

# **Evaluación Final**

**Cruz Roja Española**

**Evaluación de Proyectos de Medios de Vida  
Plan Especial Maremoto (PEM) en Sri Lanka**

**Informe final**

15 de diciembre de 2010

**Ben Mountfield**

**Agnès Dalmau**

Ben Mountfield

relief ~ recovery ~ risk reduction

benmountfield@gmail.com skype: benmountfield mobile: +66 852 180 109 www.benmountfield.net

## Índice

Contenidos .....	3
Lista de acrónimos .....	3
Sumario ejecutivo.....	4
Ayudas en efectivo (Cash Grant) .....	4
Diseño de los proyectos .....	4
Ejecución .....	4
Eficacia .....	5
Vulnerabilidad y Capacidad .....	5
Rendición de cuentas a los beneficiarios .....	5
Transferencia, estrategia de salida y cierre .....	5
Introducción .....	6
Estructura del informe.....	6
Los proyectos de medios de vida dentro del PEM en Sri Lanka.....	6
Propósito de la evaluación.....	9
Metodología .....	9
Marco analítico .....	10
Observaciones .....	12
Agricultura Kalutara .....	12
Canela .....	16
Medios de vida en Kalutara y Galle .....	20
Medios de vida en Lunawa .....	24
Conclusiones 1: sobre las cuestiones específicas de los TDR .....	26
Diseño .....	26
Relevancia .....	27
Eficacia .....	28
Eficiencia .....	30
Impacto .....	32
Conclusiones 2: sobre el marco analítico .....	33
Factores a nivel de unidad familiar .....	33
Factores relativos a la localización .....	40
Factores relativos al sistema.....	42
Recomendaciones .....	44
Anexos .....	46
Términos de Referencia .....	47
El Marco analítico y los Proyectos de Medios de vida.....	48
Calendario de la Evaluación y lista de personas entrevistadas.....	50
Resumen sobre el Marco de medios de vida sostenibles.....	52
Esquema del marco de rendición de cuentas a los beneficiarios de CRB.....	54
Cuestionario realizado en el marco de la evaluación .....	55

## Medios de vida, Cash grant y Viviendas Permanentes

Cruz Roja Española ha adquirido una amplia experiencia en la ejecución de proyectos de medios de vida, principalmente en Sudamérica y África, a lo largo de los últimos veinte años. La operación Post-Tsunami en Sri Lanka brindó a CRE la oportunidad de utilizar por primera vez la modalidad de cash grant en los proyectos de medios de vida.

La presente evaluación analiza los proyectos de medios de vida pero no se limita al análisis del uso de donaciones en efectivo como método para transferir insumos a las familias afectadas. No obstante, examina con más detalle el uso de cash grants, especialmente en la segunda sección de las conclusiones. En el informe también se considera la relación entre el apoyo en la recuperación de medios de vida y la provisión de vivienda permanente, ya que dos de los cuatro proyectos evaluados estaban vinculados a proyectos de construcción para realojamiento.

El presente informe se complementa con dos estudios de caso: uno sobre el proyecto de Canela y otro sobre los proyectos de apoyo a los medios de vida de Kalutara, Galle y Lunawa.

## Lista de acrónimos

OBC	Organización de Base Comunitaria
ECS	Evaluación Comunitaria de Salida – un proceso participativo de evaluación utilizado al final del proyecto.
CINCA	Asociación de Cultivadores de Canela (Canela Cultivator’s Association).
DEA	Departamento de Agricultura (Department of Export Agriculture).
DPDA	Subdirección Provincial del Departamento de Agricultura (Deputy Provincial Department of Agriculture).
GN	Grama Niladari – unidad administrativa del gobierno local (GN Division) que abarca cierto número de pueblos con su correspondiente delegado.
CICR	Comité Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.
ERP	Evaluación Rápida Participativa
CRSL	Cruz Roja Sri Lanka
SMART	Lista de las cualidades de un indicador: específico, cuantificable, alcanzable, realista, calendarizado (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)
CRE	Cruz Roja Española
EVC	Evaluación de Vulnerabilidad y Capacidad
SNP	Sociedad Nacional Participante
ST&E	Seguimiento Técnico y Evaluación

## Sumario Ejecutivo

El impacto de los proyectos de medios de vida de CRE fue positivo y adecuado tanto para la población afectada por el tsunami como para la población de la comunidad de acogida.

### Donaciones en efectivo

Los proyectos con donaciones en efectivo suelen conllevar **mayores niveles de escrutinio** que los proyectos con distribuciones tradicionales. Los presentes proyectos no son una excepción, y como resultado de este escrutinio, se han identificado muchas áreas para el aprendizaje.

No obstante, la mayoría de **lecciones aprendidas son independientes** de la decisión de usar o no ayudas en efectivo. Estas están más relacionadas con cuestiones más amplias como la identificación de los beneficiarios, las estructuras de apoyo, el diseño de los programas, etc.. más que la modalidad que se utilizó para transferir los activos a los beneficiarios.

La evaluación muestra que el uso de cash grant fue **la modalidad más apropiada** en los proyectos en que se utilizó, fuera cual fuera la localización, los tipos medios de vida apoyados y el momento en que se utilizó. Fue la mejor de las opciones en términos de elección para los beneficiarios, eficacia y eficiencia.

En los casos en que se hicieron distribuciones tradicionales de productos no hay ninguna evidencia que sugiera que fue un método mejor que la de las ayudas en efectivo, más bien hay indicios de lo contrario en algunos casos. La única excepción son los plántones proporcionados por el DEA para el proyecto de la Canela.

### Diseño de los Proyectos

En general, la **lógica de la intervención en las formulaciones era coherente**: las actividades condujeron a la consecución de resultados, y estos contribuyeron a la realización de los objetivos identificados.

La evaluación de necesidades debería haber sido **más exhaustiva** y más claramente basada en un año de referencia.

Algunas de las actividades, dentro del primer proyecto, deberían haber sido más realistas ya que en la escala prevista no eran capaces de producir ingresos significativos o de cumplir los objetivos del proyecto.

En algunos casos las definiciones de indicadores son incompletas o no suficientemente específicas, además, los indicadores están exclusivamente diseñados para identificar los efectos positivos del proyecto en los beneficiarios.

Trabajar con autoridades locales **añadió valor** a los proyectos de CRE– aunque a distintos niveles, dependiendo del proyecto–. CRE debería tener los medios para llevar a cabo una **evaluación de capacidad** técnica y directiva de estas entidades y diseñar del programa en base a ello.

El enfoque integral que adoptó CRE gracias al cual los proyectos de provisión de viviendas (que conllevaron un realojamiento de los beneficiarios) se acompañaron de ayudas en efectivo para recuperar los medios de vida y de proyectos comunitarios, tuvieron un impacto positivo para la comunidad entera y cumplen con la aspiración de **reconstruir mejor “building back better”**.

### Ejecución

El uso de técnicas comunitarias participativas (ranking del bienestar) realizadas por la comunidad fue un **modo efectivo** para seleccionar a los beneficiarios. El método inicial que consistió en seleccionar a los beneficiarios a partir de un cuestionario en el que se valoraban criterios de capacidad y de vulnerabilidad fue **menos exitoso** y conllevó errores de exclusión.

Los procesos para **informar y seleccionar** a los beneficiarios no siempre fueron todo lo efectivos que hubieran podido ser. Tales procesos deben ser diseñados para **fomentar y aumentar** la participación de los beneficiarios en todas las etapas.

Se observa un claro aprendizaje y mejora en los proyectos a lo largo de la operación. El último de ellos, Lunawa, presenta muchos ejemplos de buenas prácticas capturados gracias a la experiencia de los anteriores proyectos.

## Eficiencia

La **formación** tanto teórica como práctica en cómo gestionar pequeños negocios o medios de vida, incluyendo cuánto dinero debe reservarse para reemplazar los activos o calcular los costes, fue un **factor fundamental** en el éxito de los proyectos, incluso para aquellos beneficiarios que habían estado gestionando pequeños negocios con éxito antes del desastre.

El apoyo de los oficiales de terreno experimentados en gestión también fue relevante en algunas ocasiones.

Muchos de los negocios visitados se beneficiaron de apoyo técnico para mejorar la capacidad de producción, sin embargo, los aspectos relacionados con **acceso y conocimiento del mercado** no recibieron la misma atención ni apoyo por parte de los proyectos.

La evaluación demuestra que existe una **gran variedad** de modelos de negocios, desde muy sencillos hasta más complejos, a los que merece la pena apoyar después de un desastre.

## Vulnerabilidad y Capacidad

Ambos, la **vulnerabilidad y la capacidad** de las familias beneficiarias son factores **cruciales** para el éxito o fracaso de un negocio.

Se debería utilizar la vulnerabilidad como el criterio de **entrada** o selección de beneficiarios para un proyecto y la capacidad como un indicador del **apoyo** que se debe brindar al beneficiario.

Beneficiarios pertenecientes al **estrato más pobre** también se pueden beneficiar de una ayuda en efectivo si se cumplen las condiciones para ello. Aunque posiblemente será necesario proporcionar ayuda adicional a corto plazo para cubrir el **gap de necesidades esenciales**, y así proteger la inversión del cash grant en el negocio.

Para este grupo, un medio de vida que produce ingresos rápidamente es más adecuado que aquéllos que necesitan más tiempo para madurar. Los largos periodos entre los pagos fraccionados de las ayudas son una **desventaja** particular para este grupo.

Cuando las familias viven cerca del **umbral de la pobreza** se corre el riesgo de que las ayudas sean utilizadas para necesidades inmediatas más que para la actividad y desarrollo del medio de vida que se había acordado. La experiencia del proyecto de Lunawa en particular muestra que este riesgo puede ser compensado si esas familias son identificadas de antemano y se da un **apoyo adicional** por un periodo de tiempo corto.

## Rendición de cuentas

La **rendición de cuentas** hacia los beneficiarios es en general buena en los proyectos, y en la mayoría de ellos la **participación** es alta en todas las fases a partir de la evaluación inicial de necesidades.

Esto es especialmente evidente en los proyectos comunitarios que fueron directamente diseñados y ejecutados por las propias comunidades.

Sin embargo, los **mecanismos de quejas** podrían haberse elaborado mejor y haber sido transmitidos más eficientemente.

## Estrategia de salida

Los negocios pueden evolucionar de muchas maneras y tener diversos fines. Registrar un negocio simplemente como **'parado'** es una descripción muy limitada y puede dar una impresión equivocada.

Las **Evaluaciones Comunitarias de Salida** aportan herramientas participativas para la evaluación del proyecto en su fase final. Se trata de una herramienta importante porque refuerza la rendición de cuentas con los beneficiarios, ofrece excelentes oportunidades de aprendizaje y proporciona a las comunidades un sentido claro del cierre y la salida de la CRE, reduciendo así el riesgo de falsas expectativas.

## Introducción

### Estructura del informe

El informe comienza con una descripción sumaria de los proyectos evaluados, un resumen de la metodología y el marco analítico que se desarrolló a través del proceso de evaluación.

A continuación proporciona un conjunto de **observaciones** de cada proyecto por orden cronológico de ejecución de los mismos. Los apartados de esta sección siguen las cuestiones subrayadas en los términos de referencia para la evaluación, anexos a este informe.

Esto conduce a dos grupos de **conclusiones**. El primer grupo, proporciona una síntesis de las secciones previas manteniendo la misma estructura; el segundo, tiene el marco analítico como punto de partida. En ambos casos, las conclusiones más importantes están señaladas dentro de cuadros. Existen algunos solapamientos entre las conclusiones de cada sección pero han sido mantenidos para asegurar la integridad de argumentación de cada sección.

Finalmente, el informe presenta una serie de recomendaciones que generalmente están relacionadas con las conclusiones destacadas en las secciones previas.

### Los proyectos de medios de vida dentro del Plan Especial Maremoto (PEM) de Sri Lanka

El PEM fue un plan de la Cruz Roja Española para responder al impacto del Tsunami del Océano Índico del 26 de diciembre de 2004 que se centró principalmente en Sri Lanka, Indonesia e India, así como en menor medida en las islas del Océano Índico de África afectadas.

Las líneas de trabajo principales fueron la construcción de viviendas, rehabilitación de infraestructura social – tanto escuelas como centros sanitarios-, proyectos de salud comunitaria, medios de vida y desarrollo institucional.

A pesar de que Cruz Roja Española había implementado muchos proyectos de medios de vida en numerosos países en los años anteriores, este plan incluía el primer programa de medios de vida de CRE que utilizó la modalidad de ayudas económicas, y como tal requiere particular atención ya que el potencial de aprendizaje gracias a esta experiencia es muy elevado.

Asimismo, la duración del PEM nos ofrece toda la gama del continuum para explorar, desde los proyectos de respuesta inmediata al desastre pasando por los proyectos de recuperación rápida e incluso en la época final del PEM, de erradicación de la pobreza - si bien para comunidades afectadas por el tsunami-.

### Los proyectos de apoyo a los medios de vida ligados a los proyectos de reasentamiento

En Lunawa, Kalutara y Galle, los proyectos de medios de vida se emprendieron como complemento a los proyectos de reconstrucción de viviendas con el objetivo específico de mejorar la integración económica y social proporcionando así un marco adicional de análisis en esta evaluación. Este enfoque holístico proviene de la experiencia a la respuesta del Huracán Mitch, entre otras.

Muchos SNP, incluyendo CRE, emprendieron proyectos de viviendas sin componentes de medios de vida en Sri Lanka después del tsunami. Aunque CRE no fue el único miembro del movimiento de Cruz Roja que implementó con este enfoque holístico este enfoque no fue estándar. Esto ya representa un campo muy importante de experiencia y desde entonces se ha convertido en una práctica mucho más común dentro del Movimiento de Cruz Roja (referencia: las identificaciones de proyectos de recuperación temprana en Haití y Pakistán).

La evaluación hace referencia a los proyectos en orden cronológico (opuesto al geográfico). Reconoce que las lecciones fueron identificadas y aplicadas – aunque no siempre documentadas– durante el desarrollo del programa.

A continuación se presenta un calendario resumen de los proyectos (ligeramente simplificado).  
El programa Medios de vida Kalutara y Galle (K&G) se ha dividido en dos grupos ya que las actividades comenzaron en momentos algo diferentes en las distintas localizaciones:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura Kalutara		#	- evaluación externa			
Canela		\$ \$ \$ \$	\$ \$ \$ \$	\$ \$ \$ \$	\$ \$	- evaluación DEA
M. de vida K&G Kithulawa				\$ \$		
M. de vida K&G resto proyec.				\$ \$		
Lunawa medios de vida						\$ \$ \$
<b>Legenda:</b>		relojamiento	EVC	Evaluación Comunitaria de Salida u otra Evaluación		
	#	Distribuciones en especie		\$	Distribuciones de ayudas en efectivo (Cash grant)	

Cabe destacar que muchos de los proyectos terminaron hace un año y en la mayoría de los casos hace de tres a cinco años que los Cash Grants o los insumos se distribuyeron. Es poco común tener la oportunidad de evaluar los proyectos de medios de vida con tanta distancia desde su ejecución, lo que implica un fuerte compromiso con el aprendizaje por parte de CRE.

### Los proyectos de medios de vida

La siguiente tabla muestra una perspectiva general de los cuatro proyectos evaluados.

	Kalutara Agricultura	Canela	Medios de vida Kalutara y Galle	Medios de vida Lunawa	
<b>Número de ayudas familiares</b>	189	343 *rehab/replant 9 casetas de pelado/ plantas destiladoras	501	363	
<b>Tamaño de la comunidad</b>	n/a	n/a	2.339	1.120	
<b>Alcance de la comunidad (por medio de ayudas)</b>		100% los pequeños productores de canela afectados por el tsunami	42% de los realojados 21% de la comunidad total	96% de los realojados 32% de la comunidad total	
<b>Presupuesto ayudas FAMILIARES/€</b>	117.190	323.696	228.276	152.917	
<b>Presupuesto Proyectos de Comunidad/€</b>			-	260.315	125.357
<b>Ejecutor</b>	Subdirección Provincial del Departamento de Agricultura (DPDA)	Departamento de Agricultura (DEA)	Implementación Directa Autoridades Locales involucradas en el Comité de la Comunidad	Implementación Directa Autoridades Locales involucradas en el Comité de la Comunidad	
<b>Modalidad</b>	En especie 21 ayudas para la construcción de pequeñas casetas para el cultivo de champiñones	Plantas semillero y fertilizante Ayudas para 7 agricultores durante 3 años para mano de obra	501 ayudas para el desarrollo de un negocio 27 ayudas para proyectos de comunidad	363 ayudas para negocios 3 ayudas para proyectos de comunidad	

<b>Situación de la comunidad de acogida</b>	n/a	n/a	realojamiento en un nuevo emplazamiento Desde la costa hacia el interior	Realojamiento cerca del emplazamiento previo, otra vez en la costa
---	-----	-----	--	--

\* Los beneficiarios de los centros de procesamiento no están incluidos en este cálculo.

### Los proyectos de medios de vida y realojamiento

Los proyectos de apoyo a los medios de vida citados en este informe tales como los de Kalutara, Galle y Lunawa se asociaron con proyectos de realojamiento. Dicho realojamiento tenía tres situaciones diferentes con respecto a las comunidades de acogida, las cuales eran importantes en términos de selección de beneficiarios para las ayudas a los medios de vida y también para la naturaleza de los proyectos comunitarios. El gráfico en la página siguiente ilustra estas tres posibilidades.

### Agricultura Kalutara

El nombre completo de este proyecto es “Aumento de los ingresos familiares mediante el restablecimiento de la producción agrícola de las familias afectadas por el tsunami en 2004 en el distrito de Kalutara, Sri Lanka”.

El objetivo del proyecto era apoyar a 189 familias para que generaran ingresos rápidamente y restablecieran sus medios de vida.

Los beneficiarios podían escoger entre cuatro tipos diferentes de proyecto: cultivo de champiñones, plantas ornamentales, huertos familiares o procesamiento de alimentos.

Se proporcionó ayudas en especie y se impartió formación técnica y de gestión.

Hubo un pequeño componente de cash grant – CRE lo realizó como experiencia piloto- para construir las casetas para el cultivo de champiñones.

El proyecto se implementó en gran parte con el apoyo del DPDA, el departamento gubernamental responsable del desarrollo del sector agrícola.

Comenzó en agosto de 2005 y terminó en septiembre de 2006

### Canela

El nombre completo de este proyecto es “Rehabilitación de la industria de la canela afectada por el Tsunami en el sur de Sri Lanka”.

El objetivo del proyecto era apoyar en la recuperación de las parcelas de canela parcialmente o completamente destruidas por el tsunami, y a su vez aumentar la producción y la calidad de la canela.

El proyecto apoyó a todos los pequeños productores de canela cuyas tierras habían sido afectadas, 343 productores en total. El proyecto distribuyó plantones, fertilizante y además entregó ayudas en efectivo durante tres años para apoyar los costes de mano de obra de la rehabilitación. También se impartieron formaciones técnicas.

Se creó una asociación de productores de canela (4 en total) en cada zona para crear vínculos entre los agricultores.

9 propietarios de centros de procesamiento (5 de casetas de pelado y 4 unidades destiladoras) recibieron ayudas como contribución para rehabilitar sus fábricas.

El proyecto fue implementado mayormente por el Departamento de Exportación de Agricultura.

Comenzó en julio de 2005 y terminó en octubre de 2009.

### Medios de vida de Kalutara y Galle

El nombre completo de este proyecto es “Proyecto de Integración económica y social para las familias directa o indirectamente afectadas por el Tsunami en los Distritos de Galle y Kalutara”.



Este programa estaba enfocado a reforzar el proceso social de cohesión entre las familias realojadas afectadas por el tsunami y las familias de acogida en las cuatro Divisiones del GN. Mediante la EVC, los miembros de ambas comunidades identificaron y elaboraron 27 proyectos comunitarios de diversa naturaleza diferentes que fueron implementados por los miembros de las comunidades de acogida y realojados conjuntamente. Las ayudas para financiar estos proyectos se distribuyeron a través de las OBCs locales.

Asimismo, se apoyó a 501 familias de las mismas zonas a reiniciar, reforzar o diversificar sus medios de vida. Una vez más, los beneficiarios pertenecían a ambas comunidades: comunidad realojada y de acogida.

Se entregaron cash grants y se impartió formación empresarial o técnica para apoyar las actividades de desarrollo de negocios.

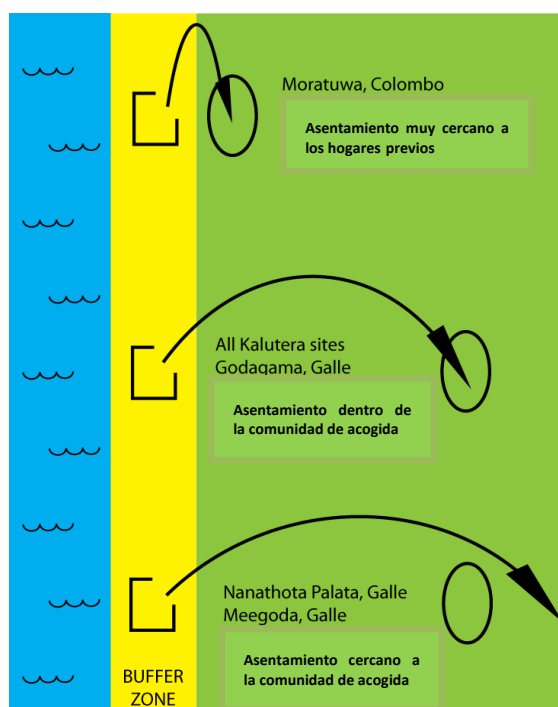
El programa comenzó en enero del 2007 y terminó en diciembre del 2009.

### Medios de vida de Lunawa

El nombre completo de este proyecto es 'Proyecto de desarrollo económico y social para la población vulnerable del distrito de Colombo'.

Inicialmente este era un proyecto del programa citado anteriormente. Debido al retraso en las obras y por consecuencia en el realojamiento, la implementación se dividió y se pospuso.

Este proyecto estaba enfocado a mejorar las condiciones de vida de las familias realojadas y los miembros de la comunidad de acogida viviendo en condiciones de pobreza. 363 familias fueron apoyadas en la comunidad urbana de Moratuwa, al sur de Colombo, entre ellas vecinos de una parcela con bloques de apartamentos de varios donantes (entre ellos CRE). 363 individuos recibieron una ayuda para empezar nuevos negocios o desarrollar los ya existentes. Se impartió formación empresarial a todos los beneficiarios y algunos de ellos también participaron en talleres de formación técnica.



En el componente comunitario, el proyecto pretendía desarrollar el casi inexistente capital social en la zona. Se crearon una OBC, una Asociación Juvenil y una Asociación Infantil siendo apoyadas durante todo el proyecto. Algunas de las actividades emprendidas por la OBC fueron financiadas con ayudas en efectivo.

### Propósito de la Evaluación

Según los Términos de Referencia, la evaluación pretende sistematizar y medir el impacto y la calidad de los cuatro proyectos de medios de vida y utilizar las lecciones aprendidas para recomendaciones futuras.

Se entiende que no tendría sentido repetir las conclusiones de las evaluaciones finales de cada proyecto individual, excepto cuanto aportan valor a esta síntesis y se pueden extraer lecciones. Por esta razón, la evaluación, no proporciona una valoración exhaustiva y detallada de cada proyecto, sino que intenta tratar las cuestiones detalladas dentro del TDR en referencia a los cuatro proyectos.

En este sentido, el objetivo de esta evaluación es proporcionar una síntesis y sacar conclusiones de los cuatro proyectos y así intentar conseguir un análisis más amplio que el disponible anteriormente. Existen más detalles de proyectos individuales disponibles en los dos estudios de caso que se han elaborado en el marco de esta evaluación.

## Metodología

Se utilizaron seis enfoques distintos para la recopilación de datos:

**Revisión de documentación**, incluyendo las formulaciones de los proyectos, informes finales, evaluaciones comunitarias de salida, procesos de evaluación y documentos anexos tales como análisis de riesgos y análisis de capacidad de las posibles OBC contrapartes de los proyectos.

Se analizó una detallada **base de datos de medios de vida** de 501 negocios de Kalutara y Galle. La base de datos no se completó realmente: los datos están completos pero no se desarrollaron las herramientas para elaboración de informes. Los datos se exportaron a Excel para el análisis durante el proyecto y también para esta evaluación. Una segunda base de datos de medios de vida en Lunawa contiene detalles de otras 363 ayudas.

Se realizó una **encuesta familiar** en 50 familias del proyecto de medios de vida de Kalutara y en otras 50 del proyecto de Canela. Se realizó especialmente para esta evaluación y teniendo en cuenta información específica.

Se realizaron **entrevistas a informantes claves** como la dirección técnica de CRSL, el Jefe de Delegación de IFRC, los líderes de la comunidad y el personal y delegados de proyecto de CRE/CRSL.

Se realizaron **grupos focales** en cada zona del proyecto. Cuando fue necesario se desagregaron los grupos focales. Por ejemplo, se entrevistó a las OBCs independientemente de los grupos activos y beneficiarios. Se entrevistó a los beneficiarios que recibieron ayudas con éxito, a aquellos que sus proyectos de medio de vida se habían parado y a los que no recibieron ayudas. Se aseguró la inclusión de mujeres y jóvenes siempre que fuera posible.

Se realizaron **visitas a las familias** en las zonas del proyecto, teniendo en cuenta los proyectos con o sin éxito e incluyendo varios tipos de proyectos de medios de vida, como se señala a continuación en el marco analítico.

En los anexos se incluye un cronograma del trabajo de campo de la evaluación y una lista-sumario de las entrevistas realizadas.

## Marco Analítico

Si bien es bastante fácil identificar los proyectos de medios de vida que han sido exitosos para las familias y aquellos no tan exitosos, es bastante más complicado identificar los factores que han influido en el éxito de dichos proyectos, y más difícil tener la seguridad para atribuir causalidad a esos factores. El primer paso en el proceso es generar un marco para análisis: identificar los factores que diferencian los negocios. Estos factores pueden ser examinados para ver si hay algún vínculo aparente entre ellos y el éxito del proyecto.

Cabe subrayar que para tener la certeza sobre la causalidad, se necesitaría completar una línea de base más exhaustiva que registrara estos factores al inicio del proyecto. Idealmente, se identificaría un grupo de control – a pesar de los problemas éticos que pueda conllevar – y quizás se elegiría un ambiente económico más estable para la programación: la economía de Sri Lanka ha sido inestable durante los años posteriores al tsunami, sobre todo a causa de la guerra y del impacto asociado a la inflación, los fondos para los proyectos de desarrollo y el turismo – parte predominante de la economía de las zonas de proyecto.

La tabla que se muestra a continuación señala los factores que fueron considerados por el equipo de evaluación en el análisis de los proyectos de medios de vida que observaron. En algunos casos, se estableció una relación, en otros la situación era demasiado compleja o los datos insuficientes para que la relación fuera clara. Esta serie de factores se describe como el *marco analítico* para este proceso de revisión. Las relaciones identificadas están descritas en el segundo apartado de este informe, empezando en la página 33.

Para lograr esto, los cuatro proyectos a revisar – y sus componentes si procede – deben ser descritos en el marco analítico. Esta descripción se encuentra en la tabla del anexo y se utiliza en el segundo apartado de conclusiones.

**Tabla 1: Marco analítico de los factores que influyen potencialmente en el éxito de ayudas familiares.**

	<b>Factores</b>	<b>Ejemplos</b>
Factores familiares	Modelo de los negocios de medio de vida	Producción primaria Procesamiento y valor añadido Compra y reventa de productos Alquiler de activos
	Continuidad de medio de vida	Previo medio de vida aún viable Previo medio de vida no viable a consecuencia del tsunami / una crisis/ otros
	Experiencia previa	No hay experiencia previa en ningún medio de vida Nueva estrategia de medio de vida pero previa experiencia en otros Previo medio de vida para ser reiniciado habiendo sido parado Medio de vida existente siendo continuado o desarrollado
	Viabilidad actual del medio de vida	No es capaz de cubrir las necesidades básicas familiares Capaz de cubrir las necesidades básicas pero no de invertir en el desarrollo de medio de vida Capaz de invertir en el desarrollo de medio de vida
	Duración prevista	Temporal A largo plazo
	Diversificación	Única fuente de ingresos Principal fuente de ingresos Fuente de ingresos secundaria
	Naturaleza del mercado	Venta a vecinos y a la comunidad local Venta a intermediarios conocidos Venta externa – hoteles, exportación
	Modalidad de los insumos familiares	Cash grant En especie Ambas
	Balance de insumos	Insumos del proyecto (ayuda económica / en especie) Apoyo técnico y de formación Apoyo a la comercialización
	Naturaleza del beneficiario	Población afectada por el tsunami y realojada Población afectada por el tsunami pero no realojada Población afectada por el tsunami, comunidad de acogida no realojada Comunidad de acogida no afectada por el tsunami
	Balance de selección	Centrado en la Población afectada por el tsunami Centrado en la equidad
	Otros actores	Solamente ayuda de CR Ayuda principal de CR Ayuda principal de otros participantes
	Vulnerabilidades específicas de familias	Índice de dependencia, discapacidad, mujeres cabeza de familia, marginalización, etc
	Capacidades específicas de las familias	Destrezas, activos y capital, formación, acceso a créditos
Factores de emplazamiento	Emplazamiento	En el emplazamiento original Realojados pero en un ambiente similar (en la costa) Realojados en un nuevo ambiente
	Balance de proyectos	Solamente ayudas familiares Ayudas familiares y proyectos comunitarios
	Mercados	Cambios de acceso al mercado, efectividad y precios de insumos y productos
	Tiempo transcurrido desde el tsunami	Insumos entregados inmediatamente a los 6 meses Insumos entregados en fase intermedia de 6m – 18 m Insumos entregados en fase tardías
	Tiempo transcurrido desde el realojamiento	Antes del realojamiento Con realojamiento o en los primeros 1-2 meses Después del realojamiento
Factores Institucionales	Modelo de gestión del proyecto	Implementación directa de CR Implementación a través de una ONG local Implementación a través de un departamento gubernamental
	Experiencia organizacional	Primera fase de los proyectos de medio de vida Proyectos posteriores aprendiendo de la primera fase

## Observaciones

Esta sección contiene un resumen de las observaciones del equipo evaluador a lo largo de los cuatro proyectos. Si bien estas observaciones se deducen de la evidencia de la documentación y de las visitas al terreno, se ha hecho un esfuerzo para evitar limitarnos a repetir las conclusiones de las evaluaciones anteriores salvo cuando añadan valor a esta síntesis. La evaluación también se ha centrado más específicamente (aunque no exclusivamente) en las oportunidades de aprendizaje del uso de cash grants. A menudo estas observaciones vienen reforzadas por el análisis de las encuestas familiares que se realizaron en el marco de la evaluación, la base de datos de la canela del DEA y las bases de datos de CRE de los proyectos de medios de vida.

### Agricultura de Kalutara

*Aumentar los ingresos familiares restableciendo la producción familiar de las familias afectadas por el tsunami en 2004 en el distrito de Kalutara, Sri Lanka*

#### Diseño

Este proyecto estaba dirigido a población afectada directamente por el tsunami pero no vinculado a ningún proyecto de vivienda o realojamiento.

El proyecto estaba basado en una detallada evaluación de necesidades que no se realizó de manera participativa.

El diseño hace referencia a unos ingresos rápidos de cosechas a corto plazo, aunque dos de los proyectos propuestos (plantas ornamentales y champiñones) tardaron seis meses o más en generar ingresos. Aunque se diseñó para productores agrícolas, en la práctica, la mayoría de los beneficiarios eran familias urbanas o peri-urbanas viviendo en la costa cercana a Galle Road.

Era muy poco probable que dos de los proyectos (plantas ornamentales y huertos familiares) generaran ingresos significativos según el diseño del proyecto y la cantidad de insumos suministrados. En el proyecto de champiñones, las cantidades de mallas protectoras no fueron suficientes.

El diseño inicial incluía el reconocimiento de las necesidades de conocimiento y apoyo en marketing y se realizó alguna investigación inicial. Sin embargo, el apoyo en marketing a los beneficiarios fue muy limitado.

La implicación de los beneficiarios en la elaboración del proyecto fue muy baja. Los proyectos fueron identificados por el DPDA y presentados a los beneficiarios para que eligieran. No hubo ni seguimiento ni evaluación participativa por parte de los beneficiarios. Al final del proyecto se realizó una evaluación en las que se entrevistaron beneficiarios.

En este proyecto los ingresos eran el indicador, la insuficiente definición de este indicador dificulta el seguimiento del proyecto. Los conceptos de ingresos, beneficios y facturación se confunden al no estar claramente definidos en el indicador. El objetivo de mercado de conseguir 5.000 rupias de ingresos al mes por familia - si bien, la cantidad es adecuada (equivalente al salario mínimo)- no es un indicador útil ya que unos ingresos de 5.000 rupias pueden generar un beneficio de cero o incluso menos. Además, el indicador carecía de fecha para establecer cuándo debía alcanzarse dicho objetivo. No existe evaluación de riesgos disponible para este proyecto, más allá del resumen proporcionado en el marco lógico.

Existe poca evidencia de consideración de cuestiones transversales. Aunque las perspectiva de género afectó a los procesos de selección hasta cierto punto.

#### Pertinencia

El proyecto comenzó justo seis meses después del tsunami y algunos de los componentes del proyecto tenían potencial para que fuera una intervención muy apropiada. La línea base utilizada fue el periodo justo inmediatamente después del tsunami, más que la situación pretsunami. Seguir mejorando la situación inmediatamente después de tsunami no es un objetivo muy desafiante para un proyecto de esta envergadura.

La gran implicación de la Subdirección Provincial del Departamento de Agricultura (DPDA) garantizó una buena coherencia con la política nacional y con las prácticas agrícolas de la zona. Sin embargo, casi la mitad de los beneficiarios seleccionaron la opción de procesamiento de alimentos, que no está relacionada con la producción agrícola.

La selección de los beneficiarios se llevó a cabo siguiendo varios pasos. Un departamento gubernamental interesado por el bienestar preparó una lista inicial que fue entregada al DPDA. El DPDA estableció algunos criterios para ser elegible aunque a menudo no eran específicos (por ejemplo “el tamaño de la familia”) y entrevistó a los beneficiarios potenciales para contrastar si cumplían con los criterios establecidos. No hubo enfoques participativos en este proyecto.

Hubo muchas revisiones en lista de beneficiarios que siguió cambiando durante todo el proyecto. El equipo de evaluación se encontró con individuos que afirmaron ser beneficiarios y que estaban en la “lista definitiva” al principio del proyecto pero no habían recibido los insumos.

La implicación de los beneficiarios en el diseño y el seguimiento del proyecto fue muy limitada.

### **Eficacia**

La evaluación final de este proyecto realizada en diciembre del 2006 muestra que se alcanzaron los objetivos previstos en el caso de los proyectos de cultivo de champiñones (para el 75% de los beneficiarios) en cuanto al procesamiento de alimentos (solamente se alcanzó para el 36%- por debajo del objetivo-). No obstante, durante las visitas al terreno se tuvo la impresión de que el componente de procesamiento de alimentos era el más sostenible de todos y las encuestas refuerzan esta conclusión ya que muchos de los proyectos de champiñones que funcionaban anteriormente habían parado lo cual no era el caso en los proyectos de procesamiento de alimentos.

Para los otros dos elementos, flores ornamentales y huertos familiares, la evaluación final muestra un logro del 0%. Aunque este dato sea probablemente preciso, no refleja que muchos proyectos de huertos familiares continúan y que proporcionan una contribución nutricional a la familia. No fue apropiado imputar un indicador económico para este componente.

Uno de los proyectos (plantas ornamentales) tampoco fue capaz de generar unos ingresos substanciales a largo plazo, dado el bajo número de plantas entregadas. El proyecto de champiñones necesitaba un espacio de trabajo substancial con el que no todos los beneficiarios contaban, además el cultivo del champiñón es técnicamente complicado: los beneficiarios que no tenían experiencia previa en este tipo de cultivo que participaron en la evaluación y fueron entrevistados habían parado su negocio. Las encuestas realizadas también confirman esta observación.

El DPDA determinó el valor de los insumos, incluidas las cantidades de insumos en especie para los procesadores de alimentos y el número de plantas para plantas ornamentales. También calculó el coste de construcción de las casetas para los champiñones, incluidos los costes de mano obra. Sin embargo, los insumos no fueron adecuados en todos los casos para desarrollar un negocio sostenible.

Si bien existía una comunicación constante entre el equipo del proyecto y el DPDA, no fue suficiente para identificar los altos índices de abandono del negocio y tomar medidas de apoyo efectivas. La capacidad del DPDA para la supervisión de los beneficiarios fue pobre – algunos beneficiarios afirmaron haber recibido solamente una visita – y la capacidad de CRE para supervisar al DPDA parece haber sido inadecuada.

### **Eficiencia**

Los beneficiarios informaron a menudo de que la cantidad de insumos suministrados fue menor de la que esperaban (por ejemplo 15 plantas ornamentales en vez de 25), y tuvieron que firmar como si recibieran la cantidad completa (25) con la promesa incumplida de una entrega futura.

No existió un mecanismo formal de quejas. Cuando se les preguntó a los beneficiarios por qué no reclamaban, respondieron: *¿Cómo vamos a reclamar cuando hemos recibido algo de la Cruz Roja?*

La calidad de los insumos fue a menudo pobre (p.e. las cocinas de gas para el procesamiento de alimentos y las plantas ornamentales sin flores). Se distribuyó un paquete estándar de enseres para cocinar a beneficiarios que debían cocinar productos muy diversos y algunos de estos elementos no eran útiles para muchos de ellos.

La entrega de materias primas se demoró en varias ocasiones, particularmente en los proyectos de plantas ornamentales y procesamiento de alimentos.

CRSL era el único responsable de las compras y parece ser que el DPDA y CRSL realizaron la distribución conjuntamente.

Los beneficiarios entrevistados y encuestados hubieran preferido en prácticamente su totalidad la entrega de dinero en efectivo en vez de insumos. Argumentado el tiempo que tardaron en recibir los productos, la relevancia y calidad de los mismos. El DPDA no coincidía con este punto de vista de los beneficiarios y las distribuciones clásicas le parecían más adecuadas.

### Impacto

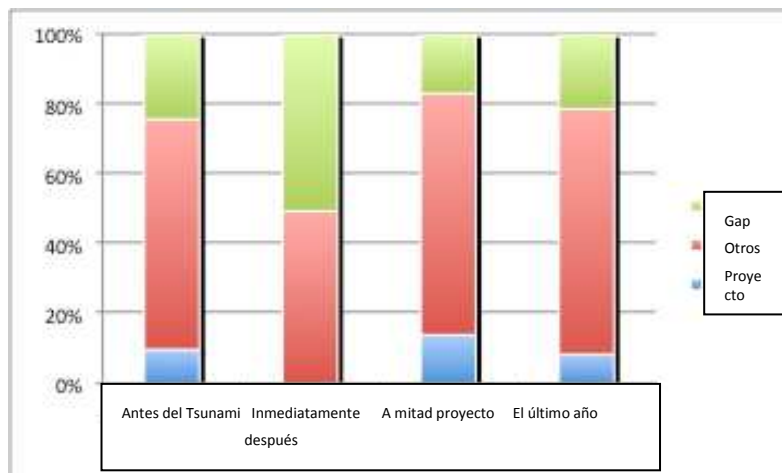
Algunos beneficiarios han tenido mucho éxito gracias a este proyecto, con negocios que siguen funcionando después de cinco años. Muchos de ellos simplemente reiniciaron o expandieron sus negocios de procesamiento de alimentos.

Se realizó una encuesta familiar a 29 proyectos no relacionados con el procesamiento de alimentos, de los cuales 21 todavía funcionaban. La contribución de estos proyectos de agricultura en los ingresos familiares no es enormemente significativa en estos 21 proyectos, aunque tampoco lo era en la época previa al Tsunami, como ilustra el gráfico que aparece a continuación. El valor del 100% está relacionado con el año de referencia para la familia –el mejor año de producción para esta familia en los últimos años-. Se estableció de esta manera en vez de usar un año de base común para todas las familias dada la dificultad de referenciar uno común. El gap entre las cantidades actuales de ingresos y el mejor año nos da una indicación del potencial “incumplido” de negocio.

El gráfico muestra la aportación del negocio en la economía familiar.

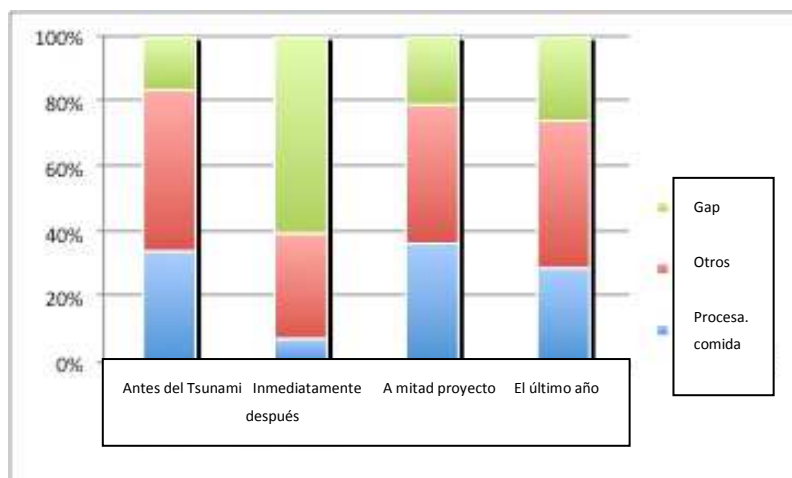
Estos datos se recopilaron mediante técnicas proporcionales (pilling exercises), trianguladas a través de preguntas específicas relacionadas con los ingresos familiares.

Gráfico 1: Otros Proyectos (no de procesamiento de alimentos): aportación a los ingresos familiares



De los 21 proyectos de procesamiento de alimentos que realizaron la encuesta, 17 todavía funcionaban. La siguiente tabla muestra la aportación media de estos proyectos a las familias.

Gráfico 2: Proyectos de procesamiento de alimentos: aportaciones a los ingresos familiares



En ambos casos, se observa que el proyecto cumple su objetivo de restablecer la productividad rápidamente, aunque el valor de la producción y por lo tanto los ingresos generados fue muy diferente entre los beneficiarios de procesamiento de comida y el resto, como naturalmente también lo fue la aportación a los ingresos familiares.

En la evaluación final se destacó el impacto psicológico positivo de reiniciar un medio de vida después del desastre. Este mensaje fue reiterado en los distintos grupos focales dirigidos por el equipo evaluador, incluso en el proyecto de plantas ornamentales donde el impacto en términos de ingresos fue insignificante.

Es imposible cuantificar el impacto nutricional del proyecto de huertos familiares especialmente en las familias más vulnerables, pero puede que haya sido significativo, incluso si el producto no se vendió.

No obstante, en general, este fue el proyecto de medios de vida menos exitoso.



## Canela

*Mejorar los medios de vida de las familias vinculadas a la Industria de la Canela afectadas por el Tsunami en el distrito de Galle.*

### Diseño

Este proyecto estaba dirigido a los productores de canela directamente afectados por el tsunami pero no estaba vinculado con ningún proyecto de vivienda o realojamiento. Se implementó en colaboración con el Departamento de Agricultura DEA.

Son necesarios de 2 a 4 años para obtener la primera cosecha después de replantar y se tarda de 5 a 7 años hasta obtener una planta madura y alcanzar el nivel de productividad normal por planta.

En este proyecto, CRE se comprometió en un proyecto de recuperación con un período de ejecución atípicamente largo para un proyecto de este tipo.

El proyecto suministró plantas de canela y fertilizante en especie y aportaciones en efectivo para los costes de rehabilitación y replantación. Además, se les dio aportaciones económicas a 5 productores para construir casetas de pelado y a los propietarios de 4 plantas destiladoras para obras de reconstrucción. Se impartió formación técnica a los productores y peladores de canela.

El proyecto incluía un componente para desarrollar asociaciones locales para productores de canela. CRE también apoyó a CINCA, la “madre OBC” que fue creada por el DEA y desarrolló su plan de negocios y estrategia durante el proyecto.

Las ayudas económicas otorgadas (cash grants) eran condicionadas a la realización de los trabajos preparatorios en las parcelas y del uso de técnicas de cultivo avanzadas siguiendo unos estándares de calidad marcados por la DEA. El seguimiento por parte del DEA fue riguroso. Los siete pagos a lo largo de tres años garantizaron una alta calidad técnica durante el proyecto.

El valor de la ayuda se calculó para cubrir los gastos de rehabilitación inicial y de mano de obra hasta conseguir la primera cosecha y era proporcional al área de terreno que se iba a replantar o rehabilitar. Los productores entrevistados declararon que dicha cantidad era apropiada para esas tareas. El diseño del proyecto asumió implícitamente que los productores de canela afectados – y aquellos que dependían de estos para generar ingresos- podrían cubrir sus necesidades familiares hasta que sus plantaciones se recuperasen.

La capacidad de los productores para cubrir sus necesidades familiares diarias varía. Típicamente, algunos de los productores más grandes de canela tenían algún otro terreno que no había sido afectado por el tsunami. Los pequeños productores parecían haber tenido todos sus terrenos en las zonas vulnerables. Se observó que el diseño del proyecto no cuantificó la capacidad de cubrir las necesidades básicas de los agricultores afectados.

Probablemente, aunque es difícil de probar, los peladores de las plantaciones más pequeñas sobrevivieron a consecuencia de una base de ingresos diversificada, mientras que los que trabajaban en parcelas más grandes pudieron seguir trabajando en las partes no dañadas de los terrenos. El proyecto tampoco intentó cuantificar la vulnerabilidad o la capacidad de cubrir las necesidades básicas de los peladores.

No se encontró evaluación de riesgos para este proyecto, pero sí existe una lista de factores externos. En consecuencia, no se identificó el riesgo de inundaciones y en 2008 una inundación socavó considerablemente el firme progreso que estaban alcanzando. En la encuesta realizada a las familias se observó que el 20% de los productores entrevistados habían sido afectados por las inundaciones y la mayoría identificó las inundaciones como un riesgo para sus medios de vida.

El DEA proporcionó apoyo técnico adecuado y de mejor calidad que el proporcionado por el DPDA en Kalutara.

Una cuestión permanece abierta sobre la idoneidad de mandar un delegado agrónomo en vez de un delegado generalista durante las primeras etapas del proyecto. Los delegados enviados eran generalistas o delegados de medios de vida. El rol técnico correspondía al DEA, aunque un técnico (economista) apoyó al personal del DEA para desarrollar los aspectos de marketing.

El proyecto de canela estaba bien diseñado y abarcó muchos aspectos tanto de la producción como del procesamiento de la canela. Utilizó un enfoque holístico de la industria de la canela. Si bien estaba enfocado a los propietarios de las plantaciones y otros procesadores, la naturaleza de la estructura



tradicional de pago garantizó que los peladores se beneficiaran también de la producción y beneficios.

Durante la ejecución del proyecto y en respuesta a una demanda de los productores, se introdujo un componente de apoyo al marketing. Lo cual denota una gran implicación en el diseño y en los procesos de seguimiento de los proyectos por parte de los beneficiarios y flexibilidad por parte de CRE. Asimismo, el proyecto se amplió un año, teniendo en cuenta que algunos productores empezaron el proyecto una temporada más tarde que los demás.

### **Pertinencia**

La implicación del DEA aseguró el cumplimiento de los estándares y políticas locales y nacionales.

Aunque los productores de canela afectados por el tsunami representaban una pequeña parte de los productores dentro de las Divisiones GN, y menor aún en el distrito, el impacto en sus medios de vida fue devastador. Ningún otro actor se implicó en este sector.

Las reuniones mensuales con los productores garantizaron su continua implicación en el proyecto.

### **Eficacia**

Las ayudas en efectivo se entregaron para cubrir gastos de mano de obra para la rehabilitación de los campos, la construcción de centros de pelado y la rehabilitación de unidades destiladoras. Se pagaron las ayudas retrospectivamente de acuerdo con la política gubernamental. Podría haber resultado más efectivo si al menos la primera ayuda hubiera sido mayor y pagada por adelantado – directamente por CRE, si procedía.

Algunos agricultores y procesadores declararon que habían pedido dinero prestado para invertir en sus negocios. Cuando algún capital como las viviendas puede ser aportado como garantía se puede conseguir un préstamo del banco con intereses razonables. No obstante, los pequeños productores de canela que pidieron préstamos a los prestamistas de las aldeas tuvieron que pagar hasta un 10% por mes de intereses. Esto pudo reducir el valor de la ayuda hasta en un 30% en tres meses, aproximadamente, ya que la ayuda se entregaba después de completar los trabajos.

En general, se observa que el objetivo relativo a la producción se logró a pesar de que las medias de la producción están por debajo de lo esperado. Ello parece ser debido a las inundaciones que afectaron a los productores lo que tuvo un impacto desproporcionado en el indicador. Una vez más, el indicador es impreciso debido a una pobre definición.

Los objetivos para acceder al mercado de exportación no se establecieron formalmente, aunque este era un objetivo más amplio del DEA y una de las principales motivaciones para la creación de CINCA.

El DEA informó claramente de los criterios de selección al equipo de evaluación tal y como se describe en la propuesta del apartado de sumario del proyecto (aunque el resto de la documentación es menos específico): *“Todos los agricultores beneficiarios son pequeños productores (los propietarios de no más de 2 hectáreas de plantación de canela).*

Dos hectáreas son aproximadamente 5 acres. Una revisión de la base de datos del DEA, disponible para la CRE durante el proyecto, muestra 5 de 343 agricultores con tierras desde 6 hasta 20 acres y otros 19 de los que no existen datos. Esto sugiere que existe un error de inclusión del 1.5% al 6%. No es muy alto, pero resulta extraño que ocurriera dado la disponibilidad de los datos.

El valor del paquete de insumos estaba directamente relacionado con la cantidad de terreno para replantar o rehabilitar, y la fase de los pagos relacionada con la estacionalidad.

Las ayudas económicas eran para cubrir costes de mano de obra y los insumos en especie eran plántulas y fertilizantes. Los centros de pelado y las unidades destiladoras se costearon independientemente y el proyecto pagó parte de estos gastos.

### **Eficiencia**

Se entregó fertilizante pre-mezclado según los requerimientos del DEA comprado por CRSL. Los agricultores comentaron que la calidad no era buena. Las muestras proporcionadas para el proceso de licitación se analizaron en el laboratorio siendo el resultado positivo, pero los mismos test no se realizaron una vez comprado el producto. En respuesta a las reclamaciones de los agricultores, se cambió a fertilizante sin mezclar que los agricultores aceptaron de buen grado.

El DEA fue un socio eficiente en este proyecto. Hubo una aportación de CRE al DEA para cubrir los costes de funcionamiento – principalmente desplazamientos – que pueden haber ayudado a garantizar la capacidad en la ejecución.

Las ayudas en efectivo se pagaron con cheques en siete pagos. En algunos casos, el valor de los cheques era tan pequeño que los agricultores no fueron a cobrar el cheque. Las ayudas se pagaron retrospectivamente después de completar los trabajos lo que causó dificultades para algunos beneficiarios, especialmente en la fase inicial del proyecto (dónde se tenía que hacer frente a más pagos y se tenían menos ingresos).

La eficiencia (al menos desde el punto de vista de los agricultores) podría haber aumentado si se hubiera reducido la necesidad de pedir préstamos al inicio con los consiguientes pagos de intereses. No fue posible cuantificar este factor durante la evaluación.

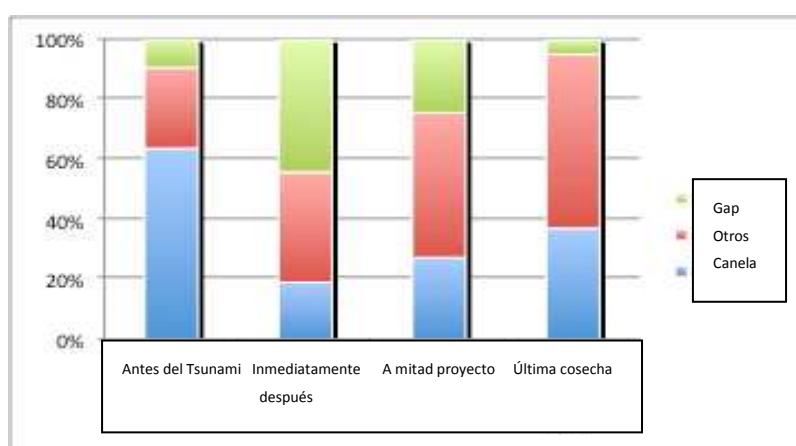
## Impacto

Los datos iniciales sobre la productividad de las parcelas no parecen ser muy sólidos. Según el DEA, los agricultores de las zonas afectadas ya eran mucho menos productivos antes del tsunami que los de las zonas no afectadas (180 kg/acre comparado con una media del distrito de 250kg/acre). Pero no se entregaron datos al equipo evaluador que corroborasen esta afirmación, pero sí se argumentó en términos medioambientales. Si esta línea de base es correcta, las mejoras en las zonas afectadas por el tsunami son sorprendentes ya que la media actual de producción es de 220kg/acre y todavía no se ha alcanzado el nivel máximo de productividad.

Se establecieron tres objetivos: mejorar la calidad de la canela; aumentar la productividad; e incrementar los ingresos. Los datos del DEA apoyan la perspectiva expresada por los propios agricultores entrevistados, de que hubo mejoras sustanciales en los tres ámbitos.

Según las estadísticas del DEA, los agricultores afectados por el tsunami están alcanzando los mismos niveles de productividad logrados en el resto del distrito y esta tendencia seguirá subiendo ya que las plantaciones no han madurado todavía. Las proyecciones son que estas plantaciones alcancen un rendimiento de 300-400 Kg /acre en un futuro. Esto es el resultado de la gran calidad de los insumos entregados y de las técnicas mejoradas de manejo agrícola de las parcelas. Por lo tanto, incluso si desechamos la supuesta línea de base, el proyecto ha logrado un impacto positivo en lo referente a cantidad.

Según las encuestas familiares que se realizaron en el marco de la evaluación, la contribución a la economía familiar proveniente del cultivo de la canela ha ido aumentando de manera estable. La tendencia que aparece en el siguiente gráfico refleja las expectativas del proyecto en lo referente a re-crecimiento gradual de las plantaciones. Si la tendencia continúa como está proyectado, este indicador superará la línea de base en un año o dos.



Igualmente, la calidad del producto ha mejorado según las estadísticas del DEA. Esto se atribuye a las formaciones y a las mejores prácticas agrícolas y de pelado practicadas. Tanto los agricultores como el DEA han identificado esta causalidad.

Esta tendencia ha sido reforzada por un considerable aumento

del precio de la canela en todas sus diversas calidades.

Durante las encuestas familiares, se les preguntó a los agricultores cómo habría sido su recuperación si el proyecto no les hubiera apoyado. De los 48 que respondieron a esta pregunta, 39 declararon que su recuperación habría sido más lenta y 9 dijeron que hubieran abandonado la producción de canela. Nadie contestó que su recuperación habría sido igual o más rápida sin el proyecto.

Las asociaciones de agricultores creadas y apoyadas en el marco del proyecto, han tenido un impacto muy positivo. De hecho, el propio DEA ha replicado el modelo organizativo de este proyecto en otras áreas. Los agricultores comentaron que gracias a sus asociaciones tenían más influencia sobre el precio de venta de su producto y que también servían para difundir buenas prácticas entre ellos.

Existen impactos psicológicos en el proyecto que son más difíciles de cuantificar. El proyecto contrató una consultoría para analizar la industria de la canela en la que se hacía referencia a las dificultades de atraer a jóvenes. El festival anual de la canela y la procesión al templo, que inició CINCA durante el proyecto y fue financiada en parte por CRE, son un punto de encuentro para este sector en Galle y una herramienta poderosa para desarrollar el espíritu comunitario de este grupo.

Se observó que la capacidad del DEA también aumentó a lo largo del proyecto, particularmente en el área de movilización comunitaria y quizás en gestión de proyectos. Además, existe una mayor conciencia de la importancia de desarrollar el acceso al mercado por parte de los agricultores y sobretodo a la exportación.

## Medios de vida de Kalutara y Galle

*Aumentar los ingresos de las familias afectadas por el tsunami en las zonas costeras del distrito de Kalutara.*

### Diseño

Este programa se desarrolló en los municipios de 4 proyectos de realojamiento financiados por CRE – a menudo con reasentamiento financiados por varios donantes- .

El programa apoyó la recuperación o desarrollo de medios de vida de las familias y también proyectos comunitarios, en ambos casos tanto para familias realojadas como de la comunidad de acogida.

Los proyectos se basaron en una evaluación limitada de necesidades. El análisis de problemas y las necesidades a cubrir (objetivos) forma parte del documento de formulación. A continuación, como parte de la ejecución del proyecto se realizó una identificación comunitaria participativa de necesidades – descrito como una Evaluación de Vulnerabilidades y Capacidades pero en la práctica un ejercicio de Evaluación Rápida Participativa-. La lógica de intervención es razonablemente coherente.

Durante los proyectos de construcción se contrató a un trabajador de campo con la función de hacer de enlace entre los proyectos de construcción y los beneficiarios. Este trabajador fue el responsable de las movilizaciones comunitarias y otras iniciativas con los beneficiarios antes y durante el proceso de realojamiento. El contar con este rol, fue considerado una buena práctica en los proyectos de construcción y ayudó a compensar la falta de una evaluación formal de necesidades. Además, influyó positivamente en la decisión de realizar proyectos comunitarios.

El proyecto sufre la misma debilidad con respecto a falta de claridad en la línea de base y la pobre definición de los indicadores clave para medir la economía familiar. El objetivo del proyecto es un aumento de ingresos del 10% (*no beneficios*) para el 40% de las familias –solamente- desde la situación de línea de base post-tsunami. No está claro como se aplicaría un incremento del 10% a unos ingresos previos de cero o por qué el objetivo es tan poco ambicioso.

Por otro lado, el proyecto recopiló datos sobre los ingresos de todos los beneficiarios y también sus expectativas en cuanto a los ingresos que esperaban generar con sus negocios, permitiendo a los beneficiarios responsabilizarse de sus propios objetivos, más allá de los indicadores/objetivos del proyecto.

Existe bastante literatura sobre la dificultad de obtener información fiable sobre los ingresos de las familias así como datos sobre sus gastos: se trata de un proceso que requiere bastante tiempo y personal especializado y bien formado.

Debido a la amplia gama de negocios propuestos por los beneficiarios, si se hubiera optado por una distribución tradicional de insumos en especie, el proceso habría sido muy complejo y habría requerido mucho trabajo. Se optó por entregar dinero en efectivo y fue una apuesta acertada. De hecho, el proyecto ofreció a los beneficiarios la posibilidad de escoger entre recibir insumos en especie o dinero en efectivo, todos los beneficiarios optaron por recibir ayuda en efectivo en los formularios iniciales.

La implicación de la comunidad empezó con el diseño por parte de cada familia beneficiaria de sus propios planes de negocios. Los Comités Comunitarios (CC) también verificaron la idoneidad de los solicitantes y supervisaron el progreso de los negocios. El grado de implicación de los CC varió en las diferentes municipalidades.

La implicación de las comunidades en el diseño de los proyectos comunitarios y en su implementación fue generalmente alta.

Este fue el primer proyecto de CRE en el que aparece una matriz de evaluación de riesgos, y aunque fue una mejora respecto a los proyectos anteriores no es del todo exhaustiva. Se obviaron riesgos como la saturación del mercado si se apoya el mismo tipo de negocio en exceso y la posibilidad de apoyo adicional para las familias en riesgo. Finalmente, se ha observado que durante el proyecto no se realizó un seguimiento sistemático de los riesgos.

## **Pertinencia**

Para la selección de beneficiarios, el proyecto utilizó un sistema de ranking, donde se puntuaba a los solicitantes en función de la información suministrada por ellos mismos. Los solicitantes con los niveles más altos de vulnerabilidad puntuaron más, así como también los solicitantes con más capacidad. El objetivo era identificar a las familias con más posibilidades de éxito, pero el impacto de esta metodología fue la exclusión de algunos beneficiarios más vulnerables en detrimento de otros con más capacidad.

Dicho esto, la mayoría de los beneficiarios seleccionados eran pobres y los proyectos elegidos fueron apropiados. En las Evaluaciones Comunitarias de Salida (ECS) se sugirieron algunos errores de inclusión entre los beneficiarios.

Al inicio del proyecto, se usaron varios medios para difundir el proyecto en las comunidades y obtener su apoyo e interés. Se optó por difundir la información principalmente a través de medios escritos como pósters y folletos. No se utilizaron métodos más comunes en Sri Lanka y efectivos como las unidades móviles con altavoces.

Se requirió a los potenciales beneficiarios desplazarse hasta la oficina territorial de CRSL para completar el proceso de solicitud de la ayuda en efectivo dentro de un periodo de 15 días, lo que en algunos casos significaba varias horas de desplazamiento. El equipo de evaluación encontró a individuos que se habían desalentado debido a este requisito y otros que declararon que les fue imposible desplazarse por causas mayores – familiares hospitalizados o post-parto-

El equipo evaluador preguntó al personal del proyecto por qué este proceso no se podría haber realizado dentro del área del proyecto. La respuesta reiterada fue que era una estrategia para descartar aquellos que estaban realmente comprometidos en conseguir la ayuda de aquellos menos interesados.

Estos casos se identificaron porque el equipo evaluador se propuso entrevistar a los no beneficiarios. Se observó que durante la implementación, el énfasis de cada fase recayó sobre aquellos que estaban incluidos en la lista de beneficiarios mientras que no se prestó atención a aquellos que habían abandonado.

Se abrió un segundo plazo de solicitudes pero éste se limitó a aquellos individuos que habían completado con éxito el proceso de solicitud en el primer plazo. Básicamente, se bajó el umbral de puntuación para la misma cohorte de familias solicitantes. Este habría sido un momento ideal para atraer a aquellos individuos que estuvieran cualificados pero que no habían presentado la solicitud debido a circunstancias personales o falta de fe en el proyecto. La decisión de no reabrir el proceso de solicitud se basó en el hecho de que se iban a aprobar muy pocas solicitudes. Se consideró que no era ni eficiente ni justo reabrir un proceso que iba a crear expectativas con tan pocas posibilidades de obtener la ayuda.

El proyecto tenía un mecanismo de quejas que funcionó bien. Este permitía a los beneficiarios presentar sus reclamaciones directamente al coordinador del proyecto de CRE de una forma segura. Sin embargo, según algún beneficiario, este proceso solamente estaba disponible para los individuos que presentaron su solicitud para beneficiar del proyecto y no para los que no llegaron a presentarse.

## **Eficacia**

Se alcanzaron tanto los resultados como el objetivo específico.

Los pagos en efectivo se hacían fraccionados en dos fases. Se optó por que los beneficiarios que solicitaban ayudas más pequeñas recibieran una proporción mayor o incluso la cantidad total en el primer pago. Esto fue una mejora respecto al proyecto anterior.

Tanto las ayudas en efectivo como los proyectos comunitarios se ejecutaron alrededor de un año después de que las familias recibieran sus viviendas y alrededor de tres años después del Tsunami. En cuanto los proyectos arrancaron, se implementaron rápidamente, salvo los proyectos comunitarios de construcción de infraestructura.

El proyecto adoptó un enfoque que primó el principio de equidad. Por ello, se seleccionó a la población vulnerable de la recién combinada comunidad – antiguos vecinos y reasentados- y no exclusivamente a la población afectada por el tsunami. Este sistema fue apropiado dado el largo periodo transcurrido desde el tsunami y además, fue un factor que contribuyó a la integración entre ambas comunidades y a reducir potenciales tensiones.

Este enfoque fue bien recibido y muy apreciado en Lagoswatta, donde las nuevas casas se construyeron dentro de los límites del pueblo existente; la comunidad de acogida era más pobre; y los realojados estaban más cerca de su mercado original, por lo que el mantenimiento de los medios de vida existentes quizás fuera más fácil.

Este mismo enfoque fue menos apreciado en Nanathota Palata y Meegoda, donde la zona de realojamiento está a cierta distancia del pueblo principal; la comunidad de acogida quizás está en mejores condiciones económicas; y finalmente, los desplazados están más lejos de sus lugares de origen.

En Meegoda, la ruta al mercado y a los servicios desde el pueblo y desde el asentamiento no están comunicadas y ni tan siquiera hay un camino directo que una a ambas comunidades. El límite administrativo de este municipio no coincide con las fronteras naturales y las estructuras comunitarias. En realidad, la comunidad de acogida era más una comunidad vecina que un núcleo rural común.

Dada la pequeña cantidad de familias realojadas en cada uno de los municipios, habría sido posible combinar ambos enfoques, apoyando a toda la comunidad realojada y a gran parte de la comunidad de acogida.

El valor máximo de ayuda – hasta 30.000 rupias- se calculó en base a la media del monto de los préstamos concedidos a pequeños empresarios, según las informaciones de cuatro instituciones financieras consultadas - que era de aproximadamente 25.000 rupias-. Asimismo, se tuvo en cuenta el monto entregado por otros componentes CR operando en Sri Lanka.

Las ayudas se entregaron en dos pagos fraccionados. El Comité Comunitario debía aprobar el segundo pago una vez que se comprobaba que el primer pago se había gastado según lo planificado y el negocio estaba funcionando. En algunos casos el segundo pago tardó más de un mes en hacerse efectivo ya que los trabajadores de campo intentaron que los segundos pagos se efectuaran a la vez para todos los beneficiarios. Esto generó problemas para algunos beneficiarios que esperan recibir los fondos según lo previsto. En las siguientes comunidades, los segundos pagos se efectuaban para pequeños grupos de beneficiarios en cuanto el CC aprobaba el pago.

## **Eficiencia**

El personal del proyecto- siete de los nueve miembros del equipo- recibió una formación en apoyo a micro-empresarios en creación y gestión de empresas, impartida por una organización muy especializada y de prestigio. Aunque no se completaron todos los módulos.

La comunidad valoró el apoyo de los trabajadores de campo. No obstante, los acompañamientos técnicos habrían sido más útiles si estos hubieran tenido más experiencia previa en gestión de empresas.

El mecanismo de transferencia de fondos fue rápido en Kalutara, donde CRE transfería directamente los fondos a las cuentas de los beneficiarios. Sin embargo en Galle, donde el dinero pasaba a través de la cuenta de la oficina de CRSL los pagos se retrasaban entre 15 y 20 días, a pesar de la supervisión de CRE.

Los beneficiarios declararon su preferencia por entrega de dinero en efectivo para desarrollar sus negocios frente a la entrega de insumos; no obstante, las autoridades locales y algunos miembros de los CC no se mostraron tan entusiastas con esta metodología. Esta modalidad permitió que se ejecutaran una enorme variedad de negocios, y incrementó las opciones y la dignidad de los beneficiarios. La gran variedad de proyectos no causó ningún impacto negativo en los resultados. Cuando existía un grupo de personas involucradas en negocios similares se crearon Nucleos Groups a los que a menudo se les impartieron formaciones técnicas.

La formación impartida de creación y gestión de empresas fue muy altamente valorada y al parecer de gran calidad. En la formación se les enseñaba a llevar el diario de caja, a calcular los beneficios y la necesidad de establecer aparte una cantidad fija cada semana o mes para invertirla en la reposición de equipos. A cada beneficiario se le entregó un libro de caja, y los trabajadores de campo también dieron apoyo técnico en sus visitas de seguimiento, y también algunos voluntarios.

Las OBCs también recibieron formaciones en liderazgo, finanzas y la gestión del proyectos.

## Impacto

Cuando los beneficiarios gastaban el primer pago de manera distinta a la acordada, no se les entregaba el segundo pago. De las visitas al terreno no se deduce que se ofreciera mucho apoyo para ayudar a los beneficiarios que habían hecho un uso distinto a que volvieran a reponerlo. No obstante las guías e instrucciones para el seguimiento técnico para los trabajadores de campo instruyen para que se anime a los beneficiarios a que reinviertan el dinero y sigan en el proyecto. Algunos de los beneficiarios fueron capaces de reincorporarse al proyecto con la presentación de recibos u otra evidencia que probara que el gasto se había realizado según lo acordado.

Existe un grupo de beneficiarios, mayoritariamente mujeres que previamente no tenían ingresos y que ahora están produciendo una cantidad modesta de ingresos de su tienda de ultramarinos, talleres de costura u otros medios de vida. Aunque el valor de los ingresos en rupias puede que no sea muy significativo, el impacto económico y social para estas personas es muy grande, tal y como expresaron durante los grupos focales y visitas domiciliarias al equipo evaluador.

Algunos beneficiarios accedieron al sistema bancario gracias al proyecto, siendo este un impacto adicional positivo no planificado.

Se ha observado que la cantidad de dinero circulando en la economía local ha aumentado. Por ejemplo, una de las OBC que otorga créditos informó de que habían pasado de 15 préstamos otorgados antes del proyecto a 35 después.

Además, existe evidencia de sinergias entre distintas familias beneficiarias o vecinas. Por ejemplo, una productora de alfombras de Nanathota Palatha estaba adquiriendo fibra de coco sin tratar, y subcontratando a sus vecinos para el proceso de elaboración de cuerda. Posteriormente, ella podía usar la cuerda para fabricar felpudos. Un proyecto de costura en Godagama había crecido hasta tal punto que ofrecía trabajo a 16 trabajadores fijos y varios miembros de la familia.

En la Evaluación Comunitaria de Salida, la mayoría de los participantes evaluó muy positivamente los impactos no materiales tales como el aumento del autoestima, la reducción de las disputas familiares o una mejor reputación en la comunidad.



## Medios de vida en Lunawa

*Contribuir a reducir la vulnerabilidad y fortalecer las capacidades de las poblaciones y las comunidades afectadas, directa o indirectamente, por el tsunami para lograr una mejora sostenible de su calidad de vida.*

### Diseño

El proyecto fue diseñado para apoyar a la población que había sido realojada en bloques de apartamentos de varios donantes cerca de sus anteriores viviendas y la comunidad de acogida, que seguían siendo sus vecinos.

El proyecto de Lunawa se desagregó de los proyectos de medios de vida de Galle y Kalutera y se mejora en base a ellos. Existe una clara evidencia de que el diseño del proyecto de Lunawa se benefició de la experiencia obtenida en los proyectos previos.

Una evaluación intermedia de los proyectos de recuperación temprana de CRE proponía adoptar la metodología del Marco de Medios de Vida Sostenibles como una base conceptual para futuros trabajos en proyectos de medios de vida. Esto se adaptó al programa de Lunawa, lo que contribuyó directamente a la identificación de gaps en el capital social de la comunidad y condujo a la selección de un tipo de proyectos comunitarios.

En cuanto a los indicadores, se introdujeron cambios, por ejemplo, para los negocios nuevos el indicador era conseguir unos ingresos equivalentes al salario mínimo de entonces en Sri Lanka. En general, los objetivos son más ambiciosos y se anticipan ingresos superiores con los negocios. Además los índices de éxito se aumentaron de un 40% a un 70% de las familias. Sin embargo, los problemas subyacentes en relación a una correcta definición del indicador solo fueron parcialmente resueltos.

El diseño del proyecto no fue muy participativo, excepto el proceso de EVC modificado utilizado principalmente para comprender las necesidades y prioridades de la comunidad. No obstante, resulta evidente que toda la comunidad estuvo involucrada en el proyecto y que apenas hubo riesgo de que alguien se quedara fuera.

Los límites geográficos de la intervención del proyecto se definieron según los límites administrativos de la zona, y estos no son los límites naturales de la zona. La comunidad afectada por el tsunami continúa por la línea costera hacia el norte de la zona de proyecto y esto causó cierta inquietud. Aunque probablemente la decisión de mantener los límites administrativos fuera la correcta ya que los afectados continuaban a lo largo de muchos kilómetros de costa.

### Pertinencia

Este fue el último proyecto de medios de vida de CRE y tuvo lugar bastante tiempo después del tsunami, en una pequeña zona donde la mayoría de la población fue afectada por el desastre. El impacto negativo del maremoto en la economía local todavía era perceptible. Además, la economía de la zona había seguido empeorando, al igual que el resto del país, durante los años siguientes al Tsunami. El proyecto fue, por lo tanto, adecuado así como su enfoque – centrado más en la erradicación de la pobreza y no sólo específicamente en la población realojada por el tsunami.

El mecanismo de selección de beneficiarios en Lunawa cambió completamente en relación a los anteriores. El punto arranque para la selección de beneficiarios fue el censo, que pronto tuvo que desecharse por estar desactualizado. A partir de ahí se adoptó un enfoque de puerta a puerta para informar y recopilar información de todas las familias que vivían en las bolsas de pobreza de la zona.

En el EVC la comunidad identificó los distintos grupos económicos que vivían en el municipio y se usó esta herramienta para incluir a todas las familias consideradas en la categoría de pobres dentro del programa. Los criterios para la inclusión de los beneficiarios se centraron en la vulnerabilidad y el criterio de capacidad utilizado anteriormente se abandonó. Se prestó un apoyo especial a varios casos donde la capacidad era visiblemente baja y el éxito del negocio iba a ser un reto. En todo caso, se tomó la decisión de apoyar también en caso de escasa capacidad brindando más seguimiento y apoyo.

La elección de entrega de ayudas en efectivo fue acertada, especialmente dada la gran variedad de actividades familiares escogidas por los beneficiarios. Enfoques alternativos, como micro-créditos habrían conllevado riesgos asociados con la falta de hacer frente al pago de intereses, en especial en el caso de individuos que empezaron un negocio de cero.



El proyecto se abrió en la segunda fase a beneficiarios que inicialmente iban a ser apoyados por otra SNP que finalmente no cumplió con sus obligaciones. La segunda fase de entrega de ayudas incluía 147 proyectos, 67 de los cuales eran solicitudes de beneficiarios que no se habían presentado en la primera fase a pesar de ser elegibles.

### **Efectividad**

Se organizaron actividades para vincular a los beneficiarios con un proveedor de micro-créditos después de comprobar cual era el proveedor y el producto más adecuado para ellos.

La fecha del inicio del proyecto fue apropiada arrancando justo después del realojamiento. La EVC se inició incluso antes del realojamiento lo que facilitó el posterior rápido arranque. De todas formas, puede que hubiera sido pertinente ejecutar un proyecto de medios de vida justo después del tsunami.

El valor máximo de las ayudas otorgadas siguió siendo el mismo que para los proyectos de Kalutara y Galle, a saber 30.000 rupias.

Se realizó una evaluación intermedia participativa del proyecto de Lunawa lo que contribuyó a introducir algunas mejoras en los proyectos comunitarios.

### **Eficiencia**

Algunos beneficiarios utilizaron el primer pago de la ayuda para reparar sus tejados o instalar electricidad, por ejemplo, lo cual fue identificado durante las visitas de seguimiento. Esto da a entender que algunas familias no podían cubrir sus necesidades básicas al inicio del proyecto, y esto perjudicó la inversión en sus medios de vida. En la mayoría de los casos, dichos beneficiarios pudieron reincorporarse al proyecto una vez reinvertidas las cantidades que se les otorgaron y que en el ínterin recibieron por otras vías.

El proyecto se ejecutó con prontitud y la modalidad de transferencia de los fondos a través del banco fue eficiente.

Al igual que en Kalutara o en Galle, no habría sido práctico realizar distribuciones en especie debido a la gran variedad de negocios.

### **Impacto**

El proyecto funcionó y logró sus objetivos tanto a nivel comunitario como familiar.

Los impactos sociales del proyecto fueron sorprendentemente fuertes y la combinación del componente de apoyo al desarrollo de proyectos comunitarios y a la vez el apoyo a las familias para mejorar sus medios de vida proporcionaron beneficios que ninguno podría haber conseguido por cuenta propia.

## Conclusiones 1: sobre las preguntas específicas de los TDR

### Diseño

La lógica interna de cada uno de los proyectos es coherente y sólida. Cuando se ejecutan las actividades, se alcanzan los resultados y objetivos y éstos contribuyen a la realización del objetivo general. Igualmente, todos los proyectos estaban enmarcados y contribuyeron a la ejecución del Plan Especial Maremoto.

Los proyectos en los que se distribuye ayudas en efectivo tienden a atraer niveles más altos de escrutinio que los proyectos tradicionales. Esta evaluación quizás sea un ejemplo de ello. En el presente caso, la evaluación identifica una serie de aspectos a mejorar en los proyectos de medios de vida. Sin embargo, muy pocos de esos aspectos están relacionados directamente con la modalidad de entrega de los insumos escogida, sino que están relacionados con el diseño del programa, seguimiento técnico, la rendición de cuentas y demás. En la mayoría aspectos, la calidad del proyecto es independiente del tipo de activo que se transfiere (dinero efectivo o en especie)

En los proyectos, el momento temporal dónde se situaba la línea de base a menudo no estaba claramente definida o definida como la situación inmediatamente después del tsunami. Técnicamente, la línea de base o situación de referencia debería ser un año “normal” antes de que ocurra el desastre. La evaluación de necesidades debería identificar el impacto del desastre en las familias, examinar los cambios de mercado y las estrategias de supervivencia de la población afectada. Acto seguido, el proyecto debería diseñarse para compensar el impacto del desastre, e idealmente *reconstruir mejor* (“*build back better*”). Tomar como línea de base la situación post-desastre enmascara la lógica de intervención. Cuando un proyecto se implementa bastante después de un desastre, se pueden tomar como referencia ambas situaciones la previa al desastre y la previa al proyecto, y los objetivos deben ser claros en cuánto al punto de referencia considerado.

Los procesos de evaluación de necesidades relativos a los proyectos de medios de vida no fueron muy exhaustivos y el enfoque no fue muy participativo. Por el contrario, en los proyectos comunitarios se usaron técnicas participativas y el nivel de involucración de las comunidades fue muy alto.

Los indicadores y algunos términos utilizados en los indicadores no estaban claramente definidos. Básicamente, el término ingreso se confundía con facturación y beneficios; y además se tradujo de manera imprecisa. Sin claridad respecto a los indicadores, es imposible cuantificar el progreso e impacto con seguridad.

Los indicadores – y sus términos relacionados- deben definirse muy claramente en la matriz de seguimiento técnico.

Por ejemplo, el beneficio para algunos negocios puede variar según la temporada y por ello debe ser necesario calcularlo anualmente. El beneficio es el dinero que queda después de haber comprado los insumos necesarios y pagado los costes de mano de obra externa. No debe incluir el dinero reservado para reemplazar los activos y se debe aclarar si incluye los costes de mano de obra de los propios beneficiarios. Esto es un indicador mucho más útil e inequívoco que si tomamos como indicador los ingresos familiares, especialmente en aquellas familias que tienen varias fuentes de ingresos.

Definir el indicador en términos puramente económicos puede no ser apropiado para algunos proyectos que tienen como objetivo aumentar la producción y que posteriormente se consume por la familia.

Definir el indicador respecto a la media de ejecución puede ocultar algunos detalles. Por ejemplo, si se toma la media de producción de todos los productores, la baja producción de algunos agricultores cuyos campos han sido dañados por las inundaciones afectarán negativamente a la media y contrarrestarán el éxito de la mayoría.

Las dos maneras siguientes de plantear los indicadores son muy diferentes y la segunda nos da información más valiosa:

*La media de producción de los agricultores es XXXXX*

*El XXXX de los productores alcanzó una producción de XXXXX*

El diseño de los proyectos no fue siempre riguroso. Por ejemplo en Agricultura Kalutara, algunas de las actividades económicas propuestas no eran económicamente viables debido a la escala de negocio que se podía conseguir con la cantidad de insumos entregados.

En general los proyectos se centraron en apoyar la producción pero tenían debilidades con respecto al componente de comercialización.

El diseño del proyecto debe partir de una lógica de intervención coherente y rigurosa. La evaluación de necesidades debe estar basada en un año de referencia o línea de base y tener en cuenta los impactos directos e indirectos del desastre, las estrategias de supervivencia de la población afectada y los planes de otros actores cuando se diseña la intervención. Los indicadores deben ser inequívocos y estar claramente definidos. Idealmente, deberían ser comunes entre los distintos proyectos de medios de vida (aunque haya diferencia en las cuantificaciones – porcentajes a alcanzar-) para permitir una comparación significativa entre proyecto. Ante todo, los indicadores deben ser elaborados para presentar información útil que pueda influir en las decisiones a lo largo del proyecto.

Trabajar con las autoridades locales añadió valor a los proyectos de CRE. El grado de valor añadido varió entre los proyectos y dependió del nivel técnico y la capacidad para apoyar los proyectos de las instituciones socias. CRE debería tener medios para realizar una evaluación de la capacidad técnica y directiva de sus hipotéticos socios en la fase del diseño del proyecto; y estar en medida de apoyarlos para desarrollar su capacidad cuando hace falta.

El apoyo técnico para la fase de diseño del proyecto es esencial. Sin embargo, la naturaleza de dicho apoyo técnico puede que no siempre sea clara al principio. Por un lado, puede ser apropiado proporcionar un agrónomo para apoyar al departamento de agricultura del gobierno; pero puede darse que un especialista en desarrollo organizacional sea más necesario o un experto en desarrollo comunitario sea más relevante.

La implicación de los beneficiarios en la fase de diseño de los proyectos mejora la calidad y sostenibilidad de los resultados del proyecto. Probablemente, si los beneficiarios hubieran estado más implicados en el diseño del primer proyecto, Agricultura en Kalutara, los productos entregados para ejecutar los negocios hubieran sido más adecuados.

Muchos negocios y medios de vida observados se beneficiaron del apoyo técnico para mejorar la capacidad de producción pero los aspectos relacionados con la comercialización no recibieron el mismo énfasis por parte del proyecto. Los aspectos de comercialización deben considerarse ya en la fase de diseño del proyecto.

El análisis de los riesgos mejoró visiblemente a lo largo del PEM, y el sistema final consideraba la posibilidad de riesgo así como el impacto que podía suponer para el proyecto. El seguimiento de la gestión de riesgos se debería mejorar.

Los límites administrativos quizás no reflejen los límites naturales de las comunidades y esto puede implicar una sensación de injusticia cuando la población no puede beneficiarse del proyecto por vivir en el lado “equivocado” de una línea arbitraria. No obstante, trabajar sin tener en cuenta los límites administrativos puede ser muy complejo a la hora de gestionar el proyecto (entre otras cosas, por la diversidad de interlocutores a nivel de autoridades locales).

Fue muy positivo que CRE estuviera dispuesta a ejecutar proyectos de recuperación de medios de vida a largo plazo. Normalmente, los proyectos de recuperación temprana son de corta duración.

Si CRE no hubiera tomado la iniciativa en el sector de la canela, posiblemente ningún otro actor hubiera intervenido para apoyar a los afectados de este sector, y el proyecto tuvo mucho éxito.

El énfasis puesto en los aspectos transversales varió según el proyecto pero no fue muy alto en ninguno de los casos. En la selección de beneficiarios generalmente se priorizaba a las mujeres y en particular a las mujeres cabeza de familia (aunque en uno de los Grupos Focales se comentó que algunas familias estaban mejor sin hombres!). Los proyectos comunitarios se diseñaron con el objetivo de contrarrestar los riesgos de tensión entre la comunidad realojada y la comunidad de acogida. Se prestó menos atención a otros problemas transversales.

## Pertinencia

Fue altamente relevante acompañar los proyectos de provisión de vivienda con un proyecto de apoyo a la recuperación o desarrollo de los medios de vida y proyectos de desarrollo comunitario. El paquete tuvo un impacto muy positivo para la entera comunidad.

Los procesos de selección de beneficiarios llevados a cabo directamente por la comunidad - basados en herramientas de ERP y en el ranking del bienestar- fueron más adecuados que el sistema de selección en base a la puntuación empleado por el personal del proyecto.

La calidad de comunicación con los beneficiarios sobre los criterios iniciales de selección y las listas de beneficiarios varió según el proyecto. Los primeros proyectos proporcionaron oportunidades de aprendizaje y los proyectos posteriores demostraron que el aprendizaje había tenido lugar.

La formación en gestión de negocios fue muy bien valorada por los beneficiarios del proyecto. La mayoría de familias visitadas durante el trabajo de campo afirmó que la formación fue un factor crucial para el éxito de sus negocios.

La inversión en las existentes Organizaciones de Base Comunitarias, o en las creadas a raíz de los proyectos mereció la pena ya que mejoró la eficiencia y eficacia del proyecto gracias a su involucración en la implementación y seguimiento técnico.

La Evaluación Comunitaria de Salida (ECS) es un proceso importante que aporta herramientas participativas a la evaluación del proyecto en la fase de salida. Refuerza la redición de cuentas a los beneficiarios y apoya la transferencia. Además, proporciona información valiosa para el aprendizaje institucional.

El impacto de los proyectos va mucho más allá del aumento de ingresos inmediatos disponibles y los resultados prácticos de los proyectos comunitarios. Muchos entrevistados hicieron comentarios sobre los impactos sociales positivos a raíz de la ejecución de los proyectos en sus comunidades. Estos impactos fueron evidentes para el equipo evaluador.

## Eficacia

Se detectaron errores de inclusión – en porcentajes muy bajos- en varios proyectos, y se identificaron más fácilmente en el proyecto de canela. CRE no fue responsable de la selección de los beneficiarios en este proyecto, pero estuvo envuelta en la verificación y tuvo acceso a los datos en todo momento. En otro proyecto hubo frecuentes cambios en las listas de beneficiarios lo que denota problemas similares.

Se ha observado que el énfasis durante la gestión del proyecto se centró exclusivamente en aquellas familias que estaban en la lista. Las familias fuera de la lista de beneficiarios estaban fuera del radar. Esto significa que habría sido difícil identificar errores de exclusión en cualquier etapa del proceso. No se documentaron algunas deficiencias/descontentos en relación a la selección de beneficiarios. El equipo evaluador tuvo que crear una oportunidad en grupos focales especiales para que salieran a la luz.

El sistema de puntuación utilizado para identificar beneficiarios en uno de los programas conllevó errores de exclusión.

Existe una clara evidencia de que se aprendió a lo largo de los proyectos y estos mejoraron con el tiempo. Las lecciones aprendidas en un proyecto implicaron cambios positivos en la implementación de los siguientes.

Un programa requirió que los solicitantes se desplazaran a las oficinas territoriales de CRSL para completar el proceso de solicitud. Esto se justificó alegando que era importante que hicieran un esfuerzo para demostrar su interés. Al parecer esto desalentó a varios solicitantes aptos y de hecho fue un obstáculo innecesario.

Los procesos utilizados para informar y seleccionar a los beneficiarios no fueron todo lo efectivos que podrían haber sido. Tales procesos deben elaborarse para motivar y aumentar la participación en todo momento. Cuando los criterios de selección de beneficiarios son los adecuados no tiene sentido crear obstáculos adicionales para que los beneficiarios puedan optar a las ayudas. Los procesos transparentes, preferiblemente llevados a cabo por la propia comunidad, aumentan la confianza de las comunidades en la agencia y las posibilidades de éxito del proyecto. Se debe incluir un proceso de revisión para aquellos beneficiarios que se sintieron injustamente excluidos, e idealmente una segunda oportunidad/vuelta para los "rezagados". Como dato interesante, prácticamente ninguno de los beneficiarios que entraron en la segunda vuelta no fue exitoso en su negocio.

El trabajo de campo de la evaluación destaca que cuando las familias están cerca del umbral de pobreza existe el riesgo de que las donaciones en efectivo sean utilizadas para cubrir las necesidades inmediatas en vez de para el negocio acordado. La experiencia del proyecto de Lunawa en particular muestra que este riesgo puede ser contrarrestado si se identifica a las familias de antemano y se da un apoyo adicional durante un periodo de tiempo breve.

Algunas evidencias en el proyecto de canela muestran que si no se proporciona dicho apoyo adicional, las familias pueden endeudarse y este factor perjudica la viabilidad o retrasa el progreso en la recuperación de sus medios de vida.

Si bien el equipo de CRE y algunos beneficiarios informaron de que existía un mecanismo de quejas disponible no se encontró documentación para corroborarlo. Es posible que el mecanismo de quejas estuviera sólo a disposición de los beneficiarios que solicitaron ayuda.

Los proyectos adoptaron una variedad de enfoques en cuanto a la equidad, algunos se centraron exclusivamente en las familias directamente afectadas por el tsunami; mientras que otros se beneficiaron mayoritariamente a las comunidades de acogida. Fue importante poner el énfasis en las comunidades de acogida sobretodo para los proyectos vinculados realojamientos. Dicho esto, en el caso de Meegoda, una urbanización de realojados con escasa infraestructura comunitaria y dónde la comunidad de acogida estaba alejada y desconectada, hubiera sido preferible priorizar a los reasentados en detrimento de los apoyos a la comunidad de acogida.

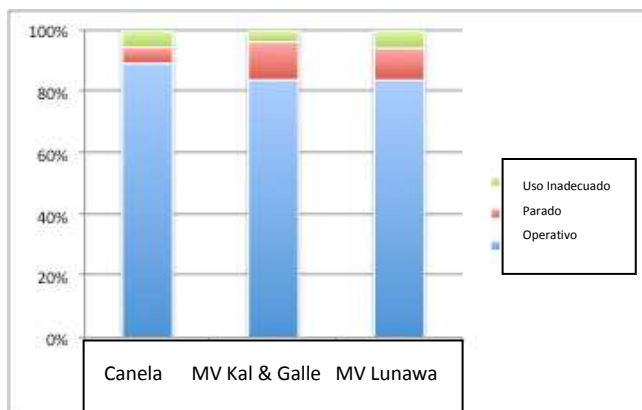
En relación a las formaciones para gestión de negocios, en Kalutara y Galle, no se revisaron directamente los planes de negocios durante las formaciones y la duración de las misma fue de dos días. Por otro lado, en Lunawa se evaluó la viabilidad de las propuestas una a una con la ayuda de un experto durante la formación que en este caso duró cinco días.

La distribución de los pagos de las ayudas en efectivo mejoró a lo largo de los tres proyectos. Siendo la metodología adoptada en el último proyecto la más adecuada.

Algunos medios de vida son estacionales y el uso de la ayuda estuvo condicionado por ese factor.

El primer pago de la ayuda se utilizó para apoyar un medio de vida y el segundo para apoyar otro y así, ambos medios de vida alternaban cada año. Este enfoque tan sofisticado no estaba plasmado en los planes de negocios, e incluso corrió el riesgo de ser designado como “uso indebido”.

Gráfico 2: niveles de uso no planificado de ayudas



Los niveles de “uso no planificado” dentro de los proyectos son bajos (por debajo del 5%). El gráfico muestra una comparación de los cuatro proyectos - Agricultura Kalutara se queda fuera ya que la mayoría de los productos suministrados fue en especie-

La Marginalización no parece haber sido un problema para los programas evaluados, pero no hay ninguna evidencia que demuestre que se analizaron aspectos sobre marginalización a la hora de diseñar los proyectos o durante el seguimiento.

El desarrollo deliberado de capital social en Lunawa mediante el apoyo a proyectos comunitarios fue en respuesta a un gap identificado durante la evaluación de necesidades. Este vacío fue identificado como un resultado directo de la adopción del *Marco de Medios de Vida Sostenibles* como marco de análisis.

El valor de los insumos se calculó cuidadosamente en el proyecto de canela. En los otros, el proceso adaptado para establecer el valor de las ayudas económicas e insumos fue apropiado pero no del todo riguroso, especialmente en el primer proyecto. Tampoco es del todo consistente en el sentido que la inversión de CRE en los centros de pelado o fábricas de aceite de canela es muy superior a las ayudas familiares estándares de Lunawa o cualquier otro proyecto. Es razonable determinar el valor económico máximo a entregar por tipo de negocio mediante un análisis de media docena de negocios similares. Las solicitudes individuales de efectivo para los negocios se examinaron y se revisaron exhaustivamente en Lunawa.

El valor de las donaciones en efectivo fue otorgado en base al uso específico que los beneficiarios declaraban que iban a hacer, recogido en sus planes de negocios. Sin embargo, a la hora de establecer el valor de las donaciones en efectivo no se consideró la posibilidad de que algunas familias necesitarían primero cubrir algunas de sus necesidades básicas antes de poder invertir en su medio de vida. Cuando una familia que se encuentra en el supuesto anterior “usa indebidamente” la donación en efectivo, el error recae en una indebida evaluación por parte del proyecto, no en la familia.

## Eficiencia

Las ayudas en efectivo fueron un medio eficiente para proporcionar insumos a las familias para que reiniciaran sus medios de vida en todos los proyectos donde se utilizó esta modalidad. Por el contrario, la distribución de muchos productos en especie, incluyendo plantas ornamentales, fertilizante y equipo de cocina estuvo plagada de problemas de pertinencia, calidad y seguimiento técnico. Las entregas de los plántones suministrados por el DEA fueron una excepción, siendo bien gestionado y de buena calidad.

La implicación de CRSL en los procesos de compra y transferencia de fondos a los beneficiarios no fue exitosa. La política del Movimiento de Cruz Roja durante la operación tsunami estipuló que las SNP debían realizar las compras a través de CRSL. En cada caso analizado en esta evaluación esta manera de operar originó problemas.

La adquisición de materiales de construcción para infraestructura comunitaria y la contratación de consultorías externas fueron ineficientes. El adecuado seguimiento por parte de CRE identificó una variedad de problemas en estos procesos, que eran gestionados por CRSL, tales como falta de control

de calidad y transparencia, así como indicios de solicitud de pago de comisiones, lo cuál a menudo provocó retrasos.

Los problemas surgidos con la calidad de los productos fueron a menudo tratados por CRE, aunque después de realizada la distribución de los productos ya poco se podía hacer. AL Parecer no hubo reclamaciones sobre la cantidad de productos entregados en el primer proyecto y por lo tanto no se tomaron medidas. Esto hace cuestionar la eficacia tanto del seguimiento técnico de ese proyecto como del mecanismo de quejas.

Prácticamente todos los beneficiarios declararon su preferencia en recibir ayudas en efectivo en detrimento de la entrega de productos -durante las entrevistas y los grupos focales realizados durante la evaluación-. Se esgrimieron diversas razones, incluyendo la posibilidad de comprar productos muy específicos y de alta calidad y los retrasos sufridos en la compra y la distribución convencional de productos. Por otro lado, también se identificaron recelos por parte de las autoridades locales sobre la entrega de dinero en efectivo alegando que no se podía confiar en que los beneficiarios lo gastaran adecuadamente. Esta preocupación no coincide con los resultados observados en el terreno ni con el análisis de los datos de seguimiento técnico disponibles que el equipo evaluador consultó.

La entrega de las ayudas fue generalmente eficiente. En uno de los proyectos los beneficiarios tuvieron que desplazarse a las reuniones para recoger los cheques, pero en la mayoría de los casos se entregó a través de transferencias bancarias. Algunos beneficiarios obtuvieron acceso al sistema bancario durante el proyecto.

Los trabajadores de campo apoyaron en la gestión de negocios a los beneficiarios en aspectos como rellenar su registro contable y planificar algunas actividades. Dicho apoyo hubiera podido ser más efectivo si los trabajadores de campo hubieran estado mejor formados.

Es necesario intervenir cuando un grupo de beneficiarios elige el mismo tipo de negocio. Trabajando conjuntamente, se pueden llevar a cabo negocios de más envergadura y explotar las oportunidades de mercado. Compitiendo los unos contra otros, se puede llegar a saturar el mercado y los negocios quiebran. El proyecto era plenamente consiente de este riesgo para el que se tomaron medidas limitadas. Sin embargo, se impartieron formaciones técnicas a numerosos Nucleous Groups.

Se realizó un esfuerzo considerable para el desarrollo de una base de datos para varios proyectos pero cuyo software no fue completado en su totalidad. Muchos datos se recopilaron y registraron pero posiblemente no se usaron. Al no existir una forma fácil de vincular los datos de seguimiento con la exhaustiva línea de base, no era fácil manipular los datos para comprender las tendencias o identificar las causalidades. Esto devalúa la encuesta para las familias realizada para esta evaluación, cuyo objetivo era llenar los gaps en conocimiento, ya que no ha sido posible compararlo.

No es posible hacer un análisis de coste beneficio debido a los datos limitados disponibles. No obstante, es posible calcular los gastos en beneficiarios y expresar estos como una proporción del total del gasto del proyecto. Los resultados de los cuatro proyectos son los siguientes:

**Tabla 2: Comparación de costes**

Todos los valores en €	Agricultura Kalutara		Canela		Ayudas familiares en Kalutara y Galle		Ayuda FAMILIARES en Lunawa	
Coste total por beneficiario	620		889		456		421	
Insumos directos a los beneficiarios	211	34%	471	53%	194	42%	179	43%
Personal local, voluntarios	56	9%	47	5%	55	12%	75	18%
Delegado	143	23%	238	27%	100	22%	83	20%
Costes de funcionamiento	198	32%	116	13%	56	12%	61	14%
Costes indirectos CRSL/CRE	12	2%	19	2%	52	12%	24	6%

El coste por beneficiario para los proyectos comunitario de Kalutara, Galle y Lunawa es de 28€.

Descripción de categorías de gastos:

Personal local y voluntarios: Salarios, dietas, formación

Delegados: Salarios, alojamiento, desplazamientos internacionales

Costes de funcionamiento: Equipo, logística / transporte, alquiler de oficinas y otros gastos, evaluación /



auditorías y visibilidad.

Costes indirectos: Coste de la Organización de OC de CRE y/o CRSL

## Impacto

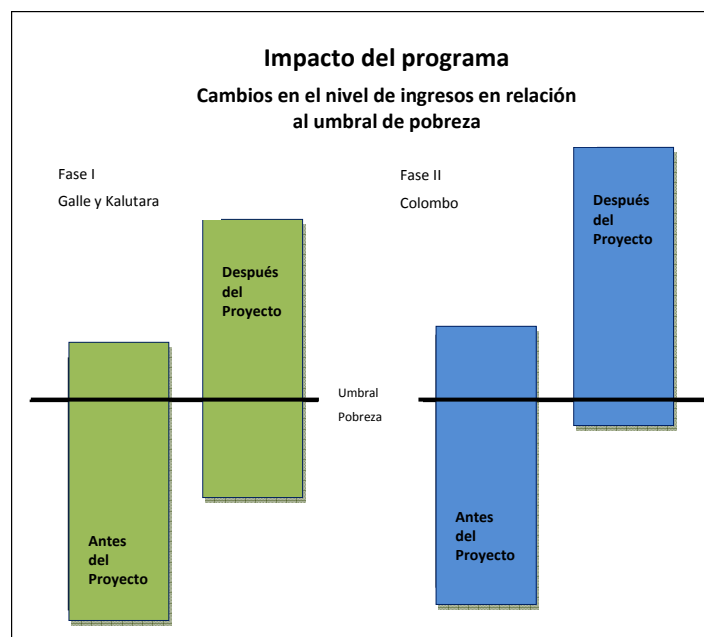
En la mayoría de las familias, los proyectos de apoyo a los medios de vida tuvieron un impacto positivo en la economía familiar. En algunos casos, se produjeron unos ingresos a corto plazo necesarios mientras el principal medio de vida de la familia se recuperaba. En otros casos, los medios de vida apoyados por los proyectos seguían siendo la principal fuente de ingresos para las familias.

Además de la contribución económica a la economía familiar, los proyectos de medios de vida tuvieron otros impactos sociales positivos para muchos de los beneficiarios, particularmente para mujeres de un nivel socio-económico bajos o con un nivel de estudios muy bajo. Otro impacto son los beneficios nutricionales de los huertos familiares, por ejemplo.

Los proyectos comunitarios tuvieron impactos positivos a dos niveles. Los impactos directos de los proyectos como por ejemplo: acceso a agua, electricidad, alumbrado, servicios médicos, parques y centros comunitarios y el desarrollo de las organizaciones comunitarias. Los impactos indirectos como la capacidad de las organizaciones comunitarias para acceder a fondos adicionales, la reducción de las tensiones entre la comunidad realojada y de acogida y el desarrollo de fondos de ahorro.

En cuanto a los proyectos de apoyo a los medios de vida a través de entrega de cash grant, es posible comparar los ingresos familiares con la línea pobreza oficial antes y después del proyecto.

El diagrama muestra la proporción de familias por debajo y por encima de la línea en los dos proyectos.



Los negocios pueden evolucionar de muy diversas maneras y hay una gran variedad de razones para que un negocio termine. Registrar un proyecto como "parado" es una descripción muy pobre. Las familias pueden cambiar a otras fuentes de ingresos más apropiadas / beneficiosas si la situación cambia y se da la oportunidad. Las necesidades que tuviera una familia pueden no estar más presentes. O el proyecto podría parar debido a un traslado a otra zona. O simplemente puede fracasar. En el seguimiento de los proyectos se debe reconocer esta variedad de opciones y documentarlos debidamente para asegurar una adecuada calidad del seguimiento técnico y de los informes.



## Conclusiones 2: sobre el marco analítico

Este apartado toma el marco analítico como base y analiza las cuestiones que surgen de aplicarlo en los proyectos de la evaluación. Se centra en los factores identificados en el marco y los relaciona con el éxito, fracaso y viabilidad de los negocios familiares bajo revisión.

En el segundo anexo de este informe se describe cada uno de los proyectos con relación al marco analítico.

Aunque considera los cuatro proyectos, el principal aspecto de este apartado es comparar los varios enfoques de ayudas en efectivo utilizados durante la implementación y compararlos, cuando es relevante, con las distribuciones en especie utilizadas en otro de los proyectos.

### Factores Familiares

#### Modelo de negocio

Durante el trabajo de campo se identificaron cuatro tipos de modelos de negocios:

- Sector primario como agricultura o ganadería
- Procesamiento de productos para dar valor añadido -como elaboración productos alimentarios o fabricación de ropa-
- Compra y reventa de productos - tiendas de ultramarinos, verduras y venta ambulante-
- Alquiler de un activo, como por ejemplo un carro o un compresor de aire

Los cuatro pueden producir unos ingresos significantes para la economía familiar. Sin embargo, los dos últimos requieren menos “visión de negocio” que los dos primeros. El equipo de evaluación se encontró un par de familias extremadamente pobres con muy poco nivel de estudios y capacidad, que eran capaces de mantener al menos unos ingresos modestos mediante el alquiler de un activo. Generalmente, contaban con el apoyo de los miembros de la comunidad para dirigir estos simples negocios, manteniendo los activos y garantizando la base de clientes.

Una gran variedad de modelos de negocios, desde los más simples hasta los más complicados, pueden beneficiarse de una ayuda en efectivo tras un desastre. Los modelos más simples de negocios, acompañados de apoyo por parte de las estructuras comunitarias pueden ser los más adecuadas cuando en la evaluación previa se ha identificado a familias con bajos niveles de capacidad.

El sistema de puntuación utilizado para los criterios de selección de beneficiarios penalizaba a los solicitantes que no tenían experiencia previa en llevar sus negocios. Si se hubiera aplicado en el último proyecto –Lunawa- algunos beneficiarios que tuvieron éxito podrían haber sido excluidos.

Cuando no es posible proporcionar ayudas a toda la población afectada, entonces algunos pueden ser excluidos con criterios simples y transparentes, por ejemplo los funcionarios públicos. Las herramientas comunitarias participativas de selección de beneficiarios son métodos efectivos para seleccionar de entre el grupo restante. Ver también *Conclusiones 1: Relevancia*.

### Continuidad de los Medios de Vida

La observación realizada en el terreno confirmó la recomendación de sentido común de que los beneficiarios que retomaban un negocio o medio de vida existente antes del tsunami tenían más posibilidades de tener éxito.

Las encuestas a las familias realizadas durante la evaluación también soportan esta hipótesis (aunque de manera muy limitada debida a la reducida muestra). De las seis familias encuestadas que emprendieron nuevos negocios, solamente una seguía operando el negocio en el momento de la evaluación.

En algunas ocasiones, el realojamiento fue un obstáculo para seguir ejerciendo la misma actividad económica ya que el acceso a una base de activos (el mar, por ejemplo) o un mercado específico cambió como resultado del realojamiento.

Se observaron también muchos nuevos negocios exitosos – los beneficiarios a menudo citaban la formación (particularmente la formación en gestión de negocios) como un factor crítico en su éxito. Ver también *Conclusiones 2: Diversificación*.

Muchos de los beneficiarios declararon que la formación práctica sobre cómo gestionar un negocio, incluyendo el cálculo de cuánto se debe guardar para reemplazar activos y cuánto para gastos de mano de obra fue un factor fundamental en el éxito de sus proyectos, incluso para aquellos que habían estado llevando pequeños negocios con éxito antes del desastre. En algunas ocasiones, el apoyo de trabajadores de campo experimentados mejoró este proceso.

### Experiencia previa

Existe otra observación vinculada con la anterior: los beneficiarios con experiencia previa en un negocio o medio de vida tuvieron más éxito al emprender un negocio nuevo que aquellos que no la tenían. Para cuantificar este efecto habría sido necesario identificar alguna medida para poder comparar la complejidad de los negocios previos y actuales, ya que todas las familias tenían alguna actividad generadora de ingresos antes del tsunami.

Para este fin, se podría usar el de modelo de negocio en *Conclusiones 2: Factores familiares* como punto de partida, pero se tendría que desarrollar más.

### Duración prevista

Algunos medios de vida fueron adoptados con la intención de generar ingresos rápidos a corto plazo. Otros arrancaron los negocios siempre con la intentaron mantenerlos como fuente de ingresos permanente. Esto es importante ya que debe influir en la forma en que se registran los negocios que han parado: ¿han parado porque ya han cumplido su propósito y la familia ahora tiene acceso a una fuente de ingresos mejor o han parado porque fracasaron?

Durante el seguimiento técnico de los proyectos se deberían distinguir entre proyectos que han “fracasado”, dejando a la familia con unos ingresos reducidos y aquellos que han sido sustituidos por otros.

### Viabilidad del medio de vida actual

Se observó que la capacidad de algunas familias para cubrir sus necesidades alimentarias y de ingresos variaba a lo largo del tiempo. En el momento de la distribución de los cash grants, las familias podían encontrarse en una de las tres situaciones básicas citadas a continuación:

La familia no era capaz de cubrir sus necesidades básicas y alimentarias, tenían dificultades para pagar las deudas y apenas se podían permitir gastos en sanidad o educación.

La familia era capaz de cubrir las necesidades básicas pero no poseían ahorros u otros recursos para desarrollarse.

La familia era capaz de invertir en el desarrollo del medio de vida o tenía unos ingresos disponibles para ello.

Cuando se trata de una intervención exclusivamente para apoyar el desarrollo de los medios de vida, lo más apropiado es focalizar la ayuda para el grupo medio, donde puede tener un impacto significativo en la economía familiar en un periodo de tiempo relativamente corto. El grupo más pudiente puede ser excluido de la selección.

El grupo más pobre también se puede beneficiar de una donación en efectivo, pero puede ser necesario proporcionar ayuda adicional a corto plazo para cubrir el gap en necesidades esenciales, y por lo tanto, proteger la inversión del medio de vida. Una estrategia de medio de vida que produce ingresos rápidamente es más apropiada que una que necesita más tiempo para madurar. Los largos periodos entre los pagos de las ayudas son una desventaja particular para este grupo.

### Diversificación

La mayoría de las familias pobres dependen de una variedad de medios de vida para cubrir sus necesidades básicas, esta característica también se observó entre la población afectada por el tsunami entrevistada. Solamente unas pocas familias dependían de un único medio de vida para sus ingresos y alimentos.

En la mayoría de los casos, los negocios apoyados por el proyecto contribuían a la economía familiar, pero en pocos proporcionaban todos los ingresos. Las expectativas sobre la contribución del negocio en la economía familiar se deberían reflejar en el diseño del proyecto y también se deberían contrastar durante el seguimiento técnico. Como la situación económica de las familias es dinámica, algunos medios de vida –incluidos aquellos apoyados por la ayuda- pueden ser abandonados por otras.

Desde esta perspectiva, se puede hacer una distinción entre proyectos que tienen como objetivo **reforzar** los medios de vida existentes y aquellos que tienen como objetivo **diversificar** la base familiar de medios de vida.

Es importante comprender que las familias pobres tienden a tener sus medios de vida más diversificados, por ello los proyectos deberían tener en cuenta que la actividad que será apoyada por el proyecto será solo una parte de las actividades para conseguir los ingresos familiares, y consecuentemente deberían exigir que la familia invierta el tiempo proporcional a los recursos que va a generar en el total de la familia.

### Naturaleza del mercado

Se identificaron tres modelos diferentes de mercado en los proyectos sometidos a evaluación. Los modelos diferentes requieren diferentes niveles de visión empresarial –y especialmente en marketing – pero no se observó ninguna diferencia particular entre el éxito de proyectos dentro de los tres grupos:

Venta directa a vecinos y comunidad local

Venta a intermediarios conocidos, tiendas locales, etc

Venta directa al mercado exterior: hoteles, tiendas, exportadores.

Los aspectos de marketing de los proyectos no fueron sólidos. Esto refleja, en parte, un vacío técnico en las organizaciones implementadoras, CRE y socios. Cuando se observaron proyectos con éxito en la tercera categoría, era porque los propios individuos tenían sus propios contactos que les permitían acceder al mercado. En los dos últimos supuestos, eran los compradores quienes establecían el precio y los cambios en el coste de los insumos dejaban a los productores en una situación difícil.

Para la formación en creación y gestión de negocios se contrató a un proveedor especializado y con larga experiencia. Muchos beneficiarios de la ayuda dieron cuenta de la formación les había permitido calcular el coste de los insumos y mano de obra de los productos, entre otros beneficios. En casi cada caso, los beneficiarios nos informaron exactamente del coste de sus productos por ejemplo un felpudo, o 20 “string hoppers”, así como de la amortización y periodo de vida del equipo que necesitaban para producir. También informaron de que no habían podido hacer todo esto antes de la formación. Se espera que esto también contribuya a mejorar sus futuras negociaciones sobre el precio de compra de sus productos.

### Modalidad de entrega de los insumos

Los proyectos visitados proporcionaron activos productivos a las familias a través de varias modalidades. En algunos casos, los productos tales como plantas de semillero, equipos de cocina y herramientas se suministraron directamente. En otros, el cash grant fue la única modalidad, con el uso del dinero condicionado por lo que se había estipulado en el Plan de negocio. En algunos proyectos, se utilizaron ambos enfoques.

En cada caso se notó que las autoridades locales y aquellos en puestos de autoridad preferían la distribución de materiales, alegando el riesgo a uso indebido de algunos receptores como razón principal. Asimismo, el personal de la CRSL, el *Grama Niladari*, los representantes de los departamentos técnicos e incluso algunos comités comunitarios comentaron que las distribuciones de materiales eran más fáciles de gestionar. Por el contrario, la gran mayoría de los receptores de ayudas en efectivo preferían esta opción. Comentaron que era una forma de apoyar la gran variedad de estrategias de medios de vida con tan sólo un método y que les brindaba la oportunidad de decidir exactamente el producto que querían comprar.

Con respecto a las distribuciones de materiales, comentaron que los productos recibidos fueron de baja calidad (tanto en relación a la experiencia en el proyecto de CRE como en otros proyectos), que se revendían a los proveedores (a precio reducido) y que quienes gestionaban las compras recibían alguna comisión por la compra.

El personal de CRE comunicó en todo momento su preferencia por usar la ayuda en efectivo. Comentó que hubiera sido difícil suministrar paquetes altamente personalizados para una gran diversidad de medios de vida en muy diferentes situaciones; la dignidad y capacidad de elección que las ayudas otorgan también fueron mencionadas, además del beneficio psicológico de ser los responsables de la recuperación familiar en vez de ser meros receptores pasivos.

En la práctica, los niveles de uso indebido o no planificado de ayudas que se deducen de los seguimientos técnicos y de los informes de evaluación de los proyectos bajo revisión son bajos. Ver uso no planificado, *Conclusiones 1: Efectividad*.

La modalidad de ayudas en efectivo fue la más apropiada para cada uno de los proyectos revisados, a pesar de las diferencias en la localización, medios de vida y tiempo. El impacto de los cash grant fue positivo para las familias y si se utilizó otra alternativa no hubo evidencia de que fuera método mejor que el de las ayudas en efectivo, siendo peor en algunos casos. La única excepción son las plantas de semillero de canela suministradas por el DEA, que eran de mejor calidad que las disponibles en el mercado. Incluso en este caso, el DEA nos comentó que los agricultores podrían haber adquirido las mismas plantas de semillero de proveedores certificados por ellos.

Mucha de la experiencia adquirida en la evaluación es independiente de la decisión de usar ayudas –o no– como modalidad de apoyo. No obstante, si la ayuda se usa correctamente ofrece ventajas respecto a opción, efectividad y eficiencia –y esto se demuestra a través de las situaciones del programa, tal y como demuestra el marco analítico. Por lo tanto, las ayudas en efectivo deberían ser una opción abierta para las intervenciones de medios de vida a no ser que haya razones firmes y demostradas para excluirlas.

### Balance de insumos (productos, formaciones y apoyo a la comercialización)

Los insumos entregados a nivel familiar fueron positivos y permitieron que muchas familias, afectadas directamente o indirectamente por el tsunami, restablecieran sus medios de vida existentes o iniciaran otros. Los proyectos comunitarios fueron muy valorados en todas las comunidades donde se implementaron debido a sus impactos directos. En las comunidades donde acogieron a realojados tras el tsunami, los impactos adicionales relacionados con la cohesión comunitaria fueron también muy valorados.

La provisión de formación se valoró muy positivamente tanto en los proyectos de medios de vida como en los comunitarios. Fue muy pertinente en dos sentidos: tuvo un impacto directo en la mejora y gestión de sus negocios; mejoraron su capacidad técnica y áreas en las que no tenían experiencia previa. Convincentemente y frecuentemente, oímos “*esto no habría sido posible sin la formación*”. La formación también permitió algunos beneficiarios implicarse y soltarse más en reuniones y debates a

nivel de comunidad. Esto se aplica especialmente a aquellos beneficiarios con un nivel de estudios muy bajo, y este cambio de actitud fue también ligado, supuestamente, a la mejora de su status como individuos con capacidades productivas (recientes).

El componente de apoyo a la comercialización fue el menos impresionante de los tres y se recogió la sensación de que algunos de los beneficiarios se sintieron decepcionados a causa de esto: específicamente aquellos involucrados con las plantas ornamentales y champiñones en el proyecto de agricultura de Kalutara. Esto fue una pena ya que existía un gran potencial para el desarrollo de negocios en la costa oeste, tal y como algunos beneficiarios demostraron. En algunos casos, especialmente donde muchos solicitantes habían expresado su interés para ser apoyados en el mismo tipo de negocio, en una área restringida, habría sido importante analizar el mercado antes de iniciar el proceso de solicitud de ayudas, como ocurrió en parte en Lunawa.

La provisión de cash grant per se ya hubiera marcado una diferencia, pero el impacto se multiplicó al ir acompañado de formaciones. El valor de las formaciones técnicas es variado ya que muchos beneficiarios ya conocían su negocio. Pero el valor de la formación en gestión resultó ser universal. Menos exitosos pero no menos importante fueron los aspectos de apoyo a la comercialización de los proyectos, en particular para apoyar a cierto número de beneficiarios con planes más ambiciosos o menos estrategias de negocios.

Durante la fase de diseño, el balance de estos tres tipos de insumos (productos o equipamiento, formaciones y apoyo a la comercialización) debe ser cuidadosamente revisado, basándose en contexto local, y en otras experiencias previas donde sea.

### **Naturaleza del beneficiario**

El marco identificó cuatro grupos de beneficiarios potenciales:

Población afectada por el tsunami; realojados (nuevo hogar) en una zona nueva

Población afectada por el tsunami; realojados (nuevo hogar) en la zona original

Población afectada por el tsunami; viviendo en el hogar original

Comunidad de acogida no afectada por el tsunami

Ni los datos de la encuesta ni las visitas al terreno demostraron que alguno de los grupos tuviera más o menos éxito que los otros con respecto a los proyectos de medios de vida de ayudas en efectivo.

### **Balance en la selección de beneficiarios**

En los proyectos de medios de vida de ayudas en efectivo de Lunawa, Kalutara y Galle, el diseño del proyecto podía elegir entre enfocarse solamente en la población afectada por el tsunami que había recibido nuevas casas o incluir a toda la comunidad de acogida, los habitantes originales de la zona. En cada caso, la decisión que se tomó fue incluir a las comunidades de acogida y aplicar los mismos criterios de elegibilidad a todo el mundo.

Esto tuvo impactos positivos en la cohesión comunitaria y particularmente en los proyectos donde el realojamiento fue un poco después del tsunami, siendo claramente una decisión correcta. Sin embargo, algunas de las familias afectadas por el tsunami realojadas no pudieron beneficiarse de las ayudas: no puntuaron lo suficiente en el proceso de solicitud. Dados los recursos disponibles, los pocos beneficiarios y el valor relativamente bajo de las ayudas, podría haber sido más apropiado seleccionar a toda la comunidad afectada por el tsunami y a todos los miembros cualificados de la comunidad de acogida.

Asimismo, parece que no todas las comunidades de acogida son iguales. En Lunawa, por ejemplo, la población fue realojada a unos pocos metros de su hogar original. En Lagoswatta, por ejemplo, la zona de realojamiento estaba dentro de la comunidad existente que fue calificada verdaderamente como comunidad de acogida. En Meegoda, la comunidad de "acogida" más cercana está dentro de la misma División GN, pero ambas comunidades ni tan siquiera están comunicadas, y se accede a ellas por distintas carreteras. En este caso el balance hubiera podido ser diverso.

## Otros actores

No hay evidencias de que se hubiera dado seguimiento a los insumos suministrados por otros actores durante el proyecto, sin embargo se hicieron esfuerzos para garantizar que no había duplicación de insumos, especialmente al inicio de los proyectos. Esto dificulta la atribución del éxito completamente a los proyectos de CRE, o estar seguros de que habrían tenido éxito sin otros insumos.

El proyecto de canela se centró completamente en rehabilitar la productividad de las plantaciones de canela – un proceso de varios años – y no intentó cubrir los gastos familiares durante este tiempo. Se asumió que otras agencias darían otras formas de ayuda y que estas serían suficientes para proteger la inversión en medios de vida que estaban haciendo. El proyecto sí que reconoció que en algunos casos los ingresos de canela formaban solamente una parte de los ingresos familiares para ambos los transformadores y los agricultores.

Algunas familias abandonaron el proyecto de canela de CRE para formar parte de un proyecto de medios de vida de la FICR. Esto implica un problema de coordinación así como de lógica de intervención: si la canela era la única estrategia de medios de vida para estas familias, ¿por qué tuvieron que elegir entre dos líneas de ayuda?

## Vulnerabilidades específicas de las familias

El objetivo de estos proyectos bajo evaluación era ayudar a recuperar los medios de vida de la población vulnerable. Por lo tanto, los proyectos necesitan tener medios para identificar y seleccionar a la población vulnerable y proporcionarle medios adecuados de ayuda para desarrollar sus medios de vida.

Bajo este sistema de puntos utilizados en el programa de medios de vida en Kalutara y Galle, las familias con miembros discapacitados y con mujeres cabeza de familia eran aptas para el proyecto automáticamente, independientemente de la puntuación en otros aspectos.

Como era de esperar las encuestas realizadas en el marco de la evaluación muestran una gran variedad de ratios de dependencia. En nueve familias, solamente había adultos productivos independientes en aquel momento- aunque esto había podido ser distinto en el momento del proyecto. La mayoría de las familias muestran mayores ratios de dependencia, siendo el caso más extremo el de un jefe de familia con 10 hijos y cuatro adultos dependientes. Se ha observado en los proyectos, que esto tal vez enmascare la situación real en la que muchos miembros de la familia quizás contribuyan a los ingresos familiares, a pesar de que se registren como “dependientes”.

A riesgo de marginalización no se tuvo en cuenta en los proyectos. Los procesos de EVC fueron generalmente bastante sólidos, aunque hubo carencias. Como ejemplo, el comité de Lunawa es completamente cristiano como la comunidad de la zona. LA EVC se fija en la etnia pero no en la religión, y ello conllevaba el riesgo de que los grupos de budistas (o tamiles o musulmanes) fueran marginados. Sin embargo, los beneficiarios budistas no declararon ninguna preocupación por este asunto. Y dos de los proyectos comunitarios se centraron directamente en la comunidad budista.

EL problema de marginalización en Sri Lanka es mayor cuando se trata de castas pero resulta muy difícil hablar de este tema con extranjeros. De todas formas, el sistema de castas es más fuerte en el interior del país y menos fuerte en la costa -donde se implementaron estos proyectos-, por lo que la evaluación considera que no era relevante.

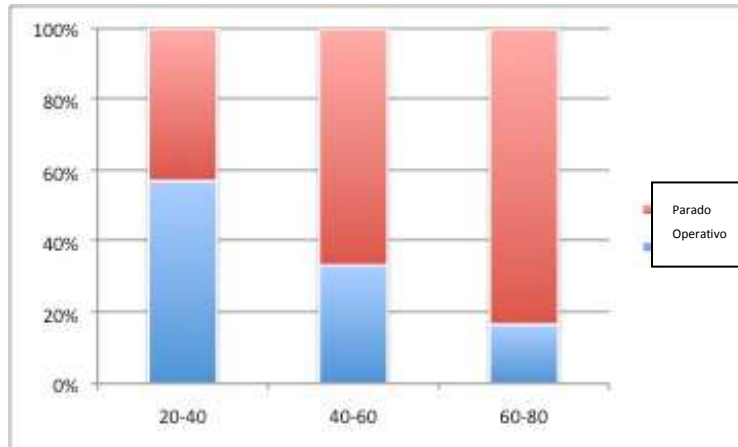
Familias con niveles muy distintos de vulnerabilidad fueron capaces de desarrollar y reforzar sus medios de vida a raíz del apoyo obtenido de los proyectos de CRE. Dado el gran número de factores implicados en el éxito de un proyecto y los limitados datos disponibles no es posible cuantificar esto más detalladamente.

En el proyecto de Lunawa, existe una clara evidencia de se ha aprendido de las experiencias anteriores. La EVC incluía un mapa físico detallado de la zona y el equipo tenía la confianza de que no quedaban núcleos de marginalización sin identificar. Sin embargo, la EVC paró en el límite administrativo formal de la zona.

La edad de los beneficiarios quizás influyera en el éxito de los proyectos. Los datos son limitados, pero en el siguiente gráfico se representan las 50 familias encuestadas del proyecto de agricultura de

Kalutara y muestra el balance de los proyectos continuados o parados en tres bandas de edad. No obstante, este efecto quizás tenga que ver más con los tipos de proyectos seleccionados por estos grupos de edad, ya que, por ejemplo, no se observa ninguna correlación en el proyecto de canela.

Gráfico 3: Éxito del proyecto con respecto a la edad de los beneficiarios, agricultura de Kalutara



### Capacidades de las familias

En las primeras fases de los programas de medios de vida, se empleó un sistema de puntuación para identificar a los beneficiarios cualificados. Cuando una familia tenía una capacidad específica o experiencia relevante previa, se le otorgaban puntos adicionales. Por lo tanto, las familias con menos capacidades o experiencia tenían menos puntos en el apartado de capacidad.

En Lunawa, se sustituyó el sistema de puntuación por un método basado en la selección de beneficiarios por parte de la propia comunidad y utilizando como único criterio para poder optar a las ayudas la vulnerabilidad.

Los casos de mayor capacidad, solían coincidir con familias que ya estaban involucradas en este medio de vida antes del desastre o algún otro parecido. La ayuda se podía usar para reforzar el medio de vida existente o diversificar la base de ingresos familiares. En las entrevistas familiares y grupos focales, los beneficiarios reiteraron el valor de las formaciones. En general, la formación en gestión de negocios se valoró más que la técnica.

En cuanto a los proyectos con éxito, parece haber una correlación entre la capacidad familiar y la complejidad del negocio. Aunque esto parezca obvio, es un factor importante a tener en cuenta durante el proceso de validación de los negocios presentados por las familias.

La siguiente matriz combina de modo simple estas conclusiones con las previas del apartado de vulnerabilidad.

**Tabla 3: Vulnerabilidad y capacidad**

	Mayor Capacidad	Menor Capacidad
Mayor vulnerabilidad	<p><b>Se debe apoyar</b></p> <p>Posiblemente estos beneficiarios partan de un buen nivel de conocimientos y capacidades técnicas. No obstante se les puede apoyar con apoyo técnico, diversificación, mejora del negocio/actividad</p> <p>Una formación en gestión de negocios puede tener un impacto positivo y aumentar los beneficios de la empresa.</p>	<p><b>Se puede apoyar</b></p> <p>En estos casos se puede considerar que no es aconsejable entregar la ayuda ya que no hay capacidad para manejarla.</p> <p>No obstante, el proyecto demostró que si se escoge la actividad adecuada, y con un buen apoyo por parte del equipo del proyecto y de la comunidad, estas personas pueden tener éxito, aún cuando la capacidad de aprendizaje es muy limitada.</p>
Menor vulnerabilidad	<p><b>Puede que no sea necesario apoyar</b></p> <p>En caso de tener que realizar una selección de beneficiarios restrictiva (no se puede beneficiar a la totalidad de afectados) estos beneficiarios no deberían ser seleccionados ya que tienen mas posibilidades de recuperarse por sí mismos.</p>	<p><b>Se debe apoyar</b></p> <p>Seguramente estos beneficiarios partan de un nivel formativo bajo se les puede apoyar con formaciones técnicas, apoyo a la diversificación, mejora del negocio/actividad</p> <p>La formación en gestión de negocios puede tener un impacto positivo y aumentar los beneficios de la empresa.</p>

El nivel de vulnerabilidad y capacidades de la familia son factores cruciales en el éxito o fracaso de un medio de vida. Ambas deben ser comprendidas y cuantificadas por el equipo que gestiona las ayudas.

La información debe usarse de diferentes maneras: los datos sobre el nivel de vulnerabilidad deben emplearse para *seleccionar a los beneficiarios*; mientras que los datos sobre la capacidad deben emplearse para determinar el nivel de apoyo que una familia necesita para operar un determinado negocio adecuadamente, y además debe tenerse en cuenta a la hora de determinar qué tipo de actividad van a empezar.



## Factores de emplazamiento

### Emplazamiento

El marco analítico identifica tres grupos de emplazamientos para los proyectos de medios de vida, denominados:

- En el emplazamiento original                      Proyectos de canela, muchos de los medios de vida de Lunawa y agricultura de Kalutara.
- Realojados en un ambiente similar            Parte del proyecto de medios de vida de Lunawa.
- Realojados en un ambiente nuevo            Muchos de los medios de vida de Kalutara y Galle

Las visitas al terreno refuerzan la observación de sentido común de que el realojamiento supone más dificultades para que se pueda seguir con el mismo tipo de actividad que se estaba llevando a cabo anteriormente. De las discusiones se deduce que el acceso al mercado (para la venta) es un factor de éxito más importante que el acceso a recursos para la producción, excepto en aquellos casos en que la producción estaba directamente relacionada con el emplazamiento anterior y sus activos – por ejemplo, los pescadores.

Los aspectos relacionados con la comercialización fueron los puntos más débiles de unos programas generalmente sólidos, y esta debilidad fue más visible en los proyectos que acompañaron los realojamientos.

### Balance de proyectos

Es posible hacer una comparación entre los proyectos medios de vida “puros” como el primer proyecto de Agricultura Kalutara y los proyectos “mixtos” que incluían la creación de Organizaciones de Base Comunitarias (como en el proyecto de canela) y en algunos casos el desarrollo de los proyectos comunitarios ( como en los proyectos de Kalutara, Galle y Lunawa).

En el caso de proyectos mixtos, las comunidades valoraron muy positivamente la creación de OBC (o el apoyo a las ya existentes). Las OBCs creadas por el proyecto seguían funcionando y añadiendo valor a las comunidades incluso una vez finalizados los proyectos. Los beneficios aportados por las CBO se notaron en mejora de la comercialización, cohesión comunitaria, etc...

En los lugares donde se creó una nueva OBC, también se apoyó en la ejecución de diversidad proyectos. Esta variedad va desde pequeños eventos hasta sistemas de suministro de agua de considerable envergadura. Todas las comunidades visitadas fueron capaces de demostrar una gama de proyectos que se completaron exitosamente.

Es obvio que el enfoque holístico adoptado por CRE, con la combinación de ayudas familiares para el desarrollo de negocios y proyectos comunitarios para el desarrollo de la comunidad en su conjunto tuvo un impacto mucho mayor que cualquiera de esos componentes por sí solos. El enfoque adoptado redundó en conseguir *reconstruir mejor* (“building back better”).

### Mercados

En la zona de implementación de los proyectos, la principal zona comercial está ubicada en la carretera principal entre Galle y Colombo. Esta carretera baja paralela a la costa, y por lo tanto es el hogar original de muchos de los beneficiarios. No obstante, algunos de ellos han sido realojados un poco más hacia el interior, a consecuencia de la falta de terreno y la legislación sobre los límites de la zona. Los factores relacionados con esto se comentan en *Conclusiones 2: factores de emplazamiento*.

El turismo que es uno de los principales sectores en esa zona se vio seriamente afectado por la crisis entre los años 2004 y 2008, según la Junta de Turismo de Sri Lanka. A consecuencia de esto, las oportunidades de trabajo disminuyeron a la vez que los precios de muchos productos incrementaron. Por ejemplo, durante la implementación del proyecto, los materiales de construcción quintuplicaron sus precios y los costes de mano de obra se duplicaron. Sin embargo, actualmente el crecimiento de la economía de Sri Lanka es uno de los más rápidos del mundo.

Esta situación fue común para todas las áreas del proyecto, por eso no se puede hacer una comparación directa entre proyectos con mercados estables y aquellos que experimentaron un cambio rápido. Sin embargo, se ha observado que en varias ocasiones CRE revisó los costes de los proyectos comunitarios e incrementó los fondos para garantizar que los proyectos continuaran siendo viables.

### **Tiempo transcurrido desde el tsunami**

No es posible sacar ninguna conclusión sobre el éxito de los proyectos de medios de vida que se implementaron justo después del tsunami en comparación con los proyectos posteriores, al menos en lo referente al tiempo transcurrido desde el desastre: muchos aspectos externos fueron cambiando y el equipo de CRE fue adquiriendo mucha experiencia. Se recogieron diversidad de opiniones sobre cuándo era más idóneo empezar las intervenciones en medios de vida en relación al tiempo transcurrido después del desastre: algunos comentaron que la población necesitaba un par de años para recuperarse antes de intentar reiniciar sus negocios, y otros comentaron que la población necesitaba primero un estímulo para poder recuperarse y seguir adelante, y que las ayudas en efectivo les habían ayudado a retomar sus vidas de nuevo.

Sin embargo, hay que decir que si bien los primeros proyectos estaban más enfocados hacia la población afectada por el tsunami y al impacto del propio tsunami, los proyectos posteriores – en una época de aguda depresión económica que afectaba también a las comunidades de acogida – estuvieron más enfocados a paliar la pobreza de la población más vulnerable. Este fue un ajuste apropiado a los cambios en el contexto.

### **Tiempo transcurrido desde el realojamiento**

Este fue un factor mucho más determinante. En general, las ayudas en efectivo llegaron muy rápidamente tras los realojamientos, lo que se valoró muy positivamente. En algunos casos, las ayudas tardaron un poco más o transcurrió mucho tiempo entre el primer pago y el segundo y esto causó problemas para algunos individuos. Un par de beneficiarios realojados comentó que habría sido de gran ayuda recibir las ayudas antes del realojamiento –pero había diferentes puntos de vista en el grupo.

## **Factores sobre el sistema**

### **Modelo de Gestión de Proyecto**

Con respecto a la implementación, el DEA implementó el proyecto de canela y CRE implementó el proyecto de Lunawa siendo ambos muy efectivos. Probablemente, el proyecto más “débil” fue el de agricultura Kalutara, ejecutado por el DPDA. En consecuencia la calidad en la ejecución tiene que ver con la competencia de la institución responsable, independientemente del tipo de institución de que se trata (gubernamental, ONG, etc..)

Los dos proyectos que fueron gestionados por departamentos gubernamentales mostraron debilidades en el apoyo a la comercialización: su mandato como organización se limita al apoyo en la mejora de la producción y esto no se entendió bien en el diseño del proyecto ya que se esperaba que los departamentos responsables cubrieran esa aspecto para el que carecen de ningún tipo de experiencia o competencias.

Los componentes implementados a través de CRSL no tuvieron gran éxito, especialmente, los asuntos relacionados con la adquisición y distribución de productos. La sociedad nacional debería haber estado en la medida de haber añadido valor respecto a los vínculos con las comunidades y en particular, a una transferencia más progresiva a la salida de CRE. Estos aspectos deben reforzarse en futuros proyectos, siempre y cuando la sociedad nacional posea la capacidad y la voluntad de implicarse.

### **Experiencia organizacional**

Existen pruebas fehacientes de que los proyectos “mejoraron” sobre la marcha. Esto se cumple dentro de los proyectos y entre los distintos proyectos a medida que el tiempo avanza. Esto es debido

a una mezcla de aumento de confianza y de experiencia adquirida. Por ejemplo, en el proyecto de Lunawa, se reconocieron las debilidades del sistema de puntuación inicial del proyecto y se sustituyó. Los aspectos de implicación y rendición de cuentas con las comunidades se mejoraron. Se prestó una atención más individualizada a la viabilidad de los planes familiares de negocios.

Es importante que CRE continúe con esta tendencia de enfoque hacía el aprendizaje y la automejora, y se espera que este informe sea otro paso más en dicho proceso. El aprendizaje entre países es más complejo que el aprendizaje entre proyectos dentro de una misma operación y necesita ser tratado de manera intencionada a nivel institucional.

## Recomendaciones

A través de los proyectos revisados en esta evaluación emerge un claro mensaje: los beneficiarios prefieren recibir dinero en efectivo. **Recomendación 1: Dejar la puerta abierta a la programación a través de ayudas en efectivo a no ser que haya una buena razón para no hacerlo. El uso de Cash grant debe ser tenido siempre en cuenta como una opción cuando se diseña la intervención.** Aunque ello pueda suponer algunas reticencias por parte de los que ocupan posiciones de autoridad, la preferencia de los beneficiarios debe ser siempre por lo menos escuchada y tenida en cuenta. Ver la sección el apartado 4.1 de la Guía para la programación con ayudas en efectivo de la FICR/CICR que analiza las situaciones en las que una intervención basada en ayudas en efectivo no es apropiada. El diagrama de este apartado empieza con la frase: “Elige ayudas en efectivo a no ser que...”

Uno de los puntos fuertes del PEM es que cada uno de los proyectos mantuvo su propia lógica interna y a su vez contribuyó a los objetivos más amplios de CRE y del Movimiento de la Cruz Roja en respuesta al tsunami. **Recomendación 2: Garantizar que los proyectos existen dentro de un contexto de un objetivo programático más amplio y que a su vez la lógica interna de cada proyecto es coherente.**

Una evaluación de necesidades exhaustiva es esencial para poder elaborar un programa bien formulado. **Recomendación 3: El Marco de los Medios de vida Sostenibles proporciona una base excelente para el desarrollo de un análisis sólido,** a partir de cual se puede diseñar un programa de calidad y efectivo. Dicho análisis se debe realizar de manera participativa.

Las evaluaciones de necesidades realizadas por CRE a lo largo del PEM no fueron muy exhaustivas ni muy participativas. **Recomendación 4: Los procesos de evaluación de necesidades en proyectos de medios de vida de CRE deberían revisarse y reforzarse, CRE debería evaluar el uso del “Household Economic Security” como herramienta para sus identificaciones y diseño de los proyectos de medios de vida.** Las evaluaciones de necesidades y el análisis deberían incluir a la población afectada siempre que sea posible. Es importante distinguir entre el impacto de un problema y su magnitud: por ejemplo, solamente un pequeño número de agricultores de canela fue afectado, pero el impacto en ellos fue devastador.

Las cuestiones transversales están poco tenidas en cuenta en los proyectos, aunque afortunadamente ello tuvo poco impacto negativo en la programación. **Recomendación 5: incluir una evaluación detallada de género, impacto ambiental, marginalización, reducción de riesgos y protección como mínimo, y otros problemas transversales que puedan ser adecuados según el contexto.** El diseño del proyecto debería incluir un análisis de beneficios-daños (consultar la “Iniciativa para Mejor Programación” del FICR) y un análisis de la participación, así como las posibles intervenciones de otras organizaciones. También se deben incluir indicadores para las cuestiones transversales.

El uso de indicadores en estos proyectos está limitado de tres maneras que se tratan en las tres recomendaciones siguientes. **Recomendación 6: Desarrollar un grupo de indicadores estándar para las intervenciones en medios de vida.** La definición del indicador debe incluir una descripción de qué es lo que será medido exactamente, de qué grupo de individuos, cómo será calculado y algunas consideraciones adicionales. Por ejemplo un indicador estándar *–beneficio–* podría tener una definición común para todos los proyectos: una definición que lo distinga claramente de los ingresos o facturación; que incluya los costes de mano de obra tanto de los miembros de la familia como de personal asalariado; que tenga en cuenta sólo los beneficios que se deriven del negocio financiado por CRE. Se puede medir para todas y cada una de las familias beneficiarias incluidas en el proyecto, pero también se pueden calcular promedios dentro de los proyectos.

Hay que distinguir la definición conceptual del indicador (“indicator” en inglés) –lo que se mide –, de la cuantificación del mismo (“target” en inglés). En CRE, estos términos están asociados y se emplean indistintamente (indicador). Si existe un indicador común –definición conceptual– éste se puede establecer de manera estándar y común para distintos proyectos pero con distintos valores –target– por ejemplo: *un 75% de las familias lograron un beneficio de 3.000 rupias al mes hasta mitades de 2008 en un proyecto, y un 50% de las familias lograron un beneficio de 2.500 rupias al mes a finales de 2009 en otro proyecto.* De este modo, es posible comparar los resultados entre proyectos y todavía tener objetivos alcanzables y relevantes para cada circunstancia. El indicador además de la cualidad y

la cantidad debe contener un plazo y entonces al tener las características S(específico), M(cuantificable) y T(calendarizado) pasará el test SMART.

**Recomendación 7: Incluir la definición del indicador como parte de la Matriz de Seguimiento**, ésta debería desarrollarse como parte de la propuesta del proyecto o durante las primeras etapas del proyecto. El objetivo de esta herramienta es planificar la recogida de datos e indicadores para facilitar el seguimiento técnico del proyecto. La Matriz de seguimiento actúa como una extensión del marco lógico y debe incluir la frecuencia de la recogida de datos, quién es el responsable de la recogida y del análisis de los datos con el fin de poder valorarlo y que informen el seguimiento y la implementación de los proyectos.

Finalmente, en los proyectos se usa indicadores exclusivamente para medir los posibles efectos deseados del proyecto en los beneficiarios. El diseño del proyecto debería contar con indicadores para monitorear las hipótesis, medir el capital social, captar las percepciones de los beneficiarios, medir la sostenibilidad y evaluar la capacidad institucional de los socios, así como también medir los efectos deseados o no deseados en diferentes sectores de población y el medioambiente.

**Recomendación 8: ampliar el uso de indicadores.** Al mismo tiempo, es importante no medir todo. La opción de indicadores efectivos es crítica. Suena obvio pero los indicadores deberían ser indicativos.

**Recomendación 9: Instaurar el uso de Cash Grant como una modalidad dentro de los proyectos de medios de vida de Cruz Roja Española**, usando el manual- guía para Programar usando ayudas en efectivo del FICR como guía base. Desarrollar herramientas y procedimientos propios de CRE si procede.

Los proyectos evaluados demuestran que trabajar con departamentos gubernamentales puede añadir valor a los proyectos si dichos departamentos tienen capacidad y voluntad, e impacto negativo cuando esto no se da, lo mismo también aplica para las sociedades nacionales.

**Recomendación 10: Desarrollar herramientas estándares para evaluar la capacidad de socios locales, Sociedades nacionales de CR y gobierno**, partiendo de modelos y herramientas ya disponibles en el Movimiento de CR y otros. El uso de estas herramientas en la fase de diseño de los proyectos permite determinar el modelo de implementación, e identificar las necesidades de apoyo técnico y financiero que se deben brindar al socio cuando la capacidad es limitada pero existe voluntad de colaborar en los proyectos.

**Recomendación 11: Mejorar las actividades de información y consulta de las comunidades y garantizar la inclusión.** Asegurar que los procesos de seguimiento del programa y mecanismos de quejas tienen en cuenta a todo el grupo potencial y no solamente a los beneficiarios directos seleccionados.

**Recomendación 12: los procesos de seguimiento de los proyectos deben combinar enfoques comunitarios y tradicionales.** El principal objetivo del seguimiento técnico es poder identificar si hay necesidad de ajustes o cambios e introducirlos como parte de la ejecución del proyecto.

**Recomendación 13: Utilizar enfoques comunitarios para la selección de beneficiarios en los programas de medios de vida, pero garantizando que existen controles externos para detectar la marginalización.**

Es vital entender completamente la situación de la población afectada. Se pueden usar enfoques participativos para cuantificar sus vulnerabilidades y capacidades. **Recomendación 14: Usar indicadores de vulnerabilidad para la inclusión de los beneficiarios y los indicadores de capacidad para determinar los niveles adecuados de ayuda que se deben proveer.**

No todas las familias son iguales y no todas han elegido una estrategia de medios de vida. **Recomendación 15: Apoyar a las familias a seleccionar medios de vida basándose en factores familiares, emplazamiento, mercados y el grado de saturación del sector.**

Está demostrado que el apoyo técnico mejora la calidad de las intervenciones de medios de vida. **Recomendación 16: Proporcionar apoyo técnico en tres áreas diferentes: apoyo para mejorar la calidad y cantidad de la producción, formación en gestión financiera y contable, y apoyo a la comercialización.** Garantizar que el equilibrio de estos componentes es el adecuado para cada situación familiar.

**Recomendación 17: Reforzar el uso de un enfoque holístico en los proyectos de realojamiento incluyendo las intervenciones comunitarias y apoyo a la recuperación de los medios de vida a nivel**

**familiar**, y desarrollar orientaciones sobre los niveles de implicación adecuados con las comunidades de acogida.

**Recomendación 18: Desarrollar la capacidad de rendición de cuentas hacia los beneficiarios, incluyendo mecanismos de quejas, y testar los procesos durante la implementación del proyecto basándose en modelos y marcos ya existentes dentro del Movimiento.**

Los medios de vida familiares no son estáticos y responden a cambios. Los negocios o medios de vida pueden detenerse por varias razones, no todas negativas. **Recomendación 19: Desarrollar una variedad de descripciones para los resultados de los negocios**, incluyendo: el negocio se ha desarrollado más allá de las expectativas, ha incrementado el capital, es estable y sostenible, se ha cambiado a otra fuente de ingresos más apropiadas/beneficiosa, ausencia de necesidades, parado por factores de estacionalidad pero se reiniciará, parado por factores externos, fracaso. Dicha lista debería reconocer los proyectos que son beneficiosos de una forma no-económica.

**Recomendación 20: Adoptar la Evaluación Comunitaria de Salida** como herramienta de aprendizaje para la institución, un medio para garantizar la rendición de cuentas hacia los beneficiarios e indicar claramente el cierre de un proyecto.

## Anexos

### Preguntas específicas de los TDR

#### Sección 4: Criterios de Evaluación

Esta evaluación responderá a los siguientes criterios para todos los proyectos excepto para el 3483 “Agricultura de Kalutara” (solamente se aplicará el impacto):

##### Diseño

- ¿Las propuestas del proyecto están basadas en una evaluación de necesidades?
- ¿Es coherente la lógica de las intervenciones?, ¿Las actividades conducen a los resultados y estos a los objetivos?
- ¿Son los indicadores SMART?
- ¿Son los indicadores según los estándares? (Esfera u otros si es relevante)?
- ¿Es la fuente de verificación útil, económica y fácil de conseguir?
- ¿Se ha planificado el proyecto correctamente? ¿Se han incluido evaluaciones de riesgos realistas en la planificación?
- ¿Conocían los equipos del proyecto y sus participantes el diseño del proyecto y su planificación?
- ¿Conocían los equipos del proyecto, participantes y comunidades el diseño del proyecto y su planificación? ¿Se involucraron?
- ¿Se tomaron en cuenta los problemas de género y otros transversales en el diseño del Proyecto?

##### Relevancia

- ¿Los proyectos fueron adecuados y relevantes en las diferentes etapas del contexto de recuperación?
- ¿Los proyectos fueron coherentes y adaptados a las políticas locales?
- Con respecto a la implicación de la comunidad y responsabilidad:
  - o ¿Se involucraron los beneficiarios y las autoridades locales en todas las fases del proyecto: evaluación, diseño y seguimiento?
  - o ¿Hubo un mecanismo apropiado de comunicación entre el equipo y las comunidades / autoridades locales?
  - o ¿Se informó correctamente a las comunidades a lo largo del proyecto?

##### Efectividad

- ¿Se lograron los resultados y objetivos específicos?
- ¿Se dio el apoyo cuando se necesitaba?
- Cobertura y precisión en la selección: comparar los diferentes enfoques de los proyectos (ventajas y desventajas)

##### Eficiencia

- ¿El equipo (local y expatriado) tenía suficientes aptitudes técnicas?
- ¿Se coordinaron bien las acciones con las autoridades locales u otros participantes?
- ¿La ayuda en efectivo fue una metodología apropiada?:
  - o ¿Fue más eficiente que otros enfoques convencionales?
  - o ¿Fue más pertinente que otros enfoques: entregas / micro-crédito?
  - o ¿Qué otras ventajas y/o desventajas tuvo la ayuda en efectivo?
  - o ¿La cantidad distribuida fue debidamente calculada y suficiente? ¿Y el intervalo entre pago y pago?
  - o ¿Cuál fue el porcentaje de uso indebido?
  - o ¿Se trató adecuadamente el uso indebido?
  - o ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los beneficiarios y las autoridades locales: prefieren este enfoque?
  - o ¿La entrega de ayudas fue adecuada y eficiente?
  - o ¿Debería combinarse las ayudas con otros enfoques de distribución / micro-crédito?
- ¿Fueron adecuados los recursos que se invirtieron para los resultados alcanzados?
- Evalúe el coste-eficiencia y proporcione un análisis coste-beneficio

##### Impacto

- ¿Cuáles fueron los impactos sociales, psicológicos, económicos e institucionales de los proyectos tanto a nivel individual como comunitario?
- Enumere los diferentes efectos por edad, por grupos más vulnerables y por mujeres. ¿Se marginó a algún grupo o algún grupo fue afectado negativamente?
- ¿Han tenido los proyectos un efecto negativo en las comunidades?

## Marco Analítico de los Proyectos de Medios de vida

Ámbito	Factores	Ejemplos	Descripción del proyecto
Factores familiares	Modelo de negocio de medio de vida	Producción primaria Procesamiento y valor añadido Compra y reventa de productos Alquiler de activos	Varía según cada familia: no hay proyecto específico
	Continuidad de Medio de vida	Previo medio de vida aún viable Previo medio de vida no viable por causa del tsunami / shock / otros factores	Varía según cada familia: no hay proyecto específico
	Experiencia previa	No hay experiencia previa en ningún medio de vida Nueva estrategia de medio de vida pero previa experiencia en otros Previo medio de vida para reiniciar tras haber parado Medio de vida existente siendo continuado o desarrollado	Varía según cada familia: no hay proyecto específico
	Viabilidad actual del medio de vida	No es capaz de cubrir las necesidades básicas familiares Capaz de cubrir las necesidades básicas pero no de invertir en el desarrollo del medio de vida Capaz de invertir en el desarrollo del medio de vida	La intervención del proyecto de canela fue programada a largo plazo Lo mismo para los otros dos proyectos de medios de vida, aunque es menos explícito en la documentación del proyecto La Agricultura en Kalutara prioriza una recuperación rápida más que sostenible
	Duración prevista	Temporal A largo plazo	Varía según cada familia: no hay proyecto específico
	Diversificación	Única fuente de ingresos Principal fuente de ingresos Fuente de ingresos secundaria	La canela era para algunos de los productores y peladores la única fuente de ingresos. En la mayoría de los casos, los ingresos del proyecto serían una parte de ingresos familiares diversificados.
	Naturaleza de mercado	Venta a vecinos y comunidades locales Venta a intermediarios conocidos Venta externa – hoteles, exportación	La canela se vende a intermediarios. Con respecto a la Agricultura en Kalutara, los proyectos de cultivo de champiñones venden sus productos principalmente a intermediarios, mientras que las flores ornamentales se venden más en ferias. Algunos de los grupos de valor añadido de Kalutara, sobretudo los productos de desayuno, se venden en tiendas y cafés. En la mayoría de los casos, los intermediarios establecen los precios.



Evaluación de los Componentes de Medios de Vida del Plan Específico del Tsunami de Sri Lanka  
Anexos

Ámbito	Factores	Ejemplos	Descripción del proyecto
Factores familiares (continua)	Modalidad de insumos familiares	Donaciones en efectivo En especie Ambas	Los dos proyectos de medio de vida (Lunawa y Kalutara) están completamente basados en ayudas en efectivo a las familias. El proyecto de Agricultura de Kalutara era básicamente una intervención con donaciones en especie. La excepción fue la cohorte de beneficiarios trabajando en el cultivo de champiñones que recibió una ayuda para la construcción de la caseta en forma de cash-grant.  El proyecto de canela tuvo los dos tipos de intervenciones, los agricultores recibieron plantas de semillero y fertilizantes en especie y ayudas en efectivo para cubrir los costes de la mano de obra. Los peladores no recibieron donaciones. Los procesadores solamente recibieron ayudas económicas para reconstruir la infraestructura y reemplazar la maquinaria.  El Departamento de Agricultura recibió apoyo financiero para gastos de personal y equipamiento.
	Equilibrio de insumos	Insumos del Proyecto (ayuda/ en especie) Formación y apoyo técnico Apoyo de marketing y contactos	En principio, todos los proyectos recibieron tres tipos de apoyo: ayuda/ activos, formación técnica, y apoyo de marketing / contactos.  Canela – ¿El más equilibrado de los tres?  Agricultura Kalutara – apoyo de marketing fue limitado especialmente en aquellos sectores que el beneficiario no conocía bien.
	Naturaleza del beneficiario	La población afectada por el tsunami y realojados La población afectada por el tsunami pero no realojados Comunidad de Acogida afectada por el tsunami, no realojada Comunidad de Acogida no afectada por el tsunami	Lunawa – los tres grupos  Agricultura Kalutara – la población afectada por el tsunami  Kalutara medios de vida – realojados y comunidad de acogida no afectada  Canela – afectados directamente pero no realojados
	Equilibrio de selección	Centrado en la población afectada por el tsunami Centrado en la equidad	Lunawa – centrado en equidad y pobreza  Agricultura Kalutara– ¿centrado en la población afectada por el tsunami?  Kalutara Medios de vida – centrado en la equidad  Canela – la población afectada por el tsunami
	Otros factores	Único ayuda de CR Principal ayuda de CR Principal ayuda de otros factores	Lunawa - Varía según cada familia: no hay proyecto específico  Agricultura Kalutara - Varía según cada familia: no hay proyecto específico  Medios de vida de Kalutara y Galle – solamente comunidad de acogida CR  Canela – Ayuda principalmente de CR
	Vulnerabilidades específicas familiares	Índices de dependencia, discapacidad, marginalización, mujeres cabeza de familia, etc.	Varía según cada familia: no hay proyecto específico

Evaluación de los Componentes de Medios de Vida del Plan Específico del Tsunami de Sri Lanka  
Anexos

Ámbito	Factores	Ejemplos	Descripción del proyecto
	Capacidades específicas familiares	Destrezas, activos y capital, formación, acceso a créditos	Varía según cada familia: no hay proyecto específico
Factores de emplazamiento	Emplazamiento	Emplazamiento original Realojados en el mismo ambiente (Ej.: costa) Realojados en un nuevo ambiente	Canela, Lunawa, agricultura Kalutara en el emplazamiento original y muy cercano. Medios de vida de Kalutara la gran mayoría realojados pero algunas familias continuaron sus medios de vida en el anterior emplazamiento y se desplazaban.
	Balance de proyectos	Solo ayudas para familias Ayudas para familias y proyectos comunitarios	Agricultura y Canela (Canela OBC y CINCA) Otros proyectos -varios
	Mercados	Cambios de acceso a mercado, Eficacia, y precios para insumos y productos	Los proyectos más tardíos coincidieron con el declive económico después de la guerra
	Tiempo transcurrido tras el tsunami	insumos inmediatos en 6 meses insumos intermedios 6 m – 18 m insumos tardíos	Lunawa 4 años Agricultura Kalutara intermedia – 9 meses Medios de vida de Kalutara a finales de 2007 Canela – Nov 2005?
	Tiempo transcurrido desde el realojamiento	Antes del realojamiento El primer o segundo mes después del realojamiento Después del realojamiento	Kalutara y Lunawa aproximadamente 6 meses después del realojamiento
Factores Institucionales	Modelo de Gestión del Proyecto	Implementación directa de CR Implementación a través de una ONG local Implementación a través de un departamento gubernamental	Agricultura Kalutara fue implementado mayormente por el DPDA –departamento agrícola Canela por el DEA Proyectos de medios de vida con un comité de comunidad local o OBC
	Experiencia organizacional	Primera fase de proyectos de medios de vida Proyectos posteriores con lecciones aprendidas de los primeros proyectos	Agricultura Kalutara Canela Medios de vida Kalutara y Galle Lunawa

## Programa de Evaluación y lista de población encuestada

Emplazamiento	Fecha	Actividad	Detalle	F	M
Colombo	1 Nov	Información	CRSL OC <i>Tissa Abeywickrama</i>		
		Información	CRE Colombo <i>Julia Pastor Sombrero</i> <i>Inmaculada Mata</i>		
		Discusión	CRE Colombo: <i>Amila Suriyarthne</i> <i>Ravi Herath</i> <i>Kalani Gunasena</i> <i>Chaminda Nishantha</i> <i>Damith Sanjeewa</i>		
		Principal Informador	(Ex) Delegado para el Desarrollo Económico <i>Nuria Benitez</i>		
Medios de vida de Lunawa	2 Nov	Grupos Focales	OBC / Comité de la Comunidad	4	4
		Grupos Focales	Comité Juvenil	4	5
		Visitas a familias	Ayudas proyecto de vivienda	3	2
		Grupos Focales	Ayudas proyecto de vivienda	6	5
	3 Nov	Visitas a familias	Ayudas Comunidad de Acogida	3	2
		Grupos Focales	Ayudas Comunidad de Acogida		
Agricultura de Kalutara	4 Nov	Principal Informador	Subdirector del DPDA		
		Grupos Focales	Instructores agrícolas	7	6
		Grupos Focales	Huertos familiares	4	3
		Grupos Focales	Flores ornamentales	7	2
		Visitas a familias	Visitas a beneficiarios	2	0
	5 Nov	Grupos Focales	Champiñones	5	3
		Grupos Focales	Procesamiento de alimentos	5	1
		Visitas a familias		1	1
Medios de vida de Lagoswatta	6 Nov	Grupos Focales	Comité de la Comunidad	4	2
		Grupos Focales		4	3
		Proyecto comunitario			
		Visitas a familias	Beneficiarios del proyecto comunitario	2	0
	7 Nov	Grupos Focales	Ayudas Comunidad de Acogida	6	5
		Grupos Focales	No beneficiarios	5	1
Medios de vida de Nanathota Palatha	8 Nov	Grupos Focales	Comité de la Comunidad	4	2
		Grupos Focales	Grupos de Trabajo	7	5
		Proyecto Comunitario			
		Visitas a familias		0	2
Medios de vida de Godagama	9 Nov	Grupos Focales	Ayudas Comunidad de Acogida	11	4
		Grupos Focales	No beneficiarios	5	0
Canela de Galle	10 Nov	Principal Informador	Subdirector del DEA: <i>K. Lindara</i>		
		Principal Informador	Director del Proyecto del DEA: <i>Chamila Wimalarathna</i>		
		Grupos Focales	Trabajadores de campo del DEA	1	2
		Grupos Focales	Canela OBC	0	4
		Grupos Focales	CINCA	0	3
Hikkaduwa	11 Nov	Visitas a familias			
Colombo	16 Nov		Conclusiones de Feedback		

## Dos páginas resumen sobre el Marco de medios de vida sostenibles

El enfoque de medios de vida sostenibles (compuesto por el Marco de medios de vida sostenibles más una serie de principios básicos) fue desarrollado por el DFID para apoyar el objetivo de erradicación de la pobreza. Su objetivo es proporcionar un mejor entendimiento de cómo operar para incrementar la sostenibilidad de los medios de vida de la población pobre.

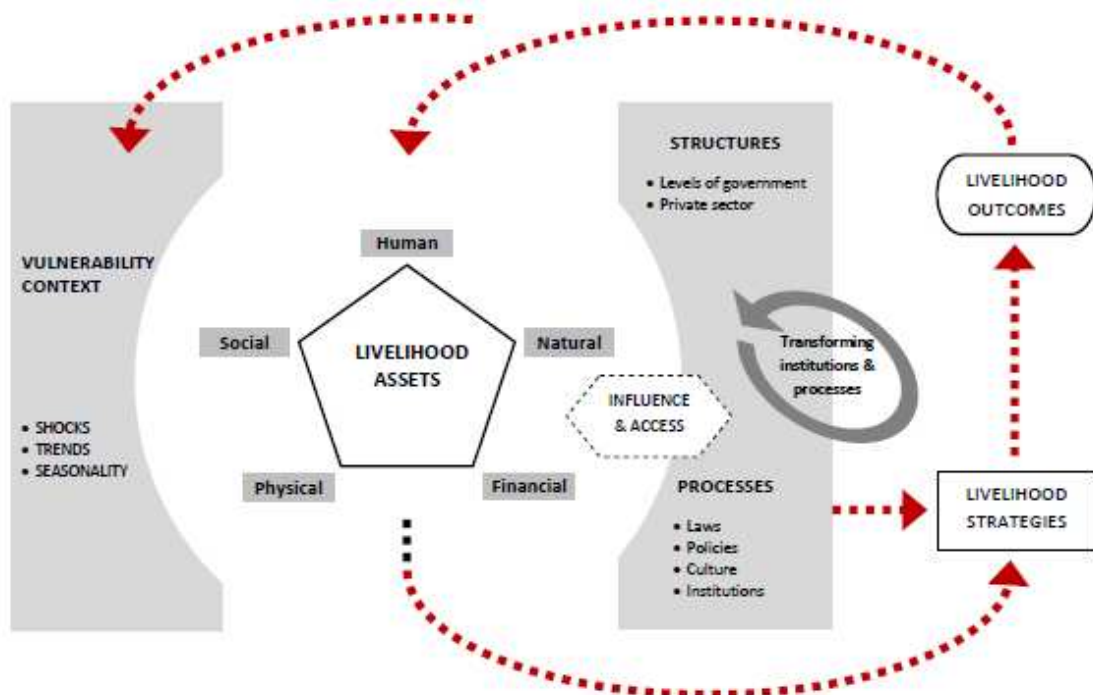
El Marco de medios de vida sostenibles es una herramienta que se usa para analizar los medios de vida de la población: ayuda a identificar las restricciones que les impiden lograr medios de vida sostenibles y oportunidades o puntos de acceso que puedan tener un impacto en sus medios de vida.

El marco de medios de vida sostenibles representa los principales factores que afectan a los medios de vida de la población y las relaciones típicas entre estos. Se puede utilizar en la planificación de nuevas actividades de desarrollo y en la evaluación de la contribución a la sostenibilidad de los medios de vida creada por las actividades existentes.

En particular, el marco:

- Proporciona una lista de verificación de asuntos importantes y plantea los vínculos entre estos.
- Presta atención a procesos e influencias básicas; y
- Enfatiza las múltiples interacciones entre varios factores que afectan a los medios de vida.

Las flechas del marco se usan como símbolo para señalar una variedad de diferentes tipos de relaciones, todas ellas muy dinámicas. Ninguna de las flechas implica causalidad directa, aunque todas implican cierto nivel de influencia.



“Un medio de vida consta de capacidades, activos y actividades requeridas para medios de vida. Un medio de vida es sostenible si puede sobrellevar estrés e impactos, recuperarse de estos y mantener o mejorar sus capacidades y activos ahora y en el futuro, mientras no perjudique a la base de recursos naturales”.

### EL PENTÁGONO DE ACTIVOS

- **Capital Humano:** capacidades, conocimiento, capacidad para trabajar, buena salud. Permite a la población buscar estrategias de medios de vida y lograr sus objetivos de medios de vida.
- **Capital Social:** los contactos y círculos sociales (verticales / horizontales) aumentan la capacidad de trabajo de la población para trabajar conjuntamente y ampliar su acceso a más instituciones; socios de grupos formalizados; Relaciones de confianza, reciprocidad e intercambios que ayudan a reducir los costes de transferencia, provisión de redes de seguridad.
- **Capital Natural:** reservas de recursos naturales de los que depende la población: terreno, bosque, recursos marinos / naturales
- **Capital Físico:** infraestructura básica y productos fabricados. Refugios, edificios e infraestructura. Herramientas,

equipo, semillas, Ganado. Transporte asequible. Comunicaciones.

- **Capital Económico:** disponibilidad de efectivo o equivalente que permita a la población adoptar diferentes estrategias de medios de vida. Ahorros, activos líquidos (ganado, joyas), créditos, pensiones, pagos.

#### CONTEXTO DE VULNERABILIDAD

El ambiente externo en el que habita la población.

Analizar las tendencias, impactos y estacionalidad que pueden afectar a los medios de vida.

- **Tendencias:** tendencias de la población, tendencias de recursos (erosión del terreno, gravedad y frecuencia de sequías), tendencias de gobierno, precios de las materias primas, mercado de valores, índice de VIH/SIDA
- **Shocks:** naturales (terremotos, inundaciones, sequías), conflictos, economía (caída del mercado de valores), cultivos / ganado e impactos en la salud humana (fallecimiento).
- **Estacionalidad:** precios (fluctuación entre cosechas), producción (disponibilidad de producción de cultivos), salud (enfermedades), empleo (jornaleros).

#### TRANSFORMANDO ESTRUCTURAS Y PROCESOS

**Estructuras:** El hardware del marco, organizaciones públicas y privadas- que establecen e implementan la política y legislación, servicios de entrega, compra, comercio y ejecución de otras formas que afecten a los medios de vida.

- Sector público: Cuerpos políticos (legislativos) desde locales hasta nacionales; agencias ejecutivas (ministros, Dpto.); Cuerpos judiciales; agencias paraestatales
- Sector privado: Empresas y corporaciones comerciales; sociedad civil y miembros; organizaciones
- ONGs (Internacionales, nacionales, locales)

Las estructuras hacen que los procesos funcionen. La ausencia de estructuras apropiadas limita los medios de vida. Por ejemplo, en las zonas rurales remotas a las que no llegan las organizaciones importantes (privadas y públicas) los servicios no llegan, los mercados no funcionan y la vulnerabilidad y pobreza global aumenta.

**Los procesos** son como un software que determina la forma en que las estructuras e individuos operan e interactúan.

- *Las regulaciones proporcionan un marco de acciones del sector público, por ejemplo, el gobierno puede tener una política de fomento para un cultivo agrícola.*
- *Las instituciones "la norma del juego" formales:* Por ejemplo, leyes que gobiernan la tenencia de terrenos; Informales: convenciones sociales, actitudes hacia los mercados de mujeres.
- *Organizaciones, cuerpos políticos, negocios, escuelas, iglesias.*

Relaciones culturales (normas de la sociedad y creencias) y relaciones de poder.

Procesos de decisión de acción colectiva, cambio social, transformación de las relaciones de poder.

Instituciones, organizaciones, política y legislación que dan forma a los medios de vida.

Operan en todos los ámbitos, desde el familiar hasta el internacional y en todas las esferas desde la más privada hasta la más pública.

#### ESTRATEGIAS DE MEDIO DE VIDA

La estrategia que normalmente usa la población es tiempos estables y pacíficos es cubrir las necesidades básicas y contribuir al bienestar futuro: es cómo usa la población sus activos para lograr sus objetivos y mantener o reforzar sus medios de vida.

Ejemplos de estrategias de medios de vida: agricultura, pesca, caza, comercio, empleo públicos; mendigar

La **disponibilidad y el acceso** a diferentes ámbitos y combinación de activos es la mayor influencia en la elección del medio de vida.

Ejemplos de activos: capacidades particulares, puesta en marcha del capital (financiero), infraestructura física, capital natural como base de producción, conexiones sociales existentes.

En general, aquellos que están dotados ampliamente de activos tienen más posibilidades de elegir las opciones correctas.

#### RESULTADOS DE LOS MEDIO DE VIDA

Aumento de ingresos; Aumento del bienestar; Reducción de la vulnerabilidad; Seguridad alimentaria mejorada; Uso más sostenido de bases de recursos naturales.

#### PRINCIPIOS

Centrado en la población, Holístico, Dinámico, fortalecimiento, Vínculos macro-micro, Sostenibilidad

#### GUÍAS Y RECURSOS DE LA WEB

- DFID. The sustainable livelihood approach (SLA) [www.eldis.org](http://www.eldis.org)

## Página resumen sobre el de marco de rendición de cuentas de CRB

A destacar que cada casilla del esquema incluye un punto sobre la relación con los beneficiarios y otro sobre la relación con sociedad nacional de acogida.

	Transparencia	Participación	ST&E y Aprendizaje	Mecanismo de quejas
<b>Evaluación de necesidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Explicar a la Sociedad Nacional el compromiso de la FICR sobre rendición de cuentas a los beneficiarios.</li> <li>Informar a los beneficiarios y a los socios clave sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>El mandato de CR</li> <li>Los objetivos de evaluación de necesidades</li> <li>Nombre y teléfono de contacto de la contraparte local de CR</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos de evaluación de necesidades participativos</li> <li>Incluir a representantes del grupo de beneficiarios en el desarrollo de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de beneficiarios</li> <li>Selección de criterios de verificación</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos participativos de ST&amp;E .</li> <li>Informar a los beneficiarios y socios sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las conclusiones de la evaluación</li> <li>A quién pueden contactar si no están de acuerdo con las conclusiones</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un mecanismo de quejas con el personal clave y voluntarios</li> </ol>
<b>Nivel 1: Expectativas mínimas</b> <b>Implementación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer una comunicación en ambas direcciones entre el personal clave y los voluntarios.</li> <li>Informar a los beneficiarios (mediante carteles si es posible) sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>El mandato de CR</li> <li>Nombre y número de contacto del líder del proyecto de CR</li> <li>Actividades planificadas</li> <li>Selección de beneficiarios y criterios de selección</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos de implementación participativos</li> <li>Incluir a representantes del grupo de beneficiarios seleccionados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo de los criterios de selección de beneficiarios</li> <li>Selección de beneficiarios</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos de ST&amp;E .</li> <li>Incluir representantes del grupo de beneficiarios seleccionados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los resultados del programa</li> <li>Contrastar el seguimiento del programa con los resultados planificados</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en el registro de reclamaciones y procedimientos de respuesta</li> <li>Informar a los beneficiarios y socios sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Su derecho a reclamar</li> <li>Cómo reclamar</li> <li>Quién gestionará / responderá a sus reclamaciones</li> <li>Cuánto se tardará en obtener una respuesta</li> </ul> </li> </ol>
<b>Salida</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la estrategia de salida con el personal clave de la SN y voluntarios.</li> <li>Informar a los beneficiarios sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha real de fin de proyecto</li> <li>Razón para salir</li> <li>Estrategia de salida y mecanismos de transferencia</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Explicar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos participativos de salida</li> <li>Participación de los representantes del grupo de beneficiarios seleccionados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño de una estrategia de salida</li> <li>La implementación de mecanismos de transferencia</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formar al personal clave de la SN y voluntarios en métodos de evaluación participativos.</li> <li>Informar a los beneficiarios y a los socios clave sobre las conclusiones de las evaluaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de los mecanismos de reclamación realizada por el personal clave de la SNP y voluntarios. Elaborar un informe sobre las lecciones aprendidas</li> <li>Informar a los beneficiarios sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Su derecho de cuestionar las conclusiones de la evaluación</li> <li>Cómo y por quién estas cuestiones serán tratadas</li> </ul> </li> </ol>

## Formulario de la Encuesta para las familias

**Formato de encuesta para Agricultura de Kalutara presentado como ejemplo. El formato del proyecto de canela fue casi idéntico. Se han suprimido espacios adicionales y se ha modificado ligeramente el formato.**

INTRODUCCIÓN – semi-estructurada. 5 - 10 minutos antes de empezar el cuestionario.

*El objetivo de esta sección es ganar el consentimiento y la confianza con el entrevistado además de verificar el estado del negocio. Explique quién es, el objetivo de la entrevista (explique que estamos intentando aprender del proyecto), el tipo de información que necesitará y el tiempo puede tardar en rellenarla. Confirme que desean participar.*

*Formule preguntas generales tales como: ¿Cómo les va en general después del tsunami?, ¿Se han recuperado?, ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrentan?, ¿La situación es igual que antes del tsunami o diferente?*

*Visite la zona de implementación, si aún existe, para verificar. Formule preguntas generales tales como: ¿Cómo llevan el negocio? ¿Cuál es estado de sus negocios?, ¿Están satisfechos?, ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan?...*

*Para aquellos que han parado sus negocios: cuándo pararon, causas*

*Tenga en cuenta estas respuestas a la hora de formular las siguientes preguntas y escriba sus observaciones generales al final*

A. ENTREVISTADO, FAMILIAS E INFORMACIÓN DEL PROYECTO										
1. Componente de medio de vida	Cultivo de Champiñones				Negocios de huertos familiares					
	Gestión de viveros				Procesamiento de alimentos					
2. División DS/ Área ASC	Berawela / Padagoda				Panadura / Panadura					
	Berawela / Halkandawila				Kalutara / Nagoda					
3. Beneficiario del proyecto	Nombre:									
	Cabeza de Familia		Edad	Sexo		Nivel de estudios				
	Sí	No		M	F	Y1-5	Y6-10	O/L	A/L	Grado
4. Entrevistado	Nombre									
	Relación									
5. Estructura familiar	Adultos productivos			Adultos dependientes			Hijos dependientes			

B. INSUMOS DEL PROYECTO RECIBIDOS POR LAS FAMILIAS				
1. ¿El proyecto era un proyecto de medio de vida existente para reiniciar o uno nuevo?	Existentes	Nuevos	Comentarios	
2. Enumere los insumos proporcionados por CRE en cada casilla. Indique las cantidades si procede	Efectivo		En especie	Formación
	Marketing		Apoyo técnico del trabajador de campo del DPDA	Otros
3. Enumere los insumos proporcionados por otros actores en cada casilla. Indique las cantidades si procede, nombre la fuente de insumos	Efectivo		En especie	Formación
	Contactos de mercado			Otros

Evaluación de los Componentes de Medios de Vida del Plan Específico del Tsunami de Sri Lanka  
Anexos

	Fuentes:				
4-5. ¿Preferiría insumos en efectivo o en especie?	Efectivo		En especie		ambos
	Razones:				

C. IMPLICACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EN EL PROYECTO				
1. Comente con el beneficiario y marque la implicación en el proyecto en cada etapa	Muy involucrado (3)	Involucrado hasta cierto punto (2)	Poco involucrado (1)	No involucrado (0)
Diseño del proyecto y planificación:				
Implementación:				
Seguimiento del proyecto:				

D. IMPACTO – INGRESOS DE LAS FAMILIAS					
1. ¿En qué año a partir de 2003 su familia generó más ingresos?					
2. ¿Cuánto ingresó en aquel año?					
Si 25 piedrecitas representan los ingresos máximos, cuántas piedrecitas representan:	Ingresos del proyecto de CRE	Ingresos de otras fuentes	Piedrecitas no usadas (ingresos perdidos)		
3. Antes del tsunami,				=25	
4. Inmediatamente después del tsunami				=25	
5. Seguidamente después del proyecto				=25	
6. Actualmente				=25	
7. ¿Cuáles son las principales Fuentes de ingresos en su familia actualmente? <i>Enumere hasta cinco fuentes</i>	-1- Proyecto de CRE	-2-	-3-	-4-	-5-
8. ¿Qué proporción de ingresos familiares proporciona cada uno? Use 25 piedrecitas.					(=25)
9. Añada Rupias si es posible para las cantidades anuales. <i>Calcule si es necesario</i>					
10. ¿Esperaba que la actividad del proyecto fuera temporal o a largo plazo? ¿Sus expectativas fueron las correctas?					
11. ¿Qué le ha ayudado a aumentar sus ingresos? <i>Marque todo lo que corresponda, después valore las casillas marcadas. No valore las casillas sin marcar</i>				Marque	Valore (6=máximo)
	Mejores insumos / activos proporcionados por el proyecto				
	Formación técnica				
	Formación empresarial				
	Apoyo técnico proporcionado				
Apoyo de marketing (conocimientos)					



	Contactos / vínculos creados		
¿Con que fines se utilizaban los ingresos del proyecto? <i>Marque todo lo que corresponda</i>	Seguidamente después de la implementación del proyecto	Actualmente	
12. Para cubrir las necesidades básicas			
13. Inversión en los activos familiares (Productos domésticos, transporte, vivienda)			
14. Inversión en otros negocios o medio de vida			
15. Otros			
Describa otros			

E. IMPACTO – OTROS ASPECTOS				
1. ¿Qué les habría pasado a las familias si el proyecto no hubiera tenido lugar? <i>Marque una casilla</i>	Destitución	Recuperación más lenta o más baja	Misma Recuperación	La Recuperación habría sido más rápida o mejor sin el proyecto
Comentarios (si procede)				
Describa los cambios adicionales durante el periodo del proyecto según los apartados siguientes			+ve	-ve
2. Cambios de toma de alimentos, cantidad o calidad				
3. Cambios de vivienda				
4. Acceso a la sanidad				
5. Acceso a la educación				
6. Cambios de acceso a créditos, préstamos				
7. Cambios en la involucración comunitaria				
8. Acceso al Mercado para la producción del proyecto				
9. Otros aspectos positivos				
10. Impactos negativos del proyecto				
11. ¿Cómo ha sido el impacto del con el tiempo?				

F. SOSTENIBILIDAD Y ASPECTOS DE GESTIÓN DE REDUCCIÓN DE RIESGOS			
1. ¿Las familias creen que los ingresos del proyecto son ahora sostenibles?	Sí	No	Comentarios
2. Comente con las familias los riesgos a los que se enfrentaron con respecto al proyecto y enumérelas			
3. Comente los riesgos más importantes a los que se enfrentaron las familias y las comunidades. ¿Se sienten seguros? Si no es así, explique por qué.			
4. ¿Qué pasos están siguiendo, individualmente o comunitariamente, para tratar estos riesgos?			

G. SATISFACCIÓN GENERAL DEL PROYECTO				
<i>Marque una casilla por fila</i>	Muy alta (4)	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)
1. En general				
2. Información proporcionada				
3. Implicación				
4. Productos proporcionados				
5. Formación técnica				
6. Formación empresarial				
7. Apoyo técnico				
8. Contactos de marketing				

*Visite la zona de producción y complete*

H. SECCIÓN DE VERIFICACIÓN DE NEGOCIOS – rellenar inmediatamente después			
1. ¿El emplazamiento de negocios está bien mantenido? Caseta de champiñones, huertos, viveros, zonas de procesamiento de alimentos	Sí	No	Comentarios
2. ¿La producción supera el objetivo? Champiñones 80 kg/mes Plantas 100/mes	Sí	No	Comentarios
3. ¿Los productos están bien empaquetados para su marketing?	Sí	No	Comentarios
4. ¿Existe un registro de la producción y de los ingresos?	Sí	No	Comentarios

*Dar las gracias a la persona entrevistada y recordarle que su tiempo nos ayudará a realizar mejores proyectos en el futuro.*

I. SECCIÓN DE OBSERVACIONES – rellenar inmediatamente después
1. Selección – ¿La selección de las familias fue apropiada para este proyecto?
2. Si el proyecto ha sido exitoso, ¿qué factores ayudaron?
3. Si ha fallado, Explique las razones
4. ¿Otras observaciones?