minda Melka, experto, Oficina de Agricultura de Bele Gesgar, Bele
33. Taye Berhanu, experto, Oficina de la Mujer y la Infancia de la woreda de Bele Gesgar, Bele
34. Teferi Dedha, director, Oficina de Cooperación Económica y Financiera de la woreda de Seru, Seru
35. Teferi Tola, director, Oficina Administrativa de la woreda de Seru (actualmente, Oficina de Asuntos Sociales), Seru
36. Temesgen Tamiru, oficial sénior de proyectos, AAE, Área de Desarrollo de Seru, Seru
37. Tesfaye Beressa, director, Agencia de Promoción de las Cooperativas de la woreda de Bele Gesgar, Bele
38. Teshome Lemma, director, Oficina de Educación de la woreda de Bele Gesgar, Bele
39. Tura Bekele, administrador de la Unión de Cooperativas Agrarias Didea, Arsi, Robe
40. Zegeye Wolde, experto, Oficina de Cooperación Económica y Financiera de la woreda de Bele Gesgar, Bele
41. Zenebe Bekele, director interino de la Administración de la woreda de Bele Gesgar, Bele

Anexo 3: Itinerario de la evaluación

Tareas principales (Actividades)	Lugar	Fechas
A. FASE PRELIMINAR - PUESTA EN MARCHA	Adís Abeba	27 de enero al 5 de febrero de 2017
i. Trabajo de oficina: Revisión de documentos; diseño del trabajo en el terreno y preparación de las listas de comprobación		
ii. Reunión informativa con Ayuda en Acción y Action Aid en Adís Abeba		6 de febrero de 2017
iii. Reunión informativa con el Sr. David, oficial sénior de proyectos en la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Adís Abeba		9 de febrero de 2017
iv. Elaboración del informe inicial		10 al 13 de febrero de 2017
v. Presentación del informe inicial		13 de febrero de 2017
vi. Revisión del informe inicial por Ayuda en Acción y Action Aid y comentario(s), en caso de haberlos		13 al 15 de febrero de 2017
vii. Ultimación del informe inicial tras debate con Ayuda en Acción y Action Aid		16 de febrero de 2017
viii. Reunión y charla con el personal del proyecto en Adís Abeba		
ix. Aprobación del informe inicial por Ayuda en Acción		21 de febrero de 2017
B. FASE DE EJERCICIO SOBRE EL TERRENO	Woreda de Seru	26 de febrero de 2017
i. Viaje desde Adís Abeba a Seru		
ii. Debate con el personal del proyecto en el distrito de Seru y selección de actividades del proyecto y áreas de intervención a visitar, en colaboración con el personal del proyecto		27 al 28 de febrero de 2017
iii. Trabajo de campo en la woreda de <i>Seru</i> , incluyendo la visita a una muestra de las actividades del proyecto, su observación y la realización de entrevistas a informadores clave y a debates con grupos focales con beneficiarios, cooperativas polivalentes, cooperativas de ahorro y crédito y socios implicados de las autoridades de la woreda.		1 al 3 de marzo de 2017
iii. Trabajo de campo en la woreda de <i>Bele</i>	Woreda de Bele	4 al 8 de marzo de

<i>Gesgar</i> , incluyendo la visita a una muestra de las actividades del proyecto, su observación y la realización de entrevistas a informadores clave y a debates con grupos focales con beneficiarios, cooperativas polivalentes, cooperativas de ahorro y crédito y socios implicados de las autoridades de la woreda.	Gesgar	2017
--	--------	------

Tareas principales (Actividades)	Lugar	Fechas
v. Reunión recapitulativa y debate con el personal del	Woreda de	8 de marzo de 2017
vi. Reunión y charla con miembros del personal y directivos de la	Robe	9 de marzo de 2017
vii. Debate con los socios de las autoridades provinciales	Asella	10 de marzo de 2017
viii. Viaje de vuelta a Adís Abeba desde Asella	Viaje	11 de marzo de 2017
ix. Reunión recapitulativa y comentarios de Ayuda en Acción y Action Aid, con miembros de la dirección y	Adís Abeba	15 de marzo de 2017
x. Reunión recapitulativa y comentarios del personal implicado de la Oficina Técnica de Cooperación (AECID) en		17 de marzo de 2017
C. FASE DE SÍNTESIS Y REDACCIÓN DEL INFORME		18 de marzo al 1 de mayo de 2017
i. Síntesis y redacción del informe sobre el trabajo de		2 de mayo de 2017
ii. Presentación del borrador del informe a Ayuda en		3 de mayo al 2 de junio de 2017
iii. Comentarios y aportaciones al borrador del informe por parte de Ayuda en Acción y Action Aid		3 al 12 de junio de 2017
iv. Elaboración del informe final teniendo en cuenta los comentarios de Ayuda en Acción y		13 de junio de 2017
v. Presentación del informe final		

Anexo 4: Comentarios sobre los indicadores de desempeño, incluyendo los que deben ser ignorados, incluidos y revisados

Indicadores de desempeño descritos en la matriz del marco lógico	Comentario sobre los indicadores de desempeño (del equipo de
OG: Mejorar, de manera sostenible, la situación de seguridad alimentaria de las familias en Seru y Bele Gesgar (región de Oromiya), promover el crecimiento económico.	OG: Mejorar, de manera sostenible, la situación de seguridad alimentaria de las familias en Seru y Bele Gesgar (región de Oromiya), promover el crecimiento económico.
Ninguno	Porcentaje de disminución de la población en situación de inseguridad
OE.1. Incremento sostenible de los ingresos de los miembros de cooperativas multiservicios en los distritos de Seru y Bele Gesgar	OE.1. Incremento sostenible de los ingresos de los miembros de cooperativas multiservicios, incluyendo los ingresos de las cooperativas multiservicios en los distritos de Seru y Bele Gesgar
Porcentaje de incremento de los ingresos anuales de los miembros de las cooperativas multiservicios	Porcentaje de incremento de los ingresos medios anuales de los miembros de las cooperativas multiservicios (desagregado por género, mujeres, hombres y ambos)
Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales de las cooperativas multiservicios	Porcentaje de incremento de la media de ingresos netos anuales de las cooperativas multiservicios (se puede calcular tanto para el total de MPC (ocho) como para la media de las MPC, dividiendo por su número total, es decir, la media de ingresos netos anuales de 8 MPC y la media de ingresos netos anuales
R.1.1. Capacitación de las cooperativas múltiples primarias y de la Unión de cooperativas	R.1.1. Las cooperativas multiservicios primarias y la Unión de cooperativas adquieren capacidades institucionales para llevar a cabo su misión
Porcentaje de cooperativas del proyecto que han superado satisfactoriamente las auditorías	Porcentaje de cooperativas multiservicios primarias meta del proyecto que han superado satisfactoriamente las auditorías.
Porcentaje de incremento de créditos gestionados por cooperativas	Es recomendable cancelar este indicador pues resulta algo vago. En su lugar, sería mejor incluir los dos indicadores descritos más arriba <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de los activos de las cooperativas multiservicios meta del proyecto (total de activos para las 8 MPC y media de activos por MPC) • Porcentaje de incremento del capital circulante (liquidez) para realizar las actividades comerciales de las cooperativas multiservicios meta del proyecto (capital circulante total de las 8 MPC y media del capital circulante por MPC)
Porcentaje de cooperativas que tienen acceso a entidades de microcrédito para conseguir préstamos	Porcentaje de cooperativas multiservicios que tienen acceso a servicios de crédito de entidades de microcrédito y/o de la Unión de cooperativas Didea al
Porcentaje de cooperativas que están usando información sobre los mercados para gestionar sus operaciones comerciales	Porcentaje de cooperativas multiservicios que están usando sistemas formales y/o informales de información sobre los mercados para gestionar sus
Porcentaje de cooperativas que son miembros de la Unión de Cooperativas	Porcentaje de cooperativas que son miembros de la Unión de Cooperativas
R.1.2. Las cooperativas múltiples primarias y la Unión de Cooperativas tienen acceso sostenible al mercado	R.1.2. R.1.2. Las cooperativas multiservicios primarias y la Unión de Cooperativas tienen acceso sostenible al mercado

Indicadores de desempeño descritos en la matriz del marco lógico	Comentario sobre los indicadores de desempeño (del equipo de
Porcentaje de incremento del volumen total de ventas de las cooperativas implicadas en el proyecto	<p>Como se ha indicado anteriormente sería recomendable revisarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de incremento del volumen total de compra de cereales, legumbres y oleaginosas por las cooperativas multiservicios meta del proyecto • Porcentaje de incremento del volumen total de venta de cereales, legumbres y oleaginosas por las cooperativas multiservicios meta del proyecto • Porcentaje de incremento del volumen total de venta (suministro) de cereales,
Porcentaje de incremento del volumen total de ventas de la(s) unión(es) de cooperativas implicadas en el proyecto	Es recomendable cancelar este indicador pues no parece guardar mucha relación con el proyecto, dado que la Unión cubre otras áreas geográficas (en siete distritos), cinco de los cuales se encuentran fuera del área del proyecto. En su lugar, sería mejor incluir los indicadores descritos arriba.
R.1.3. Se promueve y mejora la participación de mujeres en las cooperativas múltiples primarias	R.1.3. Se promueve y mejora la participación de mujeres en las cooperativas multiservicios primarias
Porcentaje de mujeres en cargos de responsabilidad en las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Por favor, tengan cuidado al calcular los cargos de responsabilidad en cooperativas multiservicios cuyo órgano ejecutivo se compone de siete cargos: director, director adjunto, secretario, cajero, auditor y dos miembros. • También hay tres subcomités (Comité de Crédito, Comité de Control y Comité de Compras y Ventas), cada uno de los cuales se compone de tres miembros: presidente, secretario y un miembro.
Porcentaje de mujeres en las cooperativas múltiples primarias	Porcentaje de mujeres en las cooperativas multiservicios primarias
R.1.4. Aumenta la resiliencia a los desastres naturales y al cambio climático de los miembros de las cooperativas	R.1.4. Aumenta la resiliencia a los desastres naturales y al cambio climático de los miembros de las cooperativas
Número de análisis participativos llevados a cabo para valorar la vulnerabilidad de las comunidades (PVAA) en la zona en que se	Número de Análisis Participativos de Vulnerabilidades (PVA) llevados a cabo para valorar la vulnerabilidad de las comunidades en la zona en que se encuentran
Número de acciones ejecutadas originadas en el análisis participativo llevado a cabo en las zonas en que se encuentran las cooperativas	Número de acciones llevadas a cabo derivadas del Análisis Participativo de Vulnerabilidades (PVA) llevado a cabo en las zonas en que se encuentran las
OE.2. Mejora la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables en Seru y Bele Gesgar.	OE.2. Mejora la situación socioeconómica de las mujeres y los grupos vulnerables en las woredas de Seru y Bele Gesgar.
Porcentaje de aumento de los ingresos anuales obtenidos mediante actividades realizadas por mujeres o personas pertenecientes a grupos vulnerables	Porcentaje de incremento de los ingresos medios anuales obtenidos por actividades realizadas por mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables per cápita (por miembro) (desglosado por género mostrando
Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales de las cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)	Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales de las cooperativas de ahorro y crédito (SACCO) por SACCO
Porcentaje de mujeres que afirman que su poder de negociación en los	Este indicador no parece claro, es preciso aclarar mejor el significado

Indicadores de desempeño descritos en la matriz del marco lógico	Comentario sobre los indicadores de desempeño (del equipo de
ha aumentado	de "poder de negociación"
R.2.1. Se crean y refuerzan cooperativas de ahorro y crédito (SACCO), con especial atención a las mujeres que viven en las tierras bajas de los distritos	R.2.1. Se crean y refuerzan cooperativas de ahorro y crédito (SACCO), con especial atención a las mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables
Número de mujeres y de individuos pertenecientes a grupos vulnerables que son miembros de las Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO).	Número de mujeres y de individuos pertenecientes a grupos vulnerables que son miembros de las Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO).
Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales de las cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)	Porcentaje de incremento del importe total de ahorros movilizados por una cooperativa de ahorro y crédito (SACCO) típica, es decir, media de ahorros
	<p>Puede ser necesario añadir el siguiente indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de cooperativas de ahorro y crédito (SACCO) creadas y reforzadas por el proyecto • Porcentaje de incremento del importe total de ahorros movilizados por las cooperativas de ahorro y crédito (SACCO) meta (todas, es decir 13); Ahorros movilizados por todas las SACCO • Porcentaje de incremento del importe medio de ahorro por miembro de una SACCO (desglosado por género mostrando separadamente mujeres, hombres y ambos)
R.2.2. Las mujeres se organizan en cooperativas y las personas pertenecientes a grupos vulnerables mejoran su acceso a servicios de crédito	R.2.2. Las mujeres se organizan en cooperativas de ahorro y crédito (SACCO) y las personas pertenecientes a grupos vulnerables mejoran su acceso a servicios de crédito
Porcentaje de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables organizadas en SACCO que han obtenido alguna clase de crédito	Porcentaje de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables organizadas en SACCO que han obtenido un crédito al menos una vez al año (desagregado por género mostrando separadamente mujeres, hombres y ambos)
R.2.3. Mejora la capacidad emprendedora de las mujeres miembros de SACCO y las personas pertenecientes a grupos vulnerables	R.2.3. Mejora la capacidad emprendedora de las mujeres miembros de SACCO y las personas pertenecientes a grupos vulnerables
Porcentaje de mujeres organizadas en cooperativas trabajando en su alfabetización funcional	Número de mujeres organizadas en SACCO que han participado en la educación funcional integrada para adultos (IFAE)
Porcentaje de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables de las SACCO que están gestionando pequeños negocios.	Porcentaje de mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables organizadas en SACCO que están dirigiendo pequeños negocios (desagregado por género mostrando separadamente mujeres, hombres y ambos)
	<p>Puede ser necesario añadir el siguiente indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres organizadas en SACCO que han aprendido satisfactoriamente a leer y escribir por haber participado en la educación funcional integrada para adultos

Indicadores de desempeño descritos en la matriz del marco lógico	Comentario sobre los indicadores de desempeño (del equipo de
OE.3. Mejorar los servicios que ofrecen las oficinas sectoriales de distrito de Seru y Bele Gesgar, así como los servicios de la zona de Arsi a grupos organizados en cooperativas, mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables	OE.3. Mejorar los servicios que ofrecen las oficinas sectoriales de distrito de Seru y Bele Gesgar, así como los servicios de la zona de Arsi a grupos organizados en cooperativas, mujeres y personas pertenecientes a grupos vulnerables
Índice de percepción de los miembros de la cooperativa y de individuos pertenecientes a los grupos vulnerables sobre la calidad de los servicios que proporciona el personal de los distritos.	Índice de percepción de los miembros de la cooperativa y de individuos pertenecientes a los grupos vulnerables sobre la calidad de los servicios que proporciona el personal de los distritos (desagregado por género mostrando
Porcentaje de propuestas presentadas por la población (identificando el servicio principal que reclaman) que han sido contestadas eficazmente en el último año de calendario	Porcentaje de propuestas presentadas por la población (identificando el servicio principal que reclaman) que han sido contestadas eficazmente en el último año de calendario
R.3.1 Los medios y las capacidades de los funcionarios de distrito y de zona mejoran	R.3.1. Los medios y las capacidades de los funcionarios de distrito y de zona mejoran
Número de personal cualificado en las oficinas sectoriales (hombres y mujeres).	Número de personal cualificado en las oficinas sectoriales (hombres y mujeres). Sería mejor incluir el tipo de equipación en caso de que se proporcione más de un tipo (desagregado por género mostrando separadamente mujeres, hombres y ambos)
Número de oficinas sectoriales de los distritos con la equipación adecuada	Número de oficinas sectoriales de los distritos con la equipación adecuada proporcionada por el proyecto. Sería mejor incluir el tipo de equipación en caso de que se proporcione más de un tipo
Número de guías desarrolladas por las oficinas sectoriales de distrito para cada tipo de cooperativa	Número de manuales operativos desarrollados por las oficinas sectoriales de distrito para cada tipo de cooperativa
R.3.2 Mejora la labor de documentación y las capacidades de las oficinas sectoriales de distrito y zona	R.3.2. Mejora la labor de documentación y las capacidades de las oficinas sectoriales de distrito y zona
Número de buenas prácticas sistematizadas y promovidas por la	Número de buenas prácticas sistematizadas y promovidas por la administración
R.3.3 Se ha promovido la responsabilidad de las oficinas sectoriales para responder a las demandas de la comunidad	R.3.3. Se ha promovido la responsabilidad de las oficinas sectoriales para responder a las demandas de la comunidad
Número de iniciativas de organizaciones de la comunidad apoyadas por el proyecto que se han incluido de manera participativa en los planes anuales operativos de las oficinas sectoriales de distrito	Número de iniciativas de organizaciones de la comunidad apoyadas por el proyecto que se han incluido de manera participativa en los planes anuales operativos de las oficinas sectoriales de distrito

Anexo 5: Presupuesto y gasto interno para diciembre de 2014 y años 2015 y 2016

Partida presupuestaria	Diciembre de 2014 y año 2015			Año 2016			Total (diciembre de 2014 y años 2015 y		
	Presupue	Gasto	% gastado	Presupuest	Gasto	% gastado	Presupuesto	Gasto	% gastado
A.I. GASTOS CORRIENTES									
A.I.1. Evaluaciones externas									
A.I.2. Auditorías				311,11			311,11		
A.I.3. Otros servicios técnicos (capacidades, seminarios, evaluaciones, estudios de viabilidad y otros estudios no relacionados con los	51.425,22	5.709,56	11	5.333,33	757,34	14	56.758,55	6.466,90	11
A.I.4. Alquiler a largo plazo/por temporadas/leasing (terrenos, inmuebles y equipos no relacionados con las oficinas de los socios y las				14.786,13	18.569,29	126	14.786,13	18.569,29	126
A.I.5. Materiales y suministros no inventariados (terrenos, inmuebles y equipos no relacionados con las oficinas de los socios y las viviendas	12.956,52	20.430,02	158	136.521,65	35.183,87	26	149.478,17	55.613,89	37
A.I.6. TOTAL GASTOS DE	64.381,74	26.139,58	41	156.952,23	54.510,50	35	221.333,97	80.650,08	36
A.I.6.1 Personal local	109.277,57	82.274,03	75	116.283,79	80.822,69	70	225.561,36	163.096,72	72
A.I.6.2 Personal expatriado									
A.I.6.3 Personal de la sede (ONG española)									
A.I.6.4 Personal voluntario									
A.I.7. Viajes, alojamiento y dietas	26.719,13	47.399,47	177	120.570,27	122.709,06	102	147.289,40	170.108,53	115
A.I.8. Fondos rotatorios	32.173,91				48.357,53		32.173,91	48.357,53	150
A.I.9. Costes financieros (bancarios, costes de transferencias y cuenta del proyecto)	260,87	44,70	17	266,67	11,18	4	527,54	55,88	11
A.I. TOTAL GASTOS CORRIENTES DIRECTOS	168.431,48	129.718,20	77	237.120,72	251.900,46	106	405.552,21	381.618,66	94
A.II. TOTAL COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN							-	-	
A.II.1. Adquisición de terrenos y/o propiedades (excepto oficinas de los socios y viviendas del personal)				50.000,00			50.000,00	-	

Partida presupuestaria	Diciembre de 2014 y año 2015			Año 2016			Total (diciembre de 2014 y años 2015 y		
	Presupue	Gasto	% gastado	Presupuest	Gasto	% gastado	Presupuesto	Gasto	% gastado
A.II.2. TOTAL CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN							-	-	
A.II.2.1 Construcción y/o rehabilitación de inmuebles y otras infraestructuras (excepto oficinas de los socios y viviendas del personal)	133.695,65			387.777,78	291.512,82	75	521.473,43	291.512,82	56
A.II.2.2. Trabajos y estudios técnicos relacionados con las obras de construcción (Licencia de obras, proyecto arquitectónico, tasas de							-	-	
A.II.3. Equipos y materiales inventariados (excepto oficinas de los socios y viviendas del personal)	176.764,26	14.594,26	8	78.564,27	17.924,91	23	255.328,53	32.519,17	13
TOTAL A.II COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN	310.459,91	14.594,26	5	516.342,04	309.437,72	60	826.801,96	324.031,99	39
TOTAL GASTOS DIRECTOS	543.273,13	170.452,04	31	910.415,00	615.848,69	68	1.453.688,13	786.300,73	54
Porcentaje del TOTAL							-	-	
B. COSTES INDIRECTOS									
ONG española				37.500,00			37.500,00		
Socios locales	37.500,00	37.500,00	100	37.500,00	37.500,00	100	75.000,00	75.000,00	100
TOTAL B. COSTES INDIRECTOS	37.500,00	37.500,00	100	75.000,00	37.500,00	50	112.500,00	75.000,00	67
Porcentaje del total de la subvención de AECID (máximo 12%)									
PRESUPUESTO TOTAL	580.773,13	207.952,04	36	985.415,00	653.348,69	66	1.566.188,13	861.300,73	55

Fuente: ActionAid Ethiopia, abril de 2017

Téngase en cuenta que el presupuesto y gastos reflejados en la tabla anterior no incluyen lo incurridos fuera del país, en España, por Ayuda en Acción.

Anexo 6: Breve perfil de los miembros del Equipo de Evaluación

Solomon Gebretsadik (Jefe del Equipo de Evaluación)

Habiendo recibido una excelente educación superior en la Universidad de Haramaya, que le concedió la licenciatura y el doctorado en Economía Agrícola en 1990 y 1997 respectivamente, Solomon Gebretsadik cuenta con larga experiencia en la elaboración de diversos estudios, encuestas de referencia, elaboración de propuestas de proyectos, seguimiento, evaluación y estudios de impacto en las siguientes áreas: seguridad alimentaria, salud, educación, desarrollo hidráulico, instalaciones energéticas, formación de capacidades y otras iniciativas relacionadas con el desarrollo rural y del pastoreo para ONG locales e internacionales, así como para agencias donantes como la Unión Europea y el Banco Mundial en Etiopía y Malawi. Solomon habla con fluidez inglés, afan oromo (lengua materna) y las lenguas amháricas; es miembro tanto de la Sociedad Etíope de Economía Agrícola como de la Sociedad Etíope de Economía. Durante los últimos doce años, también ha ejercido como director adjunto de Action for Development (AFD), una organización de la sociedad civil compuesta de pastores que trabaja en las zonas de pastoreo de las provincias de Borana y Guji, región de Oromiya, así como en la provincia de Omo del Sur, región de SNNPR. Solomon ha realizado diversos servicios de consultoría para agencias de la ONU (Organización para la Agricultura y la Alimentación), el Banco Mundial, la Unión Europea, organizaciones locales e internacionales de la sociedad civil, entre los que se cuentan 19 servicios de consultoría en las zonas de pastoreo/agropastoreo de las regiones de: Oromiya, Somali, Afar y Naciones, Nacionalidades y Pueblos del Sur. Solomon tiene aptitudes para la comunicación, la presentación y la facilitación.

Zufan Nazir (Miembro del Equipo de Evaluación)

Master en Desarrollo Rural y Extensión Agraria (Comunicación agraria y líneas de innovación) de la Universidad de Haramaya en 2010. Cuenta con 18 años de experiencia trabajando para distintas organizaciones públicas y no gubernamentales, ejerciendo los siguientes cargos: oficial de ahorro y crédito, oficial de desarrollo comunitario y género, experta en ampliación y formación, experta en planificación y programas, así como técnica de protección de cultivos. Trabajando en la Oficina de Desarrollo Rural y Agricultura de las Woredas, participó en la implementación y seguimiento de las actividades del programa de desarrollo rural SIDA Amhara (SIDA Amhara Rural Development Program, SARDP). Tiene una larga experiencia y competencia en la organización y realización de estudios socioeconómicos y de viabilidad acerca de la introducción/recomendación de las tecnologías adecuadas en la zona. Además, como oficial de desarrollo comunitario en la Organization for Rehabilitation and Development in Amhara (ORDA), ha iniciado, facilitado y coordinado con éxito organizaciones comunitarias, por ejemplo de gestión de cuencas hídricas, así como intervenciones de ahorro y crédito, permitiendo por tanto a la comunidad, especialmente a las pequeñas explotaciones agrarias, desarrollar sus propias fuentes de ingresos, generar capacidades y tener más peso en el proceso de toma de decisiones.