

Informe de evaluación externa y final del proyecto

Fortalecer el desarrollo de habilidades y competencias para el emprendimiento y la innovación en mujeres rurales de la Provincia de Larache y el Círculo de Assilah.

Expediente OC007/2021

enero – marzo 2025

Normativa reguladora	Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo <i>ORDEN DE SUBVENCIONES DEL 21/6/2016</i>
País / Región	Marruecos – Región de Tánger-Tetuán-Alhucemas
Áreas geográficas de intervención	Laouambra, Had el Gharbia, Sahel Chamali, Dar Chaoui y Souk Tolba.
Entidad gestora	MUJERES EN ZONA DE CONFLICTO (MZC) CIF: G14422075
Coste de la evaluación	4.000 € impuestos, costes y gastos incluidos.
Evaluator externo	Pablo Gadea del Olmo / NIF 52878841R GSM España: (0034) 634275414 magreb@serviciosdecooperacion.com



MZC
MUJERES EN ZONA DE CONFLICTO

Junta de Andalucía
A

Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo



Estructura del informe:

- ◆ Resumen ejecutivo.
- ◆ I.- Antecedentes y objetivos de la evaluación.
 - └─ *Marco legal y normativo*
 - └─ *Antecedentes de la evaluación*
 - └─ *Objetivos de la evaluación*
- ◆ II.- El proyecto y su contexto.
 - └─ *Resultados previstos de inicio*
 - └─ *Implementación*
- ◆ III.- Metodología de evaluación, alcances y límites
 - └─ *Proceso de trabajo acometido*
 - └─ *Alcances y límites de evaluación*
- ◆ IV.- Análisis e interpretación de la información
 - └─ *Viabilidad*
 - └─ *Eficacia*
 - └─ *Eficiencia*
 - └─ *Impacto*
 - └─ *Sostenibilidad*
 - └─ *Enfoque de Género en Desarrollo*
 - └─ *Enfoque medioambiental*
- ◆ V.- Conclusiones generales
- ◆ VI.- Recomendaciones
 - └─ *Para una segunda fase*
 - └─ *Planteamiento estratégico*
- ◆ VII.- Difusión de la evaluación
- ◆ Anexos
 - └─ *Propuesta técnica y matriz de evaluación*
 - └─ *Agenda de trabajo de campo*
 - └─ *Inquietudes preliminares*

Informe elaborado por:



**services de coopération
internationale au Maghreb**

GSM Maroc: +212 641468824
GSM Espagne: +34 634275414

Pablo Gadea del Olmo
magreb@serviciosdecooperacion.com

I.- ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Marco legal y normativo de referencia

La evaluación ha estado sujeta a las condiciones prescritas en el pliego de condiciones que regulaban su contratación, reflejados como TdR y presentados a la AACID por MZC, así como a las cláusulas del contrato firmado entre MZC y el Consultor. Ello se enmarca en la Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y en la Orden de Bases de junio del 2016 (BOJA nº 120), en cuyo artículo nº 46 se establece el marco regulatorio específico para la realización de las evaluaciones externas y finales de proyectos de cooperación internacional. Con arreglo a dicho marco, la propiedad del informe de Evaluación Final corresponde a la AACID, que podrá difundir y divulgar, en todo o en parte, su contenido.

Antecedentes de la evaluación

El proyecto que se evalúa fue presentado a la convocatoria de subvenciones de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo en su convocatoria del 2021, por lo que su marco estratégico de actuación, y por tanto el referente del ejercicio evaluativo es el Tercer Plan Andalúz de Cooperación al Desarrollo (III PACODE 2020-2023). En línea con dicho *Plan*, y una vez obtenida la conformidad de la AACID para la selección de esta propuesta evaluativa, se celebró una reunión preliminar que confirmó el interés de MZC en otorgar al mandato evaluativo la prioridad de generar aprendizajes que permitan mejorar la eficacia y la calidad de la cooperación andaluza, orientando la toma de decisiones futuras.

La evaluación se sustenta en los principios de independencia, credibilidad, transparencia y utilidad. Estos principios son acordes con los sugeridos por la OCDE (Principios del CAD para una ayuda eficaz, 1995), y se aplican contemplando las cuestiones relativas al diseño, gestión, ejecución y resultados (Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, 2007).

La propuesta técnica y metodológica que respondió a los TdR anteriormente mencionados, presentada el 15/10/2024, ya incluía este enfoque, desde el que se consideraron indicadores contenidos en una **matriz de evaluación** preliminar, acorde con las necesidades informativas de MZC como entidad promotora de las acciones comprometidas con la AACID.

El proyecto que ahora se evalúa surge de la necesidad de apoyar las cooperativas de mujeres en el entorno rural de Larache y Assilah, al abrigo de una visión de trabajo dirigida hacia la defensa de los derechos de las mujeres en contextos de vulnerabilidad y/o marginalidad. En este sentido, las acciones encaminadas a potenciar, diversificar y consolidar el tejido económico y productivo local mediante el apoyo a cooperativas rurales no ha sido un eje único de trabajo, sino que se ha acometido un acercamiento a la problemática de las mujeres beneficiarias desde otras acciones colaterales, para dotar de habilidades y herramientas _desde la defensa de los derechos de la mujer_ al entorno social y asociativo circundante.

Dada la trayectoria recorrida y el objetivo fijado, aun ciñéndonos al análisis de los resultados logrados por la intervención acometida en el período de ejecución del proyecto, esta evaluación tiene el propósito de extraer conclusiones y recomendaciones útiles sobre aspectos más amplios. Los Términos de Referencia que anteceden esta evaluación hacen mención a estas otras necesidades informativas, que ubicamos a continuación.

Objetivos de la evaluación

Con lo anteriormente expuesto se pretende aportar un informe que, desde la participación de entidades, colectivos y personas beneficiarias del proyecto, resulte **útil para la planificación futura de acciones similares**, y para la rendición de cuentas con la AACID, la sociedad andaluza y las entidades socias y aliadas de MZC en Marruecos. Se pretende con ello, en paralelo, trabajar para la consolidación de una cultura evaluativa transparente en la que se puedan realizar aportes y críticas desde un enfoque constructivo, **que sume** para la consecución de los propios objetivos del proyecto.

En coherencia con ello, el presente informe **no pretende duplicar información** ni reportar datos cuantitativos ya conocidos por las entidades gestoras y promotoras de la evaluación _tan sólo aquellos que sean necesarios para extraer aprendizajes_, pues éstos están ya suficientemente recopilados en los informes de seguimiento que dichas entidades han estado elaborando por ellas mismas, o por colaboradores externos, y han sido en todo caso cotejados por el evaluador a través del registro documental existente en la *intranet* de MZC. Para poder satisfacer ambos polos de interés (aprendizaje y rendición de cuentas), la evaluación acometida ha centrado la recogida de información en poder verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza: Viabilidad, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad, Apropiación y fortalecimiento institucional, por un lado; Enfoque de Género en Desarrollo, Sostenibilidad Ambiental y Respeto a la diversidad cultural, por otro.

En definitiva, se plantea como objetivo de la evaluación el obtener conclusiones y recomendaciones acerca de:

- La lógica de intervención, incluyendo el análisis de las relaciones entre objetivos, resultados y actividades, procesos y elementos estructurales de cada una de las acciones del programa.
- Cómo el proyecto ha contribuido a la realización de la estrategia de cooperación internacional de la cooperación andaluza
- Qué lecciones aprendidas de esta experiencia debe tener en cuenta la organización de cara a la próxima revisión estratégica de la acción en Marruecos.
- Qué aspectos hay que desarrollar para contribuir a la verdadera autonomía de las mujeres de las cooperativas.
- Cómo el proyecto ha contribuido a reducir la brecha de género, reforzar la autonomía de las mujeres y recomendaciones para acompañar el proceso en los meses siguientes.

II.- EL PROYECTO Y SU CONTEXTO

Resultados previstos inicialmente

Con el objetivo de *Fortalecer las habilidades y competencias para el emprendimiento y la innovación de las mujeres rurales de la provincia de Larache y el círculo de Assilah*, el proyecto planteaba el alcance de los siguientes resultados:

Resultado 1. Aumentada la participación comunitaria de las asociaciones de mujeres que desarrollan su actividad en el medio rural como entidades intermedias para facilitar el acceso de las mujeres emprendedoras a los mercados y la microfinanciación

Resultado 2. Optimizada la productividad, sostenibilidad, comercialización y adecuación al entorno social y económico de las actividades desarrolladas por las cooperativas de mujeres rurales.

Resultado 3. Aumentado y mejorado el acceso a la información y las redes sociales de apoyo al desarrollo rural atendiendo a principio de igualdad de género entre los hombres y mujeres jóvenes.

La población beneficiaria inicialmente prevista se definía dentro de los siguientes parámetros:

- . 2.654 mujeres y adolescentes en las actividades de sensibilización e información
- . 140 mujeres en alfabetización
- . 200 mujeres en alfabetización digital
- . 164 mujeres en actividad cooperativista (10 cooperativas: 6 preexistentes y 4 de nueva creación, estas últimas en favor de 52 mujeres)
- . 637 hombres jóvenes y adolescentes en talleres de sensibilización y educación

Implementación

El proyecto se ha implementado en áreas rurales de las provincias de Larache, Assilah y Alcazalquivir, pertenecientes a la Región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, en el Norte de Marruecos, entre el 1 de febrero del 2022, y el 31 de diciembre del 2024, con una duración de 35 meses (cómputo total tras las autorizaciones de ampliación por parte del órgano competente, una de ellas de tres meses, comunicada en noviembre del 2023; otra de 8 meses autorizada en abril del 2024). El proyecto se ha ejecutado con un presupuesto total de 328.808 €, siendo la financiación AACID del 91,24 %.

Dentro del marco de actuación de MZC en el país, y en sintonía con las prioridades de la cooperación andaluza y con algunas de las necesidades más acuciantes en el área de intervención _desde un enfoque socioeconómico y de derechos_ el proyecto ha planteado las siguientes líneas de actuación:

- acciones de apoyo a cooperativas agroalimentarias formadas por mujeres: planes de negocio, técnicas de venta, apoyo contable, alfabetización digital y formación técnica.
- acciones de apoyo a las mujeres que forman parte de las cooperativas o del mismo perfil poblacional y entorno geográfico: autoestima, empoderamiento, liderazgo, prevención y detección de violencias de género, derechos, y alfabetización.
- acciones de apoyo al tejido asociativo de las áreas de intervención, desde talleres de formación con diversas orientaciones temáticas (siempre en torno a la defensa de los derechos de las mujeres rurales).

Estas acciones se han acometido, mayoritariamente, en áreas rurales en las que perduran aún enormes atrasos en lo relativo a la alfabetización y autonomía económica de las mujeres, afectando en gran medida al desarrollo de sus potencialidades, a nivel personal y colectivo. El punto de partida del proyecto remite, en este sentido, a **un estadio de desarrollo, en estos ámbitos temáticos, aún muy incipiente**, a pesar de los muchos esfuerzos invertidos en las últimas dos décadas tanto por la cooperación internacional como por los programas públicos del país y el apoyo de instancias supranacionales.

Las cooperativas o iniciativas de emprendimiento preexistentes con las que se contaba en el momento del diseño de la intervención estaban, por tanto, necesitando de un empuje para su maduración y solvencia, tanto por lo que respecta a su consolidación como actividades generadoras de ingresos, como por lo que respecta a su vocación comunitaria y de promoción social de la mujer. Son, precisamente, dichas carencias, las que justifican la intervención y las que han supuesto una mayor dificultad en la ejecución del proyecto, afectando así a cambios y reorientaciones, y con un amplio alcance geográfico y poblacional.

No es un proyecto en el que se haya trabajado desde el principio con un grupo *cerrado* de asociaciones y cooperativas, sino que se han ido acometiendo las acciones anteriormente mencionadas con unas y otras, hasta finalmente consolidar un proceso completo de trabajo con **7 cooperativas** _3 de las cuales han sido constituidas dentro del marco del proyecto_, en las Comunas Rurales de Laouamra, Sahel Chamali, Had el Gharbia, Dar Chaoui y Souk Tolba.

Este proceso se ha reforzado mediante el trabajo con un total de **15 asociaciones**, la mayoría de las cuales han sido beneficiarias de los módulos formativos y talleres, y se ubican en Larache como núcleo urbano de referencia. Entre ellas hay al menos 4 asociaciones cuya implicación en el proyecto ha sido más significativa, por cuanto han participado como **beneficiarias y aliadas al mismo tiempo** (se citan más adelante).

El contexto de actuación, por lo que respecta a los objetivos del proyecto, se caracteriza por aunar factores de toda índole y que podríamos sintetizar así:

- *factores socioeconómicos*, ligados a la pobreza y el bajo o nulo nivel educativo, así como al consiguiente desempeño de fuentes de ingresos inestables, en entornos no protegidos, en empleos precarios, dando cabida a situaciones de explotación de toda índole.
- *factores culturales, históricos y políticos*, donde entra el abandono histórico que durante décadas ha sufrido esta región, sin protagonismo económico ni inversiones en infraestructuras ni servicios; y también el conjunto de malinterpretaciones culturales y religiosas que han ido sometiendo a la mujer rural desde su infancia.

Como se analizará más adelante, el proyecto implementado dista de su diseño inicial en algunos aspectos cuantitativos y cualitativos, debido en gran parte a aquel estadio tan incipiente en que se encuentran los procesos de desarrollo que se pretenden activar o apoyar. No obstante, la **presencia muy cercana de los equipos de MZC** en terreno ha permitido afianzar algunos aspectos esenciales para que esa diferencia entre lo previsto y lo ejecutado no revierta en una desviación con respecto al logro del objetivo específico del proyecto, habiéndose identificado avances significativos al respecto.

El total de beneficiarias _registradas en los listados de asistencia_ de las diferentes actividades asciende a **346 mujeres y 30 hombres**, a los que se habría que adicionar la población que participó en las jornadas cinematográficas de sensibilización para la igualdad de oportunidades (136 mujeres y 33 hombres), además de aquella población masculina con las que se ha intervenido para favorecer la participación femenina, y de la que no queda registro documental. La población registrada en las Fuentes de Verificación se distribuye de la siguiente manera:

- Talleres de información contra la Violencia de Género: 85 mujeres y 20 hombres
- Talleres de Género y Asesoramiento Rural (GRAST): 38 mujeres
- Talleres de liderazgo y empoderamiento femenino: 130 mujeres
- Mujeres cooperativistas: 34 mujeres
- Beneficiarias de Alfabetización: 102 mujeres
- Formación en legislación y derechos: 98 mujeres
- Participantes en encuentros y ferias: 77 mujeres
- Beneficiarias de alfabetización digital: 103 mujeres
- Talleres sobre nuevos yacimientos de empleo: 13 mujeres y 9 hombres
- Formación de Agentes de Desarrollo Rural: 17 mujeres y 1 hombre.

III.- METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN, ALCANCES Y LÍMITES

Proceso del trabajo acometido

Con arreglo a las etapas de trabajo comprometidas inicialmente, se ha realizado la evaluación externa y final del proyecto *en cuestión* en el período comprendido entre el 7 de enero del 2024 y el 21 de marzo del 2025. En dicho período se ha realizado el estudio documental, el trabajo de campo y la redacción del presente informe y sus anexos, quedando la difusión de resultados fuera de los límites temporales de la evaluación.

En lo referente al estudio documental, se ha podido tener acceso a:

- *Formulario de inicio y marco lógico*
- *Informes de seguimiento técnicos y presupuestarios*
- *Informes de actividades, material fotográfico y listados de asistencia*
- *Registro de población beneficiaria*
- *Registro de asociaciones participantes*
- *Registro de cooperativas participantes*
- *Listado de gastos provisional*

El trabajo de campo se realizó la semana del 10 de febrero, habiendo enviado con antelación un documento que recogía las inquietudes preliminares, resultantes del estudio documental. La agenda se consensuó adecuadamente con el equipo de MZC en Marruecos (se presenta en anexo). Durante el trabajo de campo se realizaron las entrevistas y los grupos de discusión, y se cumplimentaron las fichas para el volcado de datos de las cooperativas, con los siguientes informantes:

- *Equipo de MZC en Larache y Assila*
- *Formadoras de alfabetización*
- *Visitas y reuniones con mujeres representantes de 5 cooperativas (Al-Khair / Imma / El-Amal / Lmima Foul Soudani / Malek Rahman) y entrevista con el presidente de la cooperativa familiar Nassim Akhdar.*
- *Coordinador de la Asociación AGDD / Técnico de apoyo de MZC*
- *Asesor del ONSSA en certificaciones agroalimentarias*
- *Representante de la UMT en Larache*
- *Cuestionarios por mail con las formadoras y talleristas de los diferentes módulos (violencia de género, género en desarrollo rural, liderazgo, autoestima, y alfabetización digital).*

El proceso de elaboración del presente informe estuvo precedido por un documento de conclusiones preliminares, que se compartió con el conjunto del equipo de MZC con implicación directa en el proyecto (equipos de Larache, Assila, Chefchaouen y la Dirección de la entidad en Córdoba).

Alcances y límites de la evaluación

El trabajo de evaluación final ha podido realizarse mediante el cotejo del conjunto de información documental anteriormente citada, cuyo contenido remite al total del período de ejecución del proyecto: ése ha sido el alcance temporal de la evaluación. Por ello la recogida de información directa en terreno se ha centrado en aquellos informantes que han podido aportar datos cuantitativos y cualitativos de relevancia hasta el momento del *cierre* de proyecto, sin contar por tanto con la información procedente de aquellas mujeres o entidades que únicamente tuvieron participación durante el primer año de ejecución, **y que se desvincularon o disolvieron por motivos que no han podido ser cotejados** por esta evaluación, previsiblemente relacionados con la falta de cohesión social y ésta, a su vez,

debe ser entendida a la luz del parón que supuso la pandemia, afectando a una inercia con la que sí se contaba en el momento de identificación y diseño del proyecto.

Así es que el proceso de recogida de información no documental, en terreno, ha estado supeditado a la disponibilidad de actores implicados en el momento del cierre de proyecto y fechas inmediatamente posteriores, quedando fuera de rango:

- . la valoración que del proyecto hacen las asociaciones que han participado como beneficiarias (y de aquellas que han participado como colaboradoras, exceptuando a AGDD, que sí ha participado activamente en el proyecto y en la evaluación final)
- . la valoración que del proyecto hacen las mujeres de las cooperativas que participaron durante los primeros 12-14 meses, y que se disolvieron o desvincularon de la intervención.
- . la valoración que del proyecto hacen los hombres de los douares donde se trabaja para la defensa de los derechos de las mujeres
- . y la valoración que del proyecto hacen algunos colaboradores aliados, como son el Presidente de la Comuna de Souk Tolba (no pudo participar en la evaluación por motivos ajenos a su voluntad), y los puntos focales de las Casas de Juventud que han facilitado sus espacios para talleres y jornadas de sensibilización.

Desde el punto de vista metodológico se han podido cotejar, a través del acceso facilitado por MZC al evaluador, el conjunto de listados de asistencia, material fotográfico e informes técnicos de cada una de las actividades formativas o de participación: la sistematización de las fuentes de verificación por parte de la entidad ha sido un aspecto positivo que ha permitido cubrir un amplio espectro de las necesidades documentales de la evaluación. En este sentido, el alcance de la evaluación, desde el punto de vista documental, ha sido amplio, quedando únicamente fuera de estudio el informe final técnico y económico que la entidad debe remitir, tal y como establece la normativa vigente, a la AACID.

Las opiniones o valoraciones emitidas en el informe corresponden mayoritariamente al evaluador, toda vez que se emiten desde el cotejo de datos y documentos, y desde la escucha de las apreciaciones dadas por los informantes clave.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Viabilidad

Para obtener conclusiones útiles en el ámbito de la viabilidad, se deben considerar, al menos, los siguientes factores:

- (a) *Recursos, presencia y conocimiento de las entidades promotoras del proyecto*
Indicador 1: la entidad moviliza una estructura capaz de gestionar el todo el ciclo del proyecto, con equipo propio y relación directa con los/las destinatarios/as de las acciones.
- (b) *Coherencia interna entre actividades y resultados, y retos - plazos.*
Indicador 2: el diseño del Marco Lógico es coherente y por tanto es viable alcanzar los resultados con las actividades previstas.
- (c) *Adaptación y compatibilidad en relación al contexto local.*
Indicador 3: el alcanzar los resultados y el objetivo del proyecto es factible dadas las posibilidades de actuación y las dificultades del contexto a nivel local.
- (d) *Concatenación con planes públicos*
Indicador 4: no se identifican contradicciones con respecto a los planes públicos en el sector de actuación que obstaculicen la ejecución del proyecto
- (e) *Recursos locales puestos a disposición.*
Indicador 5: los colectivos de personas que intervienen cuentan con los medios para implicarse de tal forma que sea viable alcanzar los resultados planteados.

a) Desde el punto de vista de los recursos e MZC en el área de intervención se ha podido comprobar que la entidad cuenta con las capacidades, presencia y conocimiento sobre la realidad en la que se está pretendiendo incidir. De forma especialmente significativa, cuenta con equipos y oficinas próximas a las áreas de intervención (en Larache y Assilah), aspecto crucial y diferencial por lo que supone de cara a:

- . la viabilidad del seguimiento del proyecto (en términos de monitoreo de resultados y organización, logística y acompañamiento de acciones);
- . la viabilidad del apoyo directo a las mujeres beneficiarias de las cooperativas (en la resolución cotidiana de problemas sobrevenidos);
- . y la viabilidad de la comunicación continua con entidades públicas y asociativas del entorno rural próximo (en lo relativo a la búsqueda de apoyos pero también en la realización de una incidencia y un empuje a favor de los objetivos del proyecto).

b) Sin embargo a la luz de un análisis de la coherencia interna, observamos que:

- Existen algunos aspectos del diseño del Marco Lógico que dificultan la viabilidad de cara a alcanzar el Resultado 1 del proyecto. El resultado de *Aumentar la participación comunitaria de las asociaciones en el medio rural...como intermediarias para facilitar el acceso de las mujeres emprendedoras a los mercados*) no puede lograrse únicamente con la realización de talleres formativos y encuentros, que son las actividades contempladas inicialmente. Con independencia de la relevancia y la proximidad de las asociaciones que han participado en dichos talleres y encuentros, y a pesar de la pertinencia del planteamiento técnico, ejercer la intermediación con las mujeres de las cooperativas para facilitarles el acceso a los mercados requiere de acciones colaterales que no fueron contempladas en el diseño inicial, es decir:

. Los talleres y encuentros organizados en el marco del proyecto para el logro de este resultado se plantearon (y así se han ejecutado) dentro de una línea de trabajo por los derechos individuales y colectivos, sin una vocación nítida hacia la búsqueda de mercados en favor de las cooperativas, y sin actividades específicas que respaldaran la presencia de dichas asociaciones en consejos municipales.

. Las asociaciones participantes en el proyecto sí son *una palanca* de cambio a favor de aumentar la participación comunitaria, pero la mayoría de ellas, según la información disponible, no están físicamente en las comunas rurales donde se ha intervenido, por lo que su participación en los consejos comunales-municipales no parece viable, al menos en los plazos de un proyecto. En paralelo, para el cotejo del logro del resultado se planteaba un indicador, en este sentido, de muy difícil factibilidad en los plazos del proyecto: la presentación de planes de igualdad y conciliación en 3 Comunas, acción que requiere aún de márgenes de actuación más amplios, y que en todo caso no aporta información sustancial en lo relativo a la capacidad de las asociaciones para intermediar en la búsqueda de mercados.

- Las acciones planteadas para el logro del Resultado 2 del proyecto (*Optimizada la productividad, sostenibilidad, comercialización... de las actividades desarrolladas por las cooperativas*), aún siendo todas ellas viables en términos de capacidad técnica y posibilidad de intervención, no son suficientes para el logro del resultado, dado que, como se verá más adelante, la perspectiva de generar un beneficio suficiente en términos de posibilitar autonomía o igualdad de acceso a bienes y servicios (IOV 2 del R2) demanda de un alto grado de solvencia de cara a la comercialización de productos, y esto no es viable en los plazos del proyecto dadas las condiciones de partida o *línea de base*. La comercialización es un aspecto clave, tanto en lo relativo a la ganancia de autonomía como en lo que respecta a la motivación de las mujeres para implicarse en la cooperativa. Volveremos sobre este aspecto cuando analicemos otros criterios evaluativos.

- Por otro lado, y siempre desde la perspectiva del diseño inicial y la coherencia interna, se considera que sí es viable alcanzar el Resultado 3 (*Aumentado y mejorado el acceso a la información y a las redes sociales...*) con las actividades previstas para ello: de forma especialmente significativa la alfabetización digital, la página web y el trabajo para edificar

una red de agentes de desarrollo rural, son elementos suficientemente sólidos para la factibilidad en el alcance del resultado.

c) Tomando como referencia la adaptación y compatibilidad en relación al contexto local, se constata que el proyecto, por sus procedimientos de gestión y seguimiento, así como por su planteamiento técnico inicial, es viable en términos generales:

- Se ha adaptado a la realidad social y cultural de las Comunas Rurales: los equipos de MZC en terreno realizaron un trabajo de diagnóstico inicial que contó con la participación de las propias mujeres pero también con los hombres de los douares (maridos de ellas, principalmente), con quienes había que *preparar el terreno* para la movilización de las mujeres. Además muchas de las cooperativas que han participado en algún momento del proyecto ya existían previamente, por lo que el proyecto se insertaba en una dinámica preexistente en términos de desarrollo comunitario desde los parámetros de la economía social y solidaria: producto local, trabajo igualitario, ganancia equitativa y beneficio social.
- Se ha adaptado a la realidad económica de las Comunas Rurales: el proyecto diseñado y finalmente acometido encaja con las potencialidades de la región en términos económicos, que son agrícolas fundamentalmente, con vocación de crecimiento en el sector alimentario.

d) En relación con las políticas, planes o programas públicos, no se ha constatado contradicción que afecte a una valoración negativa del criterio de viabilidad. Al contrario, el proyecto que se ha evaluado cuenta con elementos sincronizados y alineados con algunas de las estrategias gubernamentales más importantes, como son el PROGRAMA ICRAM II (Programa Nacional para la Autonomía económica de las mujeres y las chicas al horizonte 2030, del M° de Solidaridad, Inserción Social y Familia), y la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible 2030 (SNDD, del M° de Transición Energética) por lo que respecta a la inserción del proyecto en su desarrollo territorial.

- El Programa ICRAM II abarca la promoción de la igualdad de acceso a un trabajo digno fomentando el acceso de la mujer rural a los medios de producción.
- Por su parte, la SNDD plantea varios ejes estratégicos que buscan promover la educación ambiental, mejorar la infraestructura y fomentar la participación comunitaria.

e) En lo relativo a los recursos locales puestos a disposición, se ha constatado la viabilidad del proyecto en los siguientes términos:

- Las cooperativas tienen local propio o cedido, para la producción y venta de los productos, o bien sufragar un mínimo alquiler fácilmente asumible sin ayuda externa.
- Las cooperativas tienen fácil acceso a la materia prima, en mercados próximos, o son propietarias de la tierra donde se produce lo necesario (en el caso de la cooperativa IMMA, existen mayores dificultades para el acceso a la materia prima, pero se solventan gracias a una gran habilidad de gestión e implicación en el proyecto).
- Los talleres formativos se han acometido con profesionales de la Región que conocen la zona y que participan en proyectos de similar alcance poblacional o sectorial.
- La alfabetización se ha acometido con docentes procedentes de similar condición: han sido chicas jóvenes que han crecido en Comunas Rurales de la zona, que conocen, se identifican y empatizan con la problemática abordada por el proyecto.
- Las asociaciones colaboradoras (AGDD, Asociación Achourouk, y Asociación Wafae, principalmente, aunque ha habido más) cuentan con personas cuya implicación es estable, duradera y altruista, y son cercanas a la realidad abordada.

Síntesis:

Indicadores de evaluación / Criterio: VIABILIDAD	nulo	bajo	suficiente	alto
1. La entidad moviliza una estructura capaz de gestionar el todo el ciclo del proyecto, con equipo propio y relación directa con los/las destinatarios/as de las acciones.				X

2. El diseño del Marco Lógico es coherente y por tanto es viable alcanzar los resultados con las actividades previstas.		X		
3. El alcance de resultados y del objetivo del proyecto es factible dadas las posibilidades de actuación y las dificultades del contexto a nivel local.			X	
4. No se identifican contradicciones con respecto a los planes públicos en el sector de actuación que obstaculicen la ejecución del proyecto				X
5. Los colectivos de personas que intervienen cuentan con los medios para implicarse de tal forma que sea viable alcanzar los resultados planteados.				X

Eficacia

Para hacer un análisis sobre el grado o nivel de desempeño de este criterio evaluativo, tomaremos como referencia los siguientes valores:

→ (a) Cumplimiento de indicadores previstos e indicadores alternativos hallados que avalen el logro de los resultados y del objetivo

Indicador 6: Se alcanzan valores cuantitativos y cualitativos previstos de los indicadores de resultados, que miden el suficiente cumplimiento de los mismos.

Indicador 7: Los resultados contribuyen nítidamente al logro del objetivo

Indicador 8: Se alcanzan los valores previstos en los indicadores previstos para medir el logro del objetivo específico.

→ (b) Alcance de resultados previstos y resultados de proceso que contribuyen al logro del objetivo específico

Indicador 9: Se han cumplido los resultados previstos, o se constatan resultados intermediarios que avalan la consolidación de un proceso de desarrollo.

→ (c) Alcance del objetivo específico del proyecto

Indicador 10: Las adaptaciones o modificaciones han sido eficaces de cara a solventar las dificultades sobrevenidas: se han tomado decisiones correctoras.

Indicador 11: La línea de base diseñada al inicio ha quedado evidentemente superada con una evolución verificable y contrastada con la opinión de los destinatarios de la ayuda.

Indicador 12: La concentración de acciones en un determinado ámbito y lugar evidencia una contribución a los objetivos previstos.

Indicador 13: Las actividades finalmente ejecutadas han satisfecho las expectativas de inicio de la población beneficiaria.

a) y b) Los indicadores propuestos para medir el logro de los resultados fueron:

Para el Resultado 1:

. Al terminar el proyecto al menos 10 asociaciones de mujeres han participado activamente en los consejos municipales de la mujer y en los consejos económicos

. En el mes 14 del proyecto las asociaciones de mujeres presentan un plan de igualdad y conciliación para las mujeres rurales al consejo municipal de al menos 3 Comunas.

En primer lugar, hay que observar que la formulación del Resultado 1 hace referencia a *aumentar la participación comunitaria de las asociaciones de mujeres que desarrollan su actividad en el medio rural como entidades intermediarias para facilitar el acceso de las mujeres emprendedoras a los mercados y la microfinanciación*. Se considera pertinente, para un mejor y más claro análisis, mencionar que:

- La participación comunitaria de las asociaciones no las ubica ni habilita necesariamente para ejercer la intermediación que menciona el resultado.
- Los indicadores previstos no son útiles para medir el alcance del resultado, es decir: en el caso de que se hubiera logrado la participación activa de las asociaciones en los consejos municipales, y de que se hubieran presentado con el éxito deseado los planes de igualdad y conciliación, ¿serviría esta información para significar que las mujeres emprendedoras tienen acceso a los mercados?

No obstante, según la información cotejada en la evaluación, y con independencia de estos aspectos anteriormente citados, el proceso de trabajo para aumentar la participación comunitaria de las mujeres, en su medio institucional, a través de asociaciones o de forma individual o colectiva, se ha trabajado eficazmente a través de:

Talleres de prevención de la VBG, impartidos en el año 2022 por la Sra. Fathia Yakoubi.

- 3 sesiones en el círculo de Larache / total 10,5 horas / 60 mujeres y 6 hombres, pertenecientes mayoritariamente a asociaciones del entorno: FLDF, Unión Progresista, Asociación Karama, Asociación Maouada ..., aunque también en beneficio de mujeres de cooperativas _figuran en listado las cooperativas Chaïmae, Jnan el Fquih, y Rahma_.
- 2 sesiones en el círculo de Assilah / total 8 horas / 25 mujeres y 14 hombres, puntos focales de asociaciones del entorno (Forum de Femmes, AMDH, UMT, UTF, Dar el Fatat, ECODEL)

Talleres GRAFT (análisis de género en los servicios de asesoramiento rural), impartidos en el año 2024 por las Sras. Latifa Oulad (en Assilah) y Salwa Badaoui (en Larache).

- 2 sesiones en el círculo de Larache / total 6,5 horas / 28 personas, representantes de asociaciones y mujeres interesadas en la formación como Agentes de Desarrollo Rural
- 2 sesiones en el círculo de Assilah / total 10 horas / 10 mujeres, del ámbito asociativo.

Talleres sobre Liderazgo y Derechos Sociales, impartidos en el año 2023 por la Sra. Selwa Badaoui en :

- 4 sesiones en el círculo de Larache / total 13 horas / 61 mujeres (cooperativistas, miembros de asociaciones, emprendedoras y profesoras de alfabetización de la zona).
- 4 sesiones en el círculo de Assilah / total 14 horas / 69 mujeres (del mismo perfil poblacional que las asistentes a los talleres de Assilah).

Tal y como se ha podido verificar por el evaluador, cada sesión ha contado con listado de asistencia, CV de la formadora, material fotográfico de apoyo e informe técnico, en ocasiones redactado por el personal técnico de MZC y otras veces por la propia persona encargada de impartir los talleres. Se ha constatado, con la revisión de todo ello:

- la idoneidad del perfil profesional y competencial de las personas encargadas de impartir las sesiones.
- la pertinencia de contenidos en relación a la contribución para el logro del resultado 1 y del objetivo específico.
- la correcta adecuación de la metodología empleada en relación con el perfil de las asistentes.
- la amplitud de la cobertura temática abordada en los talleres.

En paralelo, se constata la celebración, en abril del 2023, de un encuentro orientado de forma más específica a favorecer la intermediación de asociaciones con mujeres cooperativistas y emprendedoras, con un total de 32 participantes.

En síntesis, consideramos que el resultado 1 debe considerarse a la luz de un proceso más amplio en el que MZC está empujando para generar fuerzas (entendidas como competencias y conocimientos) en el medio asociativo local, con el fin de que éste pueda realmente servir tanto de plataforma de defensa de derechos como de *lanzadera de oportunidades* para las mujeres de medios rurales más aislados. En este sentido, los indicadores hallados que respaldan este proceso superan con claridad el punto de partida desde el que arrancó el proyecto, con un alcance poblacional y geográfico amplio, aunque queda pendiente consolidar el vínculo entre asociaciones y cooperativas, más allá del rol específico de AGDD como entidad aliada estratégica de MZC en el Círculo de Assilah (comunidades de Sahel Chamali, Had el Gharbia y Dar Chaoui).

Para el Resultado 2:

. Antes del fin del proyecto ha aumentado la capacidad de las mujeres agrarias para generar beneficio, hacer trámites legales, elaboran sus planes estratégicos y presentar proyectos ante entidades públicas y privadas.

. Antes de fin del proyecto las mujeres tienen igualdad de acceso a los bienes y servicios necesarios para el desarrollo agrícola y a los mercados, respecto de los hombres.

. El 80% de las cooperativas: i) canalizan con eficiencia los servicios del proyecto; ii) administran directamente sus recursos financieros; II) están presentes en los espacios comunitarios de toma de decisiones

Como se ha mencionado anteriormente, no ha sido éste un proyecto en el que se haya trabajado de principio a fin con un grupo cerrado de entidades o cooperativas, sino que se ha ido avanzando en el proceso de desarrollo con un abanico amplio de participación abierta. Desde el inicio de la intervención han participado, en algún momento, y para el logro de este resultado, las siguientes cooperativas:

Cooperativa Wakili,
Cooperativa Najah,
Cooperativa Khairat Sahel
Cooperativa Ayacha
Cooperativa Al-Boudour Al-Hamra
Cooperativa Saida
Cooperativa BH Nature
Cooperativa Chaïmae
Cooperativa Jnan El-Fqih
Cooperativa Kajia Bio
Cooperativa Khair
Cooperativa Nassim Akhdar
Cooperativa Lmima
Cooperativa IMMA

De todas ellas, son las 4 últimas las que finalmente han formado parte de todo el proceso de acompañamiento y empuje durante el plazo de ejecución del proyecto en su totalidad, además de 3 cooperativas de nueva creación:

Cooperativa Lemon Bladi
Cooperativa Malek Rahman
Cooperativa el Amal

El punto de partida para todo el trabajo de capacitación y adquisición de competencias para el logro del resultado 2 remite, como ya se ha indicado, a un estadio aún incipiente: en

efecto, la mayoría de las mujeres del medio rural con las que se ha incidido en la *optimización de la productividad y la comercialización* eran analfabetas, con un nivel académico muy básico o inexistente. La alfabetización no ha estado cerrada a las mujeres de la cooperativa, sino que ha tenido un enfoque más amplio, en función de las necesidades de los douares.

Es opinión compartida por parte del conjunto de beneficiarias del proyecto el logro del Resultado 2, en la medida en que se ha logrado optimizar la producción y la comercialización (en los plazos del proyecto), si bien, ellas mismas coinciden en afirmar la limitada solvencia actual y su continua dependencia con respecto al equipo técnico de MZC para la toma de decisiones y la resolución de problemas cotidianos. En este sentido, no todas las cooperativas se encuentran en el mismo nivel de desempeño, en términos de profesionalidad y autonomía (en el apartado dedicado a la sostenibilidad incidimos sobre las especificidades de cada cooperativa).

Recogemos a continuación algunos indicadores que respaldan el logro del R2, a través de las actividades planificadas para ello:

Módulos de Alfabetización.

Este aspecto es esencial para analizar los éxitos del proyecto a la luz de un proceso que requiere, necesariamente, de plazos más amplios. El trabajo de capacitación previa en alfabetización que se demanda para el logro del resultado se ha llevado a cabo como sigue:

- En Dar Chaoui, sede de la cooperativa El Amal, dedicada a la venta de productos derivados de plantas aromáticas con fines cosméticos y medicinales, se ha trabajado con un grupo de 10 personas durante 6 meses en el año 2023 (la cooperativa la conforman 5 mujeres)
- En Had el Gharbía, perteneciente al círculo de Assilah, se ha trabajado la alfabetización mediante dos cursos de 6 meses cada uno de ellos, entre el 2023 y el 2024, con grupos de 15 y 18 mujeres respectivamente.
- En Souk Tolba, (Alcazalquivir), se han acometido dos cursos de alfabetización: uno de 5 meses en 2023 con un grupo de 20 mujeres (de las cooperativas Lemon Bladi y Malek Rahman); y otro de 2 meses en 2024 con un grupo de 11 mujeres del medio rural, a través de la Asociación Iniciativa Sin fronteras.
- En Laouamra, al sur de Larache, dos ciclos: uno de 3 meses en el 2023, con un grupo de 10 personas (el grupo era de 24 mujeres pero 14 de ellas se han ausentado la mayor parte del tiempo); y otro grupo de 18 mujeres durante 2 meses.
- Desde MZC se organizó un módulo específico de formación de formadoras, en julio del 2023, en beneficio de 4 profesoras de alfabetización.

Los contenidos de la alfabetización y la propia valoración de las formadoras nos indican, de nuevo, el punto de partida del trabajo de capacitación y adquisición de conocimientos de gestión, comercialización y contabilidad, dado que las mujeres, durante los meses que duraron los diferentes módulos, aprendieron únicamente a leer palabras, a construir frases sencillas y a hacer cálculos muy básicos.

Es decir: ha habido mejorías indudables, pero **los plazos** invertidos (una media de 3,6 meses en total para cada uno de los 5 lugares donde se ha trabajado) **no son suficientes** para que las mujeres alcancen un nivel de alfabetización y cálculo aritmético básico, como para poder ellas elaboren planes, realicen trámites o cualquiera de los valores cualitativos recogidos como Indicadores Objetivamente Verificables en el marco lógico para este resultado 2.

Planes de Negocio.

La ejecución de esta actividad ha estado externalizada convenientemente a través de una persona experta en la materia y con los conocimientos necesarios para dar, además, las pautas o requisitos que se demandan para la *certificación de origen y calidad* de los productos (Sr. Mohamed Ouahrani, extécnico de la ONSSA, Office National de Securite Sanitaire des Produits Alimentaires). Se han cotejado los planes de negocio de 4 cooperativas, si bien no han podido aún entrar en vigor debido a la falta de certificación.

Los Planes elaborados corresponden a las cooperativas siguientes: Lmima (de Loauamra, dedicada a derivados del cacahuete), Malek Rahman (de Souk Tolba, dedicada al procesamiento de la remolacha y otros productos hortícolas), al-Khair (de Dar Majlaoe, en el círculo de Assila, dedicada a la producción de diferentes tipos de cuscús) y Al Amal (de Dar Chaoui, dedicada al procesamiento de plantas aromáticas y medicinales).

Su contenido y el hecho de haber restituido el mismo con las mujeres de las cooperativas nos permite hacer una valoración positiva de la contribución de esta actividad al logro del resultado. Los Planes han tratado, para cada una de las cooperativas: estudio de mercado, propuesta de estrategia de marketing y venta, estudio técnico y reparto del trabajo, estudio financiero y perspectivas. Es decir, aportan a las mujeres datos y enfoques claramente orientados a mejorar sus capacidades de cara a poder desarrollar por ellas mismas la actividad generadora de ingresos.

Creación de nuevas cooperativas.

Se constata la creación de las siguientes cooperativas:

- Cooperativa El-Amal, dedicada a la elaboración de productos cosméticos y sanatorios con plantas aromáticas y medicinales, en enero del año 2022, en Dar Chaoui.
- Cooperativa Malak Rahman, dedicada al procesamiento de productos hortícolas, en abril del 2023, en Bdour (Souk Tolba)
- Cooperativa Lemon Bladi, dedicada al procesamiento de cítricos, en junio del 2023, en Boucharen (Laouamra).

El proceso de creación conllevó el diseño y acometida de reformas en los locales de Malak Rahman y Lemon Bladi, adecuándolos a las necesidades de producción (aunque sin el alcance necesario para dar respuesta a las necesidades de certificación de sus respectivos productos).

Talleres específicos.

a finales del 2023, orientados a la ejecución de un proyecto generador de ingresos, impartidos por la Sra. Imane Khalil, Técnica del ISTA de Dar Benkarrich, centro de formación profesional dependiente del Mº de Agricultura, ubicado a las afueras de Tetuán.

- La Cooperativa Lemon Bladi, 2 días
- La Cooperativa Lmima, 4 días
- La Cooperativa Malak Rahman, 2 días
- La Cooperativa Al-Khair, 2 días
- La Cooperativa Al-Amal, 1 día. Además esta cooperativa recibió un módulo dedicado a las Plantas Medicinales, especialidad en la que el ISTA está especializado, entre el 7 y el 10 de febrero del 2024 (4 días).

El informe de la persona encargada de impartir las formaciones reporta, para todas las cooperativas exceptuando Lemon Bladi, la necesidad de incidir en dotar a las cooperativas de una visión de negocio más consolidada, y más sólida. En el caso específico de la Cooperativa Al-Khair, la formadora reporta carencias en todas las herramientas básicas para el desarrollo de un plan de negocio.

Acompañamiento para el registro contable.

Entre los meses de junio y julio del 2024 se han realizado sesiones de acompañamiento y formación en contabilidad, aportando documentos para el registro de cada uno de los subprocesos de producción y venta (embalaje, recepción, salida...). Con el registro documental se pueden cotejar, al menos, 3 sesiones específicamente dedicadas a ello, aunque el equipo de MZC en terreno reporta haber realizado un acompañamiento en la materia de forma transversal y durante un período mayor al que se refleja en las fuentes documentales.

Legislación y derechos laborales.

En el marco de esta actividad se encuentran registros documentales en dos facetas: por un lado, sesiones de formación sobre la violencia de género (impartidas por la Sra. Braik), y por otro lado, sesiones de formación sobre los derechos laborales de las cooperativistas (impartidos por el Sr. Akhrif, técnico de MZC).

. En la Casa de Artesanía de Had el Gharbía, sobre violencia de género, el 30/11/2023, con 18 mujeres.

. En el Centro Cívico de Had el Gharbía, sobre principios reguladores del cooperativismo, (el 16/5/2024, con 22 mujeres), y sobre derechos laborales (el 30/5/2024, con 17 mujeres).

. En el Centro Cívico de Mejlaou, sobre violencia de género, el 28/11/2023, con 13 mujeres.

. En Larache, sobre derechos laborales, el 25/11/2023, con 29 mujeres y 5 hombres.

. En el Centro Social de Louambra, el 6/12/2023, con 21 mujeres.

Encuentros entre cooperativas

Se han organizado, al menos conforme al registro documental cotejado, 2 ferias: en Meknes (el 24/4/2024, con 17 mujeres del proyecto), y en Tánger (el 4/7/2024, en el Instituto Cervantes, con 60 mujeres de este proyecto y de otras intervenciones de MZC en el Norte de Marruecos).

Más allá de los datos derivados de la ejecución de actividades, en la evaluación se ha constatado, para todas las cooperativas excepto para Lemon Bladi (que no pudo participar en la evaluación), los siguientes valores:

- Alta calidad del producto y raigambre local ecológica.
- Buen manejo de los equipos de procesado, embalaje y almacenaje
- Suficientes competencias en el procesamiento del producto
- Alta calidad del embalaje y el etiquetado, con logotipos diseñados adhoc.
- Buena predisposición para el trabajo cooperativista
- Existencia de mujeres líderes capaces de organizar los equipos.

Dichos indicadores, aunque de corte cualitativo, avalan convenientemente el logro del R2 del proyecto, y con las mejoras necesarias en los locales de producción y venta, se podrá acceder sin dificultad a la necesaria certificación de calidad del organismo competente (ONSSA), abriendo enormemente las posibilidades de comercialización. Se considera, en paralelo, necesario matizar que las dificultades de la comercialización en todas sus facetas (la certificación, la venta on-line, el transporte, el manejo de acuerdos comerciales...) no fueron identificadas ni se tuvieron en cuenta en su totalidad en el momento del diseño del proyecto.

Para el Resultado 3:

. *Porcentaje de mujeres productoras jóvenes menores de 35 años que acceden a nuevos mercados sobre el total de pequeños productores que acceden a los mismos.*

. Las jóvenes rurales participan regular y activamente y son escuchadas en los espacios de organización y toma de decisiones en la comunidad

(Recordemos el enunciado del R3: Aumentado y mejorado el acceso a la información y las redes sociales de apoyo al desarrollo rural atendiendo al principio de igualdad de género entre los hombres y mujeres jóvenes)

No disponiendo de datos sólidos que respalden los indicadores previstos inicialmente (no conocemos el total de pequeños productores que acceden a los mercados, no tampoco consta la participación activa y regular de chicas jóvenes en espacios decisorios a nivel comunal), se considera necesario cotejar indicadores alternativos que avalen el grado en que el resultado 3 ha podido lograrse.

Módulos formativos en Alfabetización Digital:

- En Had el Gharbía se organizaron 3 grupos entre diciembre del 2022 y febrero del 2023, con un total de 52 mujeres y un total de 9 días (dos horas por día).
- En Alcazalquivir (núcleo poblacional próximo a Souk Tolba), se organizó un grupo de 15 mujeres entre octubre y noviembre del 2023, implementando 15 días (30 horas de formación en total).
- En Larache se organizó un grupo de 36 mujeres, que asistieron a dos módulos, uno en enero del 2023 (de 4 días) y otro en febrero del 2023 (de 3 días), con un cómputo total de 14 horas formativas.

Los informes de la formadora reportan una alta motivación y una buena progresión en la adquisición de conocimientos para aquellas personas con una mínima capacidad en lectoescritura. Los contenidos y la metodología empleada se han adaptado al perfil, y parecen haber generado un creciente interés. No obstante hay que señalar que el perfil poblacional que participó en estas sesiones no coincide exactamente con el colectivo de mujeres que forman parte de las cooperativas: sólo se constata la participación de 2 cooperativas en estas formaciones.

Talleres sobre nuevos yacimientos de empleo

Se constata la organización de dos talleres (en marzo y abril del 2024), en Alcazalquivir y Larache, para sendos grupos de 11 personas cada uno (13 mujeres y 9 hombres en total). En estos talleres participaron algunas mujeres líderes de cooperativas, pero también puntos focales de la administración de las comunas rurales, interesadas en mejorar su perfil competencial como Agentes de Desarrollo Local.

Campaña de sensibilización / Talleres para la promoción de la igualdad de oportunidades

Se proyectó la película “Tejiendo el Tiempo” del director de Larache Chrif Tribak, con su participación y animación del debate, con el fin de generar espacios de reflexión en torno a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El registro documental reporta 3 sesiones, en las Casas de Juventud de Had el Gharbía, Alcazalquivir y Louamra, en enero del 2024, julio y mayo del 2023, respectivamente, con un total de 169 personas (136 mujeres y 33 hombres).

Formación de ADR

Esta actividad se ha desarrollado a través de los siguientes módulos:

- El 17/7/2023, en Assilah, con 6 personas. Módulo impartido por el Sr. Said elMehdi, sobre la importancia de la lucha contra la pobreza y la acción social desde la educación para el desarrollo.
- El 29/8/2023, en Larache, con 9 personas. Módulo impartido por el Sr. Akhrif, técnico de MZC, sobre Derechos Sociales.

- El 13/10/2023, en Larache, con 9 personas, Dos módulos: uno impartido por el Sr. Ghanouni (coordinador de AGDD, punto focal de las acciones en el Círculo de Assilah y Presidente de la Comuna de Mjlaou), y otro impartido por Saloua Haroussi, especializada en Violencia de Género.
- El 12/10/2023, en Larache, con 13 personas, impartido por el Sr. Boumhaydi, sobre el uso de las nuevas tecnologías en el trabajo de los Agentes de Desarrollo Rural.

Promoción de una Red de ADR

El 15/10/2024 se formalizó el interés en generar canales de colaboración entre mujeres y hombres del medio rural, de cooperativas y asociaciones, mediante un encuentro y la firma de un acta de intenciones. Dicho documento lo suscriben las presidentas de las cooperativas participantes, además de 4 personas más vinculadas con el proyecto y participantes en la formación previa de ADR.

c) Alcance del objetivo específico del proyecto: *Fortalecidas las habilidades y competencias para el emprendimiento y la innovación de las mujeres rurales de la provincia de Larache y el Círculo de Assilah.*

IOV 1: Al menos el 80 % de las mujeres beneficiarias han ampliado sus posibilidades de alcanzar su autonomía personal

IOV 2: Al finalizar el proyecto las mujeres beneficiarias han ganado en su proceso de empoderamiento personal, comunitario y con las instituciones.

Como se ha visto, la dificultad para alcanzar y/o medir el logro de los resultados a través de los indicadores inicialmente previstos, se suple con los datos cuantitativos y cualitativos derivados de la ejecución de actividades. Las carencias del marco lógico no afectan, sin embargo, al hallazgo de evidencias que nos permitan afirmar la consecución del objetivo específico.

En efecto, el fortalecimiento de las capacidades y las habilidades para el emprendimiento es un hecho contrastado a través del registro documental del proyecto, así como por la propia opinión de las mujeres beneficiarias participantes en la evaluación final: el 100 % de las mujeres entrevistadas (en total 18) afirman haber ampliado sus posibilidades para alcanzar su autonomía personal (IOV.1), conscientes de hallarse inmersas en un proceso del que esperan recoger frutos más adelante. Aproximadamente el 80 % de ellas afirman haber ganado en empoderamiento personal (IOV 2), capacidad decisoria y autonomía sociofamiliar, aunque el 100 % afirma estar aún lejos de que dicho empoderamiento tenga significado en el ámbito comunitario o institucional de proximidad.

Aunque las necesidades en alfabetización meritan un acercamiento más intenso y eficaz, los diferentes bloques formativos implementados han sido consistentes, adaptados a las necesidades, con calidad docente y metodológica y alta participación, con una estructuración de contenidos claramente orientada hacia el logro del objetivo.

En Síntesis:

Indicadores de evaluación / Criterio: EFICACIA	nulo	bajo	suficiente	alto
6: Se alcanzan valores cuantitativos y cualitativos, previstos de los indicadores de resultados, que miden el suficiente cumplimiento de los mismos.		X		
7: Los resultados contribuyen nítidamente al logro del objetivo				X
8: Se alcanzan los valores previstos en los indicadores previstos para medir el logro del objetivo específico.			X	

9: Se han cumplido los resultados previstos, o se constatan resultados intermedios que avalan la consolidación de un proceso de desarrollo.			X	
10: Las adaptaciones o modificaciones han sido eficaces de cara a solventar las dificultades sobrevenidas: se han tomado decisiones correctoras.			X	
11: La línea de base diseñada al inicio ha quedado evidentemente superada con una evolución verificable y contrastada con la opinión de los destinatarios de la ayuda.			X	
12: La concentración de acciones en un determinado ámbito y lugar evidencia una contribución a los objetivos previstos.		X		
13: Las actividades finalmente ejecutadas han satisfecho las expectativas de inicio de la población beneficiaria.			X	
14: A lo largo del programa se han producido colaboraciones sinérgicas entre agentes en diferentes niveles para producir resultados o contribuir al proceso marcado por los objetivos específicos.		X		

Eficiencia

La eficiencia hace referencia al uso apropiado y económico de los recursos puestos a disposición de un proyecto de desarrollo para alcanzar los resultados planificados, ya sea que se trate de personal, dinero, tiempo o conocimiento institucional. Para hacer este análisis, el evaluador tomó en cuenta los siguientes criterios:

→ (a) Relación costo-beneficio y concentración de esfuerzos

Indicador 14: El volumen de los recursos y la cantidad de esfuerzos invertidos repercuten de forma equilibrada, armónica o proporcional en el logro de resultados.

→ (b) Modalidad de gestión

Indicador 15: La estructuración y el reparto de tareas entre las entidades encargadas de la ejecución y sus equipos de trabajo en terreno es coherente con las necesidades de implementación, concentrando esfuerzos y optimizando recursos.

→ (c) Cronograma de ejecución del proyecto.

Indicador 16: Se establece una relación lógica, igual o distinta a la prevista inicialmente, entre tiempos consumidos y resultados alcanzados.

a) Las actividades diseñadas para el periodo de ejecución del proyecto han sido implementadas de acuerdo con las necesidades de orientación técnica, y desde este enfoque encontramos elementos en diferentes direcciones: en primer término, ha habido acciones con importante repercusión en términos de consecución de objetivos que, sin embargo, no han llevado aparejados costes significativos. Nos referimos, por ejemplo, a talleres organizados en el marco del Resultado 1, en provecho de los objetivos del proyecto, o también a la participación de beneficiarios en simples visitas de seguimiento del equipo técnico del proyecto, en las que se abordaban con profundidad las problemáticas o dificultades del arranque o reactivación del proceso de empoderamiento económico. Aspectos como los mencionados mejoran la eficiencia de la intervención, por optimizar dinámicas existentes, o por minimizar el gasto propio.

Los módulos formativos y talleres implementados en el marco del R1 han sido a todas luces eficientes, dado que, con un cupo de horas de dedicación muy inferior al inicialmente previsto, se ha logrado alcanzar niveles satisfactorios de capacitación, tal y como reportan las propias formadoras contactadas en esta evaluación (la inversión en estos talleres ha supuesto únicamente un 4% sobre el total de la partida de Servicios Técnicos).

No obstante creemos que existe cierto desequilibrio entre el enorme esfuerzo de seguimiento que supone la dispersión territorial, conjugada con el hecho de haber dado participación a 11 cooperativas con las que finalmente no se han consolidado resultados en este proyecto (cooperativas en favor de las cuales se han movilizado los equipos de MZC y de sus aliados durante los primeros 12 meses, y hacia las que se han dirigido esfuerzos de formación y acompañamiento en alguna de las facetas de trabajo del proyecto, sin resultados cotejables en términos de capacitación, empoderamiento o participación comunitaria).

Por su parte, aunque la creación de nuevas cooperativas se ha apoyado sobre grupos de interés económico que ya estaban funcionando antes del proyecto (fuera de la economía formal, sin forma jurídica, con grandes carencias formativas y sin plan de negocio), y aun siendo este un aspecto que aporta eficiencia al proyecto, hay que subrayar en este ámbito la falta de apoyo de la ODCO, entidad pública referente en la materia. Su ausencia o falta de protagonismo en el proyecto ha implicado necesariamente una mayor carga para los equipos técnicos en terreno, en gestión burocrática y formaciones de arranque (en este sentido, recomendamos para el futuro orientar los tiempos que se han invertido en formalizar nuevas cooperativas hacia generar una alianza con la ODCO).

Por último señalaremos que se detecta cierta dispersión poblacional en el tiempo, es decir: del conjunto de las 346 mujeres que figuran como partícipes en alguna de las acciones del proyecto, únicamente se han dado aterrizaje a las perspectivas de emprendimiento y empoderamiento socioeconómico sobre un grupo poblacional de 34 mujeres. La falta de engarce entre las acciones del Resultado 1 (orientadas a la capacitación de asociaciones locales), las del Resultado 2 (específicamente dirigidas a las cooperativistas, aunque no sólo), y las del Resultado 3 (diseñadas para generar una canales de información y apoyo mediante Agentes de Desarrollo Rural) es un aspecto que afecta a dicha dispersión poblacional. Por ejemplo, de las 98 participantes en las formaciones sobre legislación y derechos sociales, ¿cuántas han revertido su capacitación *hacia* el proyecto?

Las 6 cooperativas que han participado en la evaluación niegan tener contacto permanente o periódico o apoyo alguno de las asociaciones del entorno _aparte de AGDD cuyo punto focal el Sr. Hamid el Ghenouni realiza el seguimiento de las acciones en el Círculo de Assilah como parte integrante del equipo de MZC_, aunque éstas tengan por vocación el desarrollo rural: y sin embargo en el proyecto se han invertido recursos y esfuerzos en formar a más de 38 personas del ámbito asociativo local en el marco de la actividad 1.2 (Módulo GRASST).

b) El modelo de gestión del proyecto ha estado equilibradamente repartido por áreas geográficas de intervención, separando claramente el área próxima a Larache (Souk Tolba y Laouamra), del círculo de Assilah (Mejlaoui, Had el Gharbía, Sahel Chamali y, aunque más alejada hacia el interior, la comuna de Dar Chaoui). La proximidad de los equipos de MZC aporta eficiencia al proyecto.

La gestión se ha basado, mayoritariamente, en la externalización de los servicios de formadores/as, talleristas y especialistas para el abordaje técnico de los parámetros comprometidos con la AACID, resultando de ello un amplio abanico de especialistas colaboradoras. Esto ha tenido su repercusión en términos de coste, aunque entendemos que es una inversión acorde con las necesidades del proyecto.

c) Si enfocamos el análisis de la eficiencia desde el prisma del uso del tiempo en relación con el alcance de resultados, el principal factor desequilibrante es, a juicio del evaluador, la alfabetización. Es esta faceta de trabajo la piedra angular, o al menos de una de ellas, sobre la que soportar el conjunto de aspiraciones de la estrategia de MZC en defensa de

derechos y promoción de la participación femenina, y sin embargo no se le ha dedicado en los plazos del proyecto un tiempo suficiente para poder reportar un progreso significativo en autonomía e independencia de la mujer rural. La inversión acometida en términos presupuestarios (11.097,11 € en servicios técnicos, según el listado de gastos provisional) no es significativa en relación con las necesidades de las mujeres. La inversión por cada mujer alfabetizada, sólo considerando los honorarios de las alfabetizadoras, es de 108 €, cifra que consideramos especialmente baja para un proyecto de la duración del que ahora se evalúa.

Para el resto de las facetas de trabajo del proyecto no se detectan desequilibrios significativos desde el punto de vista de la eficiencia, y en paralelo se constata una disposición de los recursos adecuada, sin gastos desorbitados y siempre desde la optimización de los medios existentes previamente. Así es que la puesta a disposición de los locales por parte de las propias cooperativistas (aquellas que han negociado una cesión o una renta a su cargo) son aspectos de relevancia que acompañan el esfuerzo de MZC en el área de intervención y aportan eficiencia al proyecto en cuestión.

En Síntesis:

Indicadores de evaluación / Criterio: EFICIENCIA	nulo	bajo	suficiente	alto
<u>Indicador 14:</u> El volumen de los recursos y la cantidad de esfuerzos invertidos repercuten de forma equilibrada, armónica o proporcional en el logro de resultados.			X	
<u>Indicador 15:</u> La estructuración y el reparto de tareas entre las entidades encargadas de la ejecución y sus equipos de trabajo en terreno es coherente con las necesidades de implementación, concentrando esfuerzos y optimizando recursos.				X
<u>Indicador 16:</u> Se establece una relación lógica, igual o distinta a la prevista inicialmente, entre tiempos consumidos y resultados alcanzados.			X	
<u>Indicador 17:</u> Las actividades se han ejecutado sin dispersión poblacional, concentrándose en el logro de resultados con un mismo grupo.		X		

Impacto

Para poder aproximarnos a los impactos del proyecto estableceremos los siguientes subcriterios:

→ a) Cumplimiento del objetivo general

Indicador 18: Las propias mujeres reconocen haber mejorado su nivel de vida y su capacidad para generar ingresos y participar en el ámbito comunitario.

→ b) Cobertura de derechos

Indicador 19: Se ha contribuido a establecer las bases que permiten avanzar hacia la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

→ c) Alcance poblacional

Indicador 20: El porcentaje de personas que han visto mejoradas sus condiciones es representativo o significativo en el ámbito local

a) El proyecto plantea como objetivo general mejorar las condiciones de vida de mujeres rurales de la provincia de Larache y el círculo de Assilah mediante el fortalecimiento de sus oportunidades de acceso al mercado de trabajo formal y a la toma de decisiones. Con ello el proyecto enfoca u orienta las acciones para generar cambios a favor de los derechos socioeconómicos: el tránsito a la economía formal como cauce de protección social y

autonomía económica, y con ello, la transformación de una realidad en la que la participación de la mujer en la toma de decisiones comunitarias no alcanza la cuota de participación del hombre. Para saber en qué medida el proyecto contribuye a la defensa de los derechos de las mujeres mediante las actividades productivas y económicas es preciso tener una visión más amplia del proceso, dado que estamos manejando dos impactos previstos e interrelacionados.

En lo que respecta al empoderamiento de las mujeres consideramos que el proyecto ha permitido una evolución positiva hacia la igualdad de género y de los derechos humanos, comprometiendo a las partes implicadas en el desarrollo de las acciones asociativas y “empresariales”. Aunque no se puede garantizar que las cuestiones de género figuren como una prioridad para los *Planes de Desarrollo Comunal*, hay que comprender que la funcionalidad de dichos planes está versada sobre la pura praxis de los recursos rurales (hídricos, ganaderos...) con los que cuenta la región, sin meterse en cuestiones de cambios de mentalidad. Se ha constatado que la forma de interceder en dichos planes para promover realmente la participación de la mujer en el desarrollo local pasa por dos canales: de participación de la sociedad civil (algo que funciona en el marco de diálogo entre Comunas y Asociaciones socias de MZC a nivel local _como la Asociación Achorouk o la Asociación AGDD, o la Comuna Rural de Souk Tolba_); y por otro lado un canal de concertación con otros actores públicos. La participación de la mujer a nivel municipal, o el debate de un plan de igualdad y conciliación son aún retos a colmar que han quedado fuera del alcance e impacto del proyecto. Las propias mujeres deben aún recorrer ellas mismas los diferentes caminos que transitan por la inclusión social, política y económica.

Los actores implicados en el proyecto y las propias mujeres son conscientes del proceso puesto en marcha y a pesar de las limitaciones son muchas las esperanzas puestas en él. Las mujeres beneficiarias tanto de las acciones dirigidas al mundo asociativo así como aquellas que trabajan en cooperativas poseen, gracias al proyecto, herramientas necesarias para garantizar el arraigo del proceso de desarrollo desde los cambios vividos en el ámbito individual y colectivo. El impacto que, a nivel psicológico, hayan tenido los talleres de formación en empoderamiento personal e igualdad de género, es un aspecto de difícil alcance para esta evaluación pero que, sin embargo, deben presumirse como positivos.

Por su parte, creemos que el objetivo general en su enunciado plantea *entre líneas* la defensa de los derechos de las mujeres: en este sentido nos hemos encontrado con un proyecto que reúne casi todas las condiciones de idoneidad para que esto suceda, con potencialidades de gran alcance y cumplimiento de los factores que han de darse para la objetividad de dicho desarrollo: liderazgo, participación, diagnóstico de base local, estrategia cooperativa, existencia de cierta institucionalidad local como resultado de la concertación de puntos focales de las Comunas Rurales, cambios de mentalidad, una visión integral del desarrollo, y sobre todo, el reconocimiento de la incertidumbre y lo dinámico del proceso, con las necesarias adaptaciones a los cambios.

El análisis del impacto de las nuevas dinámicas y nuevas medidas en términos de oportunidades, la propiedad de los medios de producción y las nuevas prácticas en las relaciones de género, de hecho, muestra cómo las medidas adoptadas por el proyecto parecen haber ejercido no sólo un impacto innegable en la representatividad de las mujeres como colectivo, sino también una innegable influencia en las actitudes personales. Así, al menos, lo reconocen las mujeres entrevistadas en esta evaluación.

Aunque la división tradicional de roles en las familias sigue siendo el criterio definitorio de las cuotas de poder, la intervención ha aplicado sobre nuevas directrices como parte de la reforma del concepto de gobernabilidad local, yendo hacia nuevos métodos de trabajo y funcionamiento y oponiéndose al clientelismo, la falta de profesionalidad, las prioridades

mal identificadas, la falta de participación ciudadana y la ignorancia sobre las necesidades propias.

b) Valoramos especialmente positivas por su impacto las Ferias celebradas para la exposición de los productos, dado que ello ha supuesto la co-participación por parte de varias cooperativas y por tanto un importante paso en la búsqueda de sinergias y complicidades, lo cual se haya en el fundamento de todo proceso social de cambio. La participación en eventos sociales ha sido un elemento dinamizador de gran eficacia e impacto, tenida cuenta de la ejecución en paralelo de las sensibilizaciones sobre igualdad de derechos y la mejora de las capacidades y competencias para direccionar las cooperativas en grupos de interés económico solvente.

El proyecto ha contribuido a la mejora de las oportunidades económicas de las mujeres y de acceso a los recursos al haber arrancado el proceso para que accedan al mercado, apuntando hacia la promoción de la defensa de los derechos laborales desde patrones de igualdad de género.

Hemos constatado las aportaciones realizadas por la intervención en materia de promoción de una cultura de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con las actividades de formación y sensibilización dirigidas a posibilitar un cambio de actitudes en las relaciones entre ambos sexos. La proyección del film “Tejiendo el tiempo” en tres comunas rurales, y la animación al posterior debate, parece haber contribuido a ello según reportan las fuentes documentales existentes.

Finalmente, aunque no se han establecido cambios en las políticas a nivel comunal (municipal) gracias al proyecto, se han posibilitado acercamientos a un marco de concertación en torno a la dinamización del sector económico de la provincia. Este aspecto deberá incidirse en una segunda fase, con una mayor vocación de incidencia política y presión para corresponsabilizar a las autoridades con competencia en la materia.

c) Recogemos aquí un cuadro comparativo de los datos relativos al alcance poblacional inicialmente previsto con respecto al finalmente logrado.

	<i>Alcance poblacional previsto inicialmente</i>	<i>Alcance poblacional logrado finalmente (totales acumulados)</i>	<i>%</i>
<i>Actividades de sensibilización e información</i>	2.654 personas	366 personas	14%
<i>Alfabetización</i>	140 personas	102 personas	73%
<i>Alfabetización digital</i>	200 personas	103 personas	52%
<i>Actividad cooperativista</i>	164 personas	127 personas	77%
<i>Población masculina sensibilizada</i>	637 personas	62 personas	-

NOTA: La cifra de población masculina beneficiaria de acciones de sensibilización está extraída del registro documental de listas de asistencia e informes, por lo que no refleja el conjunto del trabajo acometido con el entorno social y familiar de las mujeres, aspecto esencial para no generar conflictos y poder favorecer la participación de la población femenina en actividades fuera de su douar.

Los impactos generados en relación a aspectos individuales y colectivos con las mujeres que han participado en el proyecto deben ubicarse en los parámetros técnicos y presupuestarios de un proyecto limitado en el tiempo. Desde esa consideración, hay que ubicar el trabajo acometido en 4 comunas rurales que suman una población femenina de casi 20.000 personas en la franja de edad entre 15 y 59 años, según los datos del 2024 recogidos por el *Haut Commisariat au Plan* (HCP, Recuento General de la Población).

También se debe señalar cómo la inversión acometida tiene impactos en lo relativo a trabajar a favor del arraigo de las poblaciones rurales en su entorno mediante salidas laborales que afianzan un saber (“el saber del campo”) que, sin dichas alternativas y en un contexto de migración a las ciudades, se perdería.

Este aspecto es especialmente significativo en el norte de Marruecos, en el que los principales núcleos poblacionales (Tánger y Tetuán) ya no pueden absorber más población, y el crecimiento de las periferias está conllevando, en los últimos años, un aumento de la precariedad y la marginalidad de la población que decide migrar desde el campo a la ciudad sin nivel académico ni experiencia laboral.

En Síntesis:

Indicadores de evaluación / Criterio: IMPACTO	nulo	bajo	suficiente	alto
<u>Indicador 18:</u> Las propias mujeres reconocen haber mejorado su nivel de vida y su capacidad para generar ingresos y participar en el ámbito comunitario.				X
<u>Indicador 19:</u> Se ha contribuido a establecer las bases que permiten avanzar hacia la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.				X
<u>Indicador 20:</u> El porcentaje de personas que han visto mejoradas sus condiciones de empoderamiento socioeconómico es representativo o significativo en el ámbito comunitario en términos cuantitativos.		X		

Sostenibilidad

En esta evaluación y dadas las cifras y valoraciones que se han recogido tras el ordenamiento de la información, se aprecia que los efectos producidos por el proyecto continuarán existiendo una vez la ayuda financiera externa haya concluido, si bien va a seguir siendo necesario el acompañamiento técnico del proyecto, intensivo pero dosificado y “programado” para su paulatina retirada.

Creemos que el impacto generado es perdurable y que irá en aumento conforme vaya cuajando la asimilación de competencias y decisiones por parte de las mujeres, en un proceso de empoderamiento económico limitado pero factible.

→ a) Expectativas cooperativistas

Indicador 21: las cooperativas que finalmente han participado en todo el ciclo de proyecto cuentan con grupos humanos estables, conocimientos y perspectivas de comercialización.

Indicador 22: las acciones de fortalecimiento de las capacidades de asociaciones locales del entorno revierten en estrategias de apoyo a las mujeres emprendedoras.

a) La implicación de las mujeres “líderes” servirá previsiblemente de enganche para continuar el proceso de unión de fuerzas y promoción de la cooperativa como grupo de interés económico, ya que hemos verificado un alto grado de apropiación del programa y sus resultados. No obstante, cada línea de acción tiene sus propias peculiaridades, que afectan al grado de sostenibilidad entendido como criterio de duración en el tiempo fuera de los límites de ejecución del proyecto.

♦ La Cooperativa Al-Khair, creada en el 2016 en Mejlaou (círculo de Assilah), la conforman 5 mujeres de edad muy avanzada dedicadas a la elaboración de cous-cous. Son mujeres muy dependientes de los apoyos externos y, exceptuando las ferias en las

que han participado, no tienen canales de comercialización a pesar de la alta calidad del producto. Han tenido apoyos del gobierno marroquí (a través del INDH y del M° de Agricultura, para la adquisición de equipos), pero no cuentan con más respaldos que el de MZC para su supervivencia actual. La crisis provocada por el coronavirus afectó gravemente al ritmo de producción y venta, y después de dicha crisis no se ha podido retomar el ritmo de trabajo. Sin relevo generacional posible, no tienen capacidad para el marketing ni el registro contable, y su sostenibilidad esta muy limitada.

♦ La Cooperativa Imma, creada en el 2021 en Dmima (Sahel Chamali, círculo de Assilah), está formada por 5 mujeres jóvenes, con alta motivación e implicación en el proyecto. Tienen más pedidos de los que pueden atender, y demandan más equipos y un mayor equipo de trabajo: ellas mismas intentan movilizar a otras chicas de su entorno. No cuentan con apoyos específicos de su Comuna Rural, ni mantienen contactos con asociaciones de desarrollo local que pudieran servir de intermediarias. Sus perspectivas de supervivencia son altas, aunque aún requieren de un acompañamiento cercano por parte de MZC. Manejan las redes sociales y no han requerido de apoyos en alfabetización ni alfabetización digital. El principal riesgo que ellas mismas manifiestan para su compromiso con la cooperativa es el matrimonio: actualmente son solteras con plena disposición para el trabajo.

♦ La Cooperativa Al-Amal, que empezó su actividad en el año 2018 pero ha formalizado su creación en el 2022 en el marco de este proyecto, en Dar Chaoui, dedicada a las plantas aromáticas y medicinales (y a la elaboración de productos derivados para uso cosmético o sanatorio), está formada por 5 trabajadoras. Su producto lo conforman más de 15 plantas ubicadas en el entorno rural propio de la comuna. El local donde realizan su actividad es cedido gratuitamente por la Comuna Rural de Dar Chaoui, pero ellas están asumiendo los costes de agua+luz (unos 250 dh al mes) y apoyo contable externo (unos 2000 dh al año). Aunque su margen actual de ganancia es escaso, y demandan más formación para diversificar su producción en cosméticos, cuentan con una alta motivación y tienen expectativas firmes de mantenimiento en el tiempo. Al margen de MZC, no cuentan con vínculos sólidos con asociaciones locales que puedan servir de apoyo para su promoción comercial.

♦ La Cooperativa Lmima – foul soudani, en Rahamna (Louamra), creada en el 2019, enfocada en la elaboración de productos alimentarios derivados del cacahuete. Alguna de estas chicas cuenta con cierto nivel de estudios, lo que refuerza las posibilidades de éxito de la cooperativa, al menos en los términos de poder resolver dificultades cotidianas y gestiones administrativas por ellas mismas. Ellas hacen sus propios registros contables. Sufragan ellas mismas el alquiler del local (600 dh mensuales), que ha sido reformado en el marco de este proyecto. No cuentan con más apoyos externos que el soporte del equipo de MZC en terreno, y aún necesitan acceder a la certificación del producto y a canales de comercialización

♦ La Cooperativa Malek Rahman, formada por 9 mujeres, dedicada a ayuda productos hortícolas, ha sido creada en el marco del proyecto en Bdour (Souk Tolba). En el local, propiedad de la Comuna Rural y del que está programado abonar un alquiler simbólico, se han acometido las reformas necesarias para el arranque de la actividad de procesado y envasado de productos (remolacha, zanahoria, menta...). Aún necesitan ayuda externa de relevancia, tanto en equipamientos como en acondicionamiento del local con arreglo a la normativa. Han recibido apoyos puntuales del ONCA Office National du Conseil Agricole.

♦ La Cooperativa Nassim Akhdar, formalizada en el 2022 aunque con actividad previa, es una cooperativa familiar, lo que sin duda es un factor favorable de cara a su sostenibilidad. Está dedicada a la producción de leche y derivados lácteos: cuentan con la

certificación del ONSSA, tienen página web, han solicitado ayudas al INDH para la adquisición de vacas, venden e informatizan su contabilidad. En definitiva es ésta una cooperativa que requerirá en el futuro de poca ayuda externa: su principal problema radica en las nefastas consecuencias que para su producción tienen los continuos cortes de electricidad en la zona, y demandan placas solares para ganar autonomía energética. No reportan contactos con asociaciones locales de desarrollo rural.

♦ La Cooperativa Lemon Bladi, de Boucharen (en Louamra), no pudo participar en la evaluación, aunque, con los datos recogidos a través de los registros documentales y la opinión del equipo técnico de apoyo, parecen reunir las condiciones de soporte necesarias para perdurar en el tiempo: está conformada por un grupo de 7 mujeres que trabajaban de forma previa al proyecto. El proyecto ha apoyado los costes de alquiler del local durante los primeros 7 meses, y actualmente cubren por si mismas los gastos de arranque. Tienen contactos con la Asociación Achorouk, y con la Casa de Juventud, por lo que tienen cierta red de apoyo.

En Síntesis:

Indicadores de evaluación / Criterio: SOSTENIBILIDAD	nulo	bajo	suficiente	alto
<u>Indicador 21:</u> las cooperativas que finalmente han participado en todo el ciclo de proyecto cuentan con grupos humanos estables, conocimientos y perspectivas de comercialización.				X
<u>Indicador 22:</u> las acciones de fortalecimiento de las capacidades de asociaciones locales del entorno revierten en estrategias de apoyo a las mujeres emprendedoras.		X		

Género en desarrollo

Tal y como se establecía en la matriz de evaluación inicial, la integración del enfoque de género en el proyecto se evalúa desde la consideración de los siguientes criterios:

→ a) Visión e intereses de las mujeres

Indicador 23.- El proyecto no ha supuesto una sobrecarga susceptible de imposibilitar el desempeño de las labores de las mujeres, o bien así lo entienden ellas.

Indicador 24.- El proceso de empoderamiento o ganancia en autonomía repercute directamente en cambios en la vida de las mujeres, en lo relativo a la gestión de su tiempo y su dinero

Indicador 25.- Las mujeres consideran haber mejorado sus capacidades de negociación o interlocución con el ámbito empresarial, o al menos conocen mejor cuáles son sus derechos como trabajadoras.

Indicador 26.- Las actividades no han entrado en conflicto ellas.

a) Como señalábamos anteriormente, la identificación del proyecto surgió de la necesidad de dar continuidad a un proceso ya puesto en marcha en años anteriores, pretendiendo poner el acento en el empoderamiento socioeconómico de la mujer rural, e identificando las principales necesidades de las cooperativas seleccionadas.

Del mismo modo que mencionábamos anteriormente la comercialización en todas sus facetas como un aspecto débilmente identificado al inicio del proyecto, ahora toca señalar, desde el punto de vista de las mujeres beneficiarias, otro aspecto clave cuya importancia no es en absoluto desdeñable: la gestión del tiempo de las mujeres. Para que las mujeres

puedan consolidarse entre ellas como grupo de interés económico solvente es clave reorganizar el reparto de las tareas domésticas y del campo. Las mujeres del medio rural beneficiarias declaran, ellas mismas, las dificultades para sacar tiempo para *una faceta más* del trabajo diario, que sigue siendo mayoritariamente dedicado a “tareas del hogar”. Las mujeres jóvenes y solteras admiten tener más tiempo para la cooperativa, que aquellas casadas y con hijos, y por tanto la necesidad futura de atender pedidos de cierto tamaño podrá ser más fácilmente afrontada.

No obstante hay que señalar que gracias al trabajo de acercamiento, sensibilización y formación, hoy por hoy las mujeres *_todas las entrevistadas en la evaluación_* son conscientes de la realidad en que se ubican (la proporción de mujeres activas que trabajan fuera de la esfera doméstica sigue siendo muy débil en el medio rural), y dado que en relación con la actividad reproductiva, en un contexto de cultura patriarcal son las mujeres y las hijas las encargadas de realizar las tareas domésticas, el trabajo acometido por el proyecto resulta esencial para contribuir a superar uno de los indicadores de desigualdad: la tasa de analfabetismo.

Este indicador afecta claramente a la diferencia en el nivel de estudios entre los niños y las niñas, y aumenta con la edad. La pertinencia del proyecto en este sentido es incontestable. Dado que los proyectos de vida de muchas mujeres están dirigidos al matrimonio hay que señalar que la intervención acometida con ayuda de la AACID ha sido pertinente al trabajar la capacidad de decisión de las mujeres desde el conocimiento de sus derechos. Las propias mujeres entrevistadas así lo suscriben.

El trabajo de empoderamiento y participación de las mujeres ha sido indispensable, al mismo tiempo que los resultados hay que observarlos al amparo de la ayuda externa, del acompañamiento permanente del equipo técnico del proyecto, y de la relatividad de cuánto suponen las ganancias mensualmente por beneficiaria tenida cuenta del volumen de los costes fijos de la actividad, que están presupuestados. Las ganancias individuales aún son mínimas.

El equipo de MZC en terreno ha trabajado en paralelo, de manera previa, con la población masculina directamente implicada (los maridos de las mujeres casadas), para incidir en la necesidad de darle a la mujer oportunidades económicas, y facilitar su participación en actividades que en muchas ocasiones han tenido lugar fuera de su pueblo.

Indicadores de evaluación / Criterio: GÉNERO	nulo	bajo	suficiente	alto
<u>Indicador 23.-</u> El proyecto no ha supuesto una sobrecarga susceptible de imposibilitar el desempeño de las labores de las mujeres, o bien así lo entienden ellas.			X	
<u>Indicador 24.-</u> El proceso de empoderamiento o ganancia en autonomía repercute directamente en cambios en la vida de las mujeres, en lo relativo a la gestión de su tiempo y su dinero				X
<u>Indicador 25.-</u> Las mujeres consideran haber mejorado sus capacidades de negociación o interlocución con el ámbito empresarial, o al menos conocen mejor cuáles son sus derechos como trabajadoras.				X
<u>Indicador 26.-</u> Las actividades no han entrado en conflicto ellas, ni con su vida ni percepciones.				X

Enfoque medioambiental

El criterio para aproximar una valoración evaluativa acerca de cómo el proyecto ha incorporado, en armonía con las directrices del III PACODE, el enfoque medioambiental, se considerará como criterio el *mínimo impacto ambiental posible* y la *promoción de una economía verde*, estableciendo como indicadores:

Indicador 27: El equipo gestor de la ayuda ha promovido y logrado la mesura y la austeridad en la impresión de materiales en papel y uso de plásticos y derivados.

Indicador 28: Las acciones apoyadas incorporan la necesidad de materializar paulatinamente métodos agropecuarios no contaminantes, así como el uso de energías renovables.

Desde el conocimiento al que el ejercicio evaluativo ha podido tener acceso, el equipo gestor de la ayuda ha tenido en consideración, de facto, la necesidad de no generar, directa o indirectamente, residuos contaminantes prescindibles (el más significativo tal vez sea el relativo a la combustión del gasoil, en cuyo gasto y consumo sí se ha incurrido de manera significativa (con una media mensual aproximada de 20 litros de consumo, aspecto que es en todo caso coherente con las necesidades de seguimiento y monitoreo de un proyecto con una dispersión geográfica de hasta 50 km con respecto a los equipos locales del proyecto).

Se ha constatado un uso razonable del presupuesto destinado a materiales fungibles, y de aquellos destinados a la visibilidad de la ayuda y la divulgación de los objetivos del proyecto.

De forma específica, todas las cooperativas del proyecto exceptuando Al-Khair contribuyen mediante su trabajo productivo a la agroecología (el caso de Al-Khair es diferente, al adquirir la sémola en mercados externos al douar). Destaca especialmente la cooperativa Malek Rahman, de productos hortícolas, dado que mediante su trabajo se contribuye nítidamente a la diversificación de cultivos para promover la biodiversidad y reducir la dependencia de monocultivos, lo que mejora la resiliencia de los ecosistemas.

De forma general, todas las cooperativas del proyecto y gracias al apoyo de él, usan recursos locales sin dispendio ni excesiva explotación de los mismos, minimizando la necesidad de insumos externos, reduciendo la huella de carbono y el impacto ambiental.

Se han constatado la puesta en práctica de métodos de producción y procesado sostenibles (rotación de cultivos, uso de abonos orgánicos y control biológico de plagas, que mejoran la salud del suelo y reducen la contaminación).

Además, las mujeres son conscientes de la necesidad de minimizar el consumo de agua, especialmente en un contexto de emergencia hídrica como el que sufre el norte de Marruecos.

Indicadores de evaluación / Criterio: MEDIOAMBIENTE	nulo	bajo	suficiente	alto
<u>Indicador 27:</u> El equipo gestor de la ayuda ha promovido y logrado la mesura y la austeridad en la impresión de materiales en papel y uso de plásticos y derivados.				X
<u>Indicador 28:</u> Las acciones apoyadas incorporan la necesidad de materializar paulatinamente métodos agropecuarios no contaminantes, así como el uso de energías renovables.				X

V.- CONCLUSIONES GENERALES

Como se ha señalado con anterioridad, los procesos de empoderamiento socioeconómico y participación comunitaria que se están incentivando desde MZC en las áreas rurales de referencia están siendo soportados mayoritariamente por el empuje de los equipos y aliados de MZC en Larache y Assilah. También se cuenta con el respaldo de asociaciones y entidades públicas para la cesión de locales para encuentros y talleres (Casas de Juventud, Centros Cívicos, locales de Asociaciones), e incluso se ceden o alquilan a tarifas muy bajas algunos locales de producción que sirven de sede a alguna de las cooperativas del proyecto.

A pesar de que los elementos estructurales de soporte están quizá excesivamente concentrados en la ayuda externa, las sinergias y alianzas para colaboraciones puntuales significan una predisposición nada desdeñable del entramado institucional próximo para el apoyo a las acciones promovidas por el proyecto, y hay que ampliarlas a *otros referentes*.

Se constata un enorme potencial de trabajo en el ámbito geográfico y sectorial del proyecto, tanto por la capacidad territorial, con equipos locales de MZC próximos a las áreas de intervención, como por la propia dinámica de cambio social, implicación institucional y cierto optimismo que se vive actualmente en Marruecos. Además, el colectivo de mujeres beneficiarias son conocedoras, en gran medida, de sus propias necesidades, y están implicadas en el proceso de desarrollo que se pretende implementar a través de proyectos como éste que ahora se evalúa. La justificación y pertinencia del proyecto _en relación con las prioridades de la población meta, del PACODE y de las políticas regionales y provinciales del país_ son aspectos nítidos.

En paralelo, MZC cuenta con el apoyo de asociaciones locales y de apoyos externos cuya implicación y conocimientos del contexto son amplios: nos referimos específicamente a las personas encargadas de realizar talleres formativos, generar dinámicas participativas y acometer asesoramientos externos, como el caso del experto en certificación de calidad de productos de las cooperativas, o el de las formadoras / talleristas.

En efecto, este trabajo realizado mediante talleres y formaciones contra la VBG, y en favor del liderazgo y la autoestima, así como de los derechos y en favor de la autonomía, han sido aspectos de gran relevancia dado el contexto de actuación, si bien la población meta de estas acciones no coincide, en la mayoría de los casos, con la población femenina implicada en las cooperativas agrícolas rurales, sin que se haya consolidado la necesaria vinculación entre mundo asociativo local y cooperativas rurales _tal y como se planteaba el Resultado 1 del marco lógico_, y con una cierta dispersión geográfica en términos de impacto.

Se ha trabajado con un amplio abanico de asociaciones locales. Algunas de ellas, como AGDD o Ass. Achourouk, han sido facilitadoras y acompañantes, mientras que otras han sido beneficiarias de las formaciones y de los talleres. Éstas últimas han sido receptoras de las acciones planteadas en el marco del R1, pero sin un hilo de continuidad significativo o conexión de alcance con otras acciones: la participación de asociaciones locales en la formación de Agentes de Desarrollo Rural aún no ha repercutido en la interlocución de unas y otras.

El punto de partida del proyecto remite a un estadio preliminar, muy incipiente, en lo referido al trabajo para la autonomía de las mujeres rurales, en defensa de sus derechos sociales y económicos. Aunque el proyecto planteaba el trabajo con cooperativas preexistentes _aunque con muchas carencias en algunos ámbitos de gestión y comercialización_, la interrupción de la actividad productiva y económica provocada por la pandemia del

coronavirus provocó un parón en la dinámica de dichas cooperativas, por lo que el proyecto ha podido, en todo caso, relanzar dicha dinámica, con diferentes grados de éxito. Esto ha supuesto una gran inversión en términos de esfuerzos y dedicación por parte de los equipos de MZC, parejo al que ha supuesto el arranque de nuevas iniciativas cooperativistas, tal y como se planteaba en el marco del Resultado 2.

Los resultados del proyecto eran ambiciosos, y se necesita más acompañamiento, tenida cuenta una realidad caracterizada por la dispersión geográfica, el analfabetismo, el aislamiento, el estado de los locales donde se desarrolla la actividad, la falta de canales claros de comercialización, y la ausencia de experiencias previas o inercias de defensa de derechos de las mujeres, en los términos que se planteaban con la presentación de planes de igualdad en *instancias municipales*.

Observamos que la viabilidad del proyecto ha estado garantizada por las capacidades de MZC en el territorio, así como los recursos locales y por la implicación y el potencial humano del colectivo de personas beneficiarias. **La viabilidad se ha visto parcialmente afectada**, no obstante, por dos factores:

- . Por un lado, por el hecho de haber partido de unas condiciones precarias en términos de desarrollo (es decir, de unas necesidades de gran envergadura, para cuya confrontación se requería de un mayor plazo y de una mayor inversión en infraestructuras comunitarias);
- . Por otro lado, por el hecho de no haber incluido un determinado *lote de actividades* que permitieran consolidar con mayores garantías dos elementos básicos del proyecto, a saber: una comercialización más estable o en todo caso capaz de generar ingresos significativos, y el vínculo entre cooperativas y asociaciones o agentes de desarrollo rural.

Parece que el proyecto ha dirigido sus esfuerzos hacia acciones que **no han estado del todo concatenadas** para sumarse en favor de un mismo grupo poblacional definido:

-- Si encaramos qué se ha logrado en el marco del R1, hallamos un amplio y diverso grupo de mujeres que han participado en las formaciones y talleres _es decir: gran alcance poblacional y geográfico en acciones de capacitación_, pero no encontramos constataciones que permitan respaldar el logro de los indicadores inicialmente previstos (a saber: participación en consejos municipales y presentación de planes de igualdad en dichos consejos).

--Si observamos los logros en el marco del R2, los éxitos del proyecto son claros, para la promoción de las cooperativas femeninas del medio rural _éxitos en términos de consolidación de los grupos, capacitación y apoyo para la optimización de su productividad, mejorando la calidad del producto y de su embalaje_. No obstante el proceso de consolidación de dichas cooperativas, lo cual querrá necesariamente significar ganancias económicas para ellas, está aún por asentarse, y su sostenibilidad va a exigir, al menos, una segunda fase para:

- . por un lado, acometer las mejoras necesarias en las instalaciones, que permitan a las mujeres acceder a las certificaciones necesarias del organismo competente (ONSSA), y poder así intentar abrir canales de comercialización de cierta solvencia.
- . por otro lado, posibilitar un acompañamiento y asesoramiento específicamente orientado a organizar la producción en relación con la comercialización de los productos (es decir, para lleguen *los pedidos*, y se puedan atender en caso de ser simultáneos), y apoyar en dar salida a dichos productos.
- . y acometer esta segunda fase desde una estrategia programada de desvinculación entre MZC y dichas cooperativas, para que no se ahonde en la relación de dependencia que este tipo de intervenciones puede generar entre colectivo de beneficiarias con respecto a los equipos técnicos locales de MZC.

-- Los aspectos relativos al logro del R3, es decir, aquellas acciones encauzadas para promocionar la participación de la juventud y posibilitar el relevo generacional desde un trabajo en red y a capacitación de Agentes de Desarrollo Rural _ADR_, también parecen remitir a un proceso aún muy incipiente, sin que podamos constatar el logro de indicadores (a saber: % de mujeres jóvenes que acceden a nuevos mercados, y participación de dichas mujeres en toma de decisiones comunitarias).

RECOMENDACIONES DE MEJORA

Las siguientes recomendaciones se emiten desde la consideración de que MZC y sus aliados en terreno plantean la continuidad del trabajo en los mismos ejes temáticos, y en la misma zona. **Existen, no obstante, consideraciones de diferente alcance** si dicha continuidad se plantea como una segunda fase para consolidar los avances logrados en el proyecto que ahora se evalúa, o bien si dicha continuidad remite al planteamiento estratégico global de cómo mejorar el trabajo para el empoderamiento socioeconómico de la mujer rural en el norte de Marruecos.

A.- Para el primero de estos postulados (recomendaciones para una segunda fase de proyecto), se considera que:

- Conviene discernir entre aquellas cooperativas que tienen aún recorrido, tanto por la edad de sus miembros como por el empuje actual en su actividad (como puede ser el caso de la Cooperativa IMMA), de aquellas en las que no está existiendo ningún relevo generacional y no es viable plantear acciones de marketing y comercialización para una solvencia económica estable (como puede ser el caso de la Cooperativa El-Khair, conformada por un grupo reducido de mujeres de muy elevada edad). Para las primeras, de tendrían que plantear acciones de refuerzo y mejora en diferentes ámbitos, mientras que para las segundas, tal vez interese plantear un acompañamiento que posibilite la participación en ferias y el mantenimiento de los estándares de calidad actuales, sin más retos que colmar.
- Las principales acciones a acometer en una segunda fase tendrían que orientarse de manera específica a la adecuación definitiva de los estándares exigidos por la ONSSA para la certificación de los productos, lo que conllevará sin duda la adecuación y reforma de los locales actuales entre otros ajustes (protocolos de higienización, procesos de almacenamiento, control de humedad etc).
- Protocolizar el trabajo en la cooperativa: respetar horarios, definición de roles de la tesorera, la secretaria y la presidenta, compromisos de permanencia (desde la flexibilidad, pero fijar criterios).
- Constituir una red de cooperativas que pueda como plataforma mantener contactos tanto con las instituciones públicas del entorno como con MZC y AGDD. La red permitiría además un uso eficiente de sus recursos al posibilitar el compartir gastos comunes, como por ejemplo los derivados de desplazamientos para búsqueda de puntos de venta o la participación en ferias.
- Desde la constitución de una red de cooperativas recomendamos el establecimiento formal de un único marco de partenariado común con actores públicos y de la sociedad civil donde se reconozcan los fines sociales de las cooperativas así como los compromisos de cada parte, unificando aportaciones en torno a un mismo objetivo de desarrollo para unir fuerzas en el despliegue de estrategias de incidencia política y para clarificar compromisos.

- Hay que profundizar la formación a cooperativas en comercialización y marketing, un aspecto importante teniendo en cuenta el aislamiento de los *douares* con respecto a los núcleos poblacionales más grandes donde se desarrolla una mayor actividad económica.
- Lanzamiento en redes sociales y páginas web de los productos (aspecto altamente necesario y demandado a partes iguales)
- Sensibilizar sobre la importancia del alta en la CNSS desde una base mínima de cotización que permitirá una mayor protección social, Con ello, en paralelo, se puede iniciar el camino hacia la bancarización de los ingresos de las mujeres.
- Las cooperativas entrevistadas coinciden en su interés por externalizar los servicios de gestión contable, por lo que no parece eficiente la movilización de formaciones orientadas a ello, más allá de unas nociones básicas.
- Concentrar los esfuerzos en grupos cerrados a nivel poblacional, para que no exista dispersión de resultados, y que las horas impartidas en talleres y formaciones vayan todas ellas en provecho de un mismo grupo sobre el que ir evaluando avances.
- Los frecuentes cortes de luz de las comunas rurales donde se interviene sugieren la pertinencia de instalar placas solares para que las cooperativas ganen en eficiencia energética y autonomía de consumo.

B.- Con el fin de generar una reflexión que pueda mejorar el despliegue estratégico de MZC en el trabajo a favor de los derechos socioeconómicos de la mujer rural en el Norte de Marruecos, se presentan aquí algunas recomendaciones. Se parte, para todas ellas, de las siguientes hipótesis:

hipótesis 1: Los derechos socioeconómicos de las mujeres deben apoyarse y/o defenderse en/desde esquemas de participación social. Es decir, la cooperación al desarrollo que se desea implementar no pretende sino **que sean ellas mismas (las mujeres) las que comanden, lideren y protagonicen** un proceso en el que cualquier apoyo externo debe ser pautado previamente para su retirada.

hipótesis 2: Para que la mujer del medio rural pueda liderar su proceso de empoderamiento económico y social se requiere de un soporte previo indispensable: la educación básica. El **poseer un nivel educativo y cultural mínimo es condición sine qua non**. Este aspecto va mucho más allá de la lectoescritura como herramienta para la gestión diaria de una actividad generadora de ingresos, y abarca aspectos vinculados con el derecho a la sanidad, el acceso a la información y la capacidad de denuncia, por citar algunos ejemplos.

hipótesis 3: Las cooperativas se crean dentro de una lógica en la que, además de conjugar elementos tan importantes como la relación social, la propiedad compartida entre iguales de los medios de producción y la equidad en el trabajo-beneficio, **debe primar el objetivo común de generar ingresos de relevancia**, para poder avanzar hacia la autonomía económica.

Si tomamos estas tres hipótesis desde las que apuntalar el diseño de un programa de cooperación con el mismo Objetivo Específico que el contemplado en el proyecto que se evalúa, **es conveniente preguntarse:**

1.- con qué volumen poblacional podemos trabajar para que el empoderamiento socioeconómico y la autonomía de la mujer con respecto al hombre tengan un impacto a nivel comunal o municipal, teniendo en cuenta los datos del RGP del 2024:

. La Comuna de Sahel Chamali tiene una población femenina de 2.372 mujeres

. La Comuna de Had el Gharbía tiene 6.178 mujeres.

. La Comuna de Dar Chaoui tiene 2.092

. La Comuna de Laouambra tiene 23.619 mujeres, claramente la más poblada.

(en todas ellas el porcentaje de mujeres entre los 15 y los 59 años ronda el 58 % con respecto al total de población femenina).

Tal vez, desde la intención de que el fruto del trabajo derive en incidencia política ejercida por las propias mujeres (como se planteaba en este proyecto, con la presentación a nivel municipal de planes de igualdad o conciliación), sea conveniente trabajar en comunas pequeñas desde el punto de vista poblacional, para mayor alcance en términos porcentuales y mejor impacto.

2.- cuánto tiempo se considera necesario para implementar programas de alfabetización funcional y gradual (de inicial a avanzada) para que las mujeres puedan por ellas mismas, al final del proceso, no depender de nadie para realizar trámites de la cooperativa o de su propia vida privada. Son muchas las estimaciones realizadas en diferentes programas de alfabetización, aunque los aprendizajes de anteriores experiencias en medio rural magrebí apuntan a un mínimo de 300 horas lectivas en 2 años de trabajo continuado con un mismo grupo. Algunas de las claves de éxito se han tenido en cuenta en el proyecto que ahora se evalúa:

. evaluación del contexto local para identificar las necesidades y condiciones específicas de las mujeres participantes.

. adaptación a obligaciones familiares

. formación de alfabetizadores/as

. uso de materiales y métodos que sean relevantes y funcionales para las participantes

. uso de la lengua materna como vehículo de comunicación

. flexibilidad en la planificación

A estas claves de éxito conviene añadir, en el futuro, un sistema mejor instrumentalizado de evaluación y seguimiento para medir el progreso y los resultados del aprendizaje.

3.- cuáles son las posibilidades reales de generar, en el medio plazo, desde el trabajo cooperativista conformado por grupos reducidos de mujeres vecinas sin nivel académico alguno, ganancias suficientes para cumplir con las expectativas económicas de sus miembros (expectativas que se fijan en los términos de tener por ellas mismas acceso a servicios médicos privados, hacer reparaciones en sus viviendas, etc).

Para que esto pueda funcionar (el generar ingresos de relevancia) se sugieren algunas ideas para su posible implementación en acciones futuras:

- Durante un año: Invertir los esfuerzos necesarios para obtener la certificación de calidad y origen del ONSSA (e impartir a la par las formaciones correspondientes para el cumplimiento de las normativas vigentes en procesado, manipulación, almacenaje y control de calidad)

- Durante dos años: mediante la contratación de un agente comercial, externalizar los servicios de comercialización para:

. implementar la estrategia de marketing

. colocar el producto en restaurantes (en el caso de productos alimenticios) o parafarmacias (en el caso de productos cosméticos o medicinales), locales de venta y quizá grandes superficies, para generar carteras de pedidos durante 2 años.

Este agente comercial debe ser capaz de organizar el transporte de los pedidos y su trabajo puede estar al servicio de varias cooperativas a la vez, pudiendo compartir los gastos de dicha contratación una vez finalice la ayuda externa.

DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

El proyecto se ha implementado en un área geográfica y un sector de actuación que no han sido foco común de las diferentes agencias de cooperación españolas o internacionales, a pesar de la proximidad de dicha área con Europa, de las necesidades de la población en relación con los ODS (Agenda 2030), y a pesar de los vínculos históricos y presentes de la región con España. Al contrario, actuaciones como la acometida por MZC con el apoyo de la AACID son, con sus fortalezas y debilidades, puntas de lanza que meritan una difusión en términos de visibilidad y aprendizaje.

Objetivos

- Informar a las partes interesadas sobre los resultados y el impacto del proyecto.
- Facilitar el aprendizaje y la apropiación de los resultados por parte de la comunidad beneficiaria y otros actores relevantes.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- Fortalecer las alianzas y la colaboración con otras organizaciones y entidades.

Herramientas

- En el momento de la redacción del presente informe se plantea la necesidad de generar encuentros on-line entre el evaluador y los equipos de MZC en terreno. con el fin de generar un proceso de devolución de resultados de la evaluación acometida, profundizando en los aspectos que pudieran generar mayores dificultades para la mejora de acciones futuras, o generando debate sobre aquellas conclusiones que pudieran haber generado mayor confrontación de visiones (aspecto sin constatar aún).
- En un segundo momento MZC asegura trasladar a la población beneficiaria las conclusiones principales de la evaluación y sus lecciones aprendidas, sobre todo en lo relativo a la mejora de la comercialización de las cooperativas, y al necesario vínculo del mundo asociativo del entorno para la promoción de los derechos de la mujer rural.
- La entidad cuenta con sus recursos tecnológicos para poner a disposición de la población andaluza y magrebí, desde la validación de la AACID, los hallazgos del ejercicio evaluativo.

Estrategias

- Distribución de material digital con información sobre los resultados del proyecto, a través de redes sociales.
- Mención en publicación de artículos y reportajes en medios locales y regionales.
- Página Web y Redes Sociales: Actualización de la página web de MZC con los contenidos referentes a esta evaluación.

Mención en eventos y conferencias para presentar las acciones de MZC, el apoyo de la AACID y los resultados del proyecto, para promocionar el intercambio de conocimientos, el aprendizaje compartido y difundir los aspectos fuertes y débiles con transparencia.

- Difusión del Resumen ejecutivo, a otros socios en Marruecos u otros socios de MZC en otras áreas geográficas pero en las que se actúe para los mismos objetivos y desde

similares estrategias de actuación, de forma que puedan extrapolarse aprendizajes de interés para otras áreas.

En todos estos espacios, el presente documento de informe final debe tratarse como una herramienta más de aprendizaje que tiene como objetivo generar espacios de reflexión entre los distintos actores.