famsi
Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional

ANMAR
FEDERACIÓN DE COLECTIVIDADES LOCALES DEL NORTE DE MARRUECOS Y ANDALUCÍA
فيدرالية أنمار، الجماعات المحلية لشمال المغرب و الأندلس

INFORME DE LA EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO

PROGRAMA COMUNAL DE APOYO Y CREACIÓN DE INSTANCIAS DE EQUIDAD, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS REGIONES DE LA ORIENTAL Y TÁNGER TETUÁN ALHUCEMAS.

Financiado por la AACID
Código del proyecto: 2016DEC031

Junta de Andalucía
Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación
AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Acetre CONSULTING

info@acetreconsulting.ma

www.acetreconsulting.ma

Avenida Hassan II, Residencia LA COLOMBE A, B-4
93.000 Tetuán – Marrueco
Telf. Fax +212 539 701 676
Móvil. +212 661 446 045

Evaluación externa final del proyecto:
"Programa comunal de apoyo y creación de instancias de equidad, igualdad de oportunidades y perspectiva de género en las regiones de la Oriental y Tánger - Tetuán - Alhucemas"

Código del proyecto: 2016DEC031

Apoyo financiero:
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)

Autor
Acetre Consulting – S.A.R.L

Evaluadora:
Maha Raissouni

Marruecos - España, octubre 2021.

Agradecimientos

El equipo evaluador, quiere agradecer la franca y amable colaboración de las personas que han participado en las diferentes etapas del proceso evaluativo del proyecto "Programa comunal de apoyo y creación de instancias de equidad, igualdad de oportunidades y perspectiva de género en las regiones de la Oriental y Tánger - Tetuán - Alhucemas".

El equipo evaluador quiere asimismo reconocer el apoyo de los responsables y personal técnico de FAMSI y AN^MAR.

Con especial consideración, se desea reconocer la predisposición y la colaboración de las/os titulares de derechos y titulares de obligación, tanto los consejos comunales y los técnicos de las comunas de la zona de intervención de la red An^mar, como los responsables y funcionarios de la DGCL, y esperamos que mediante este trabajo podamos transmitir sus percepciones con toda fidelidad. Desde el punto de vista del equipo evaluador, su participación activa ha sido un factor fundamental en todo el proceso de esta evaluación.

Queremos expresar un muy especial agradecimiento a Sr. Sergio Castañar Espacio, coordinador de FAMSI en Marruecos y el Sr. Ibrahim Nasiri, Coordinador Técnico de An^Mar, por su predisposición en el proceso de evaluación, lo que ha permitido agilizar las diferentes fases del trabajo realizado y resolver las incidencias acaecidas.

Para Acetre Consulting, los procesos de evaluación suponen un aprendizaje recíproco entre las entidades cuyos convenios, programas y proyectos son evaluados, el personal que ha formado parte de los mismos y el propio equipo de evaluación. Planteamos un enfoque inclusivo y, por ende, colaborativo, interactivo y participativo de las evaluaciones, alejado de una perspectiva técnica separadora de un evaluador o evaluadora externo. Por ello, consideramos este informe de evaluación como el resultado del trabajo conjunto de todas las personas implicadas.

Índice

Acrónimos: 6
Índice de cuadros, tablas y gráficos 7
1. Introducción 8
1.1. Antecedentes de la evaluación 8
1.2. Objetivo de la evaluación 9
1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado 10
1.4. Descripción de los trabajos ejecutados 10
1.5. Estructura de la documentación presentada 12
2. Descripción de la intervención 13
2.1. Contexto del proyecto 13
2.2. Descripción del proyecto 15
3. Enfoque metodológico y técnicas usadas 16
4. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación 19
4.1. Relevancia 19
4.1.1 Congruencia con marco político-normativo 19
4.1.2. Congruencia con necesidades y derechos de población participante 21
4.1.3. Coherencia con el derecho a la participación democrática de mujeres en las políticas de desarrollo local 25
4.1.4. Congruencia con el marco programático de los socios 29
4.2. Eficacia e impacto 32
4.2.1 Nivel de logro de resultado 1 y su impacto 32
4.2.2 Nivel de logro de resultado 2 y su impacto 37
4.2.3 Nivel de logro de resultado 3 y su impacto 41
4.2.6 Nivel de logro de resultado 4 y su impacto 44
4.2.7 Contribución al impacto esperado 47
4.2.8 Factores influyentes en el logro de los resultados 49
4.3. Eficiencia 50
4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos 50
4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos 51
4.3.3 Modalidad de gestión 52
4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica 53

4.4. Sostenibilidad 55
4.5. Teoría de cambio del proyecto y aprendizajes relevantes 56
4.6. Prioridades horizontales 58
4.6.1. Enfoque de género 58
4.6.2. Diversidad cultural 60
4.6.3. Sostenibilidad ambiental 60
4.6.4. Apropiación y fortalecimiento institucional 61
4.6.5. Coordinación y complementariedad 62
5. Conclusiones y lecciones aprendidas 63
6. Recomendaciones 67

Anexos:

Anexo 1: Figura del proyecto
Anexo 2: Resumen ejecutivo del informe de evaluación
Anexo 3: Plan de comunicación y difusión de la evaluación

Acrónimos:

AACID: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AN^MAR: Federación AN^MAR de Colectividades Locales del Norte de Marruecos y Andalucía

DDHH: Derechos Humanos

EBDH: Enfoque Basado en Derechos Humanos

FAMSI: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional

GBR: Gestión Basada en Resultados

IAP: Investigación Acción Participativa

IEC: Información, Educación, Concientización

IEECAG: Instancias de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Enfoque de Género

INDH: Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano.

OTC: Oficina Técnica de Cooperación

PAC: Plan de Acción Comunal

PACODE: Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo

RRHH: Recursos Humanos

Índice de cuadros, tablas y gráficos

Listado de Cuadros:

Cuadro 1. Resumen de relación de herramientas de evaluación
Cuadro 2: Coherencia con las necesidades de los titulares de derechos, de responsabilidades y de obligación
Cuadro 3: Coherencia con las necesidades de participación democrática
Cuadro 4: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 1
Cuadro 5: Alcance de los indicadores del resultado 1
Cuadro 6: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 2
Cuadro 7: Alcance de los indicadores del resultado 2
Cuadro 8: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 3
Cuadro 9: Alcance de los indicadores del resultado 3
Cuadro 10: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 4
Cuadro 11: Alcance de los indicadores del resultado 4
Cuadro 12: Valoración de los indicadores del proyecto
Cuadro 13: Evolución del gasto durante la ejecución del proyecto relacionados con la financiación de la AACID
Cuadro 14: Valoración de sostenibilidad del proyecto
Cuadro 15: Ejes de sistematización de la experiencia del proyecto
Cuadro 16: Organización de actividades de Información, Educación y Concientización (IEC)
Cuadro 17: Estrategias de Incidencia Política

Listado de Figuras:

Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación
Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance
Figura 3: Descripción resumida del proyecto evaluado
Figura 4: Criterios de evaluación
Figura 5: Diseño de la evaluación
Figura 6: Organigrama de gestión del proyecto
Figura 7: Línea de tiempo de solicitud de modificaciones (M = Modificación, R = Resolución)

Listado de gráficos:

Gráfico 1: Proporción de escaños ocupados por mujeres en parlamentos nacionales (Marruecos – España)
Gráfico 2: Análisis de los resultados de las capacitaciones del resultado 1
Gráfico 3: Análisis de los resultados de las capacitaciones del resultado 2

1. Introducción

El presente informe de evaluación final se realiza sobre el proyecto, "Programa comunal de apoyo y creación de instancias de equidad, igualdad de oportunidades y perspectiva de género en las regiones de la Oriental y Tánger - Tetuán - Alhucemas", que forma parte de un convenio de colaboración entre la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) para el periodo 2016 - 2017, firmado el 29 de diciembre del 2016.

El programa inicialmente tenía una duración de 24 meses, del 01 de abril de 2017 al 31 de marzo de 2019, que fue prorrogada de 25 meses, tras solicitar 4 modificaciones sustanciales que fueron aprobadas por la AACID, para que sea finalizado el 29 de abril de 2021.

En lo que concierne a los mecanismos de evaluación de la Cooperación Andaluza, la Ley Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo dedica el artículo 9 a la evaluación, el cuál establece que se fijarán reglamentariamente los procedimientos para realizar una evaluación de impacto, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por la Administración de la Junta de Andalucía, y que se destinarán los medios adecuados para ello. En desarrollo de este artículo, el Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo (PACODE) 2015 – 2018 confiere a la evaluación un papel fundamental al servicio de la mejora de la planificación y gestión, con el objetivo de aumentar la calidad y eficacia de la ayuda, y así la concibe como una herramienta relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de los programas y líneas de actuación propuestos "*configurar protocolos de seguimiento y evaluación lo suficientemente flexibles como para que puedan ser adaptados a la heterogeneidad de actuaciones y contextos que caracterizan a la cooperación*".

Asimismo, la presente evaluación se realiza con cargo a la propia subvención del proyecto, según las modalidades del artículo 60 del Orden de 20 de febrero de 2012 (BOJA núm. 43, de 2 de marzo de 2012), el cuál estipula "*1. Para los proyectos y actuaciones de acción humanitaria de emergencia con un presupuesto inicial validado igual o superior a 250.000 euros, y para todos los programas con independencia de su cuantía, la entidad beneficiaria de la subvención tiene la obligación de contratar una Evaluación Final, que deberá ser externa y en la que han de participar todas las entidades implicadas en la intervención, incluida la población destinataria.*"

1.1. Antecedentes de la evaluación

El proyecto evaluado trata de dar continuidad a las acciones que FAMSI y An^Mar vienen ejecutando en el Norte de Marruecos y Andalucía, desde hace casi una década, para apoyar a los gobiernos locales en conservar y potenciar sus acciones de desarrollo duradero de sus territorios, con la implicación de los electos y técnicos municipales de las entidades locales y de la sociedad civil, incidiendo así en la mejora de la calidad de vida de los territorios y las poblaciones.

Diversos ámbitos de intervención fueron priorizados por las intervenciones de FAMSI y An^Mar, de entre ellos; la gobernanza democrática, el fortalecimiento del sistema de gestión pública, el Desarrollo

de la Economía Local, el refuerzo de las capacidades institucionales, el apoyo a los servicios básicos a la comunidad y la cooperación integral de los territorios e inclusión social. Todas estas líneas de acción se han llevado a cabo atendiendo a la perspectiva de género y con un enfoque de derechos; con la finalidad de consecución de la igualdad de oportunidades y de la justicia social.

El objetivo de este programa evaluado, es apoyar el proceso para institucionalizar la igualdad en las estructuras de gestión comunal a través de la capacitación y dinamización de los equipos comunales; y la sensibilización de la población; y la planificación estratégica de las ciudades, mediante cuatro componentes claves:

(i) La operacionalización de las Instancias de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Perspectiva de Género -IEECAG-, de las comunas pertenecientes a la Federación ANMAR.
(ii) El fortalecimiento de los vínculos de cooperación, trabajo conjunto e intercambio de experiencias y buenas prácticas, entre las Comunas de Marruecos y los Ayuntamiento de Andalucía, en materia de políticas de igualdad
(iii) La revisión de los Planes de Acción Comunales de las comunas pertenecientes a la Federación An^Mar para la institucionalización de la igualdad de género
(iv) La promoción de cambio de comportamiento en la población local a través de la sensibilización y la promoción de la perspectiva de igualdad y equidad de género.

En lo que respecta a la evaluación aquí presentada, FAMSI publicó en febrero 2020 la convocatoria para la contratación del servicio de evaluación para el programa, en la que se incluían los términos de referencia y que fue adjudicada a la propuesta técnica presentada por la empresa consultora marroquí Acetre Consulting.

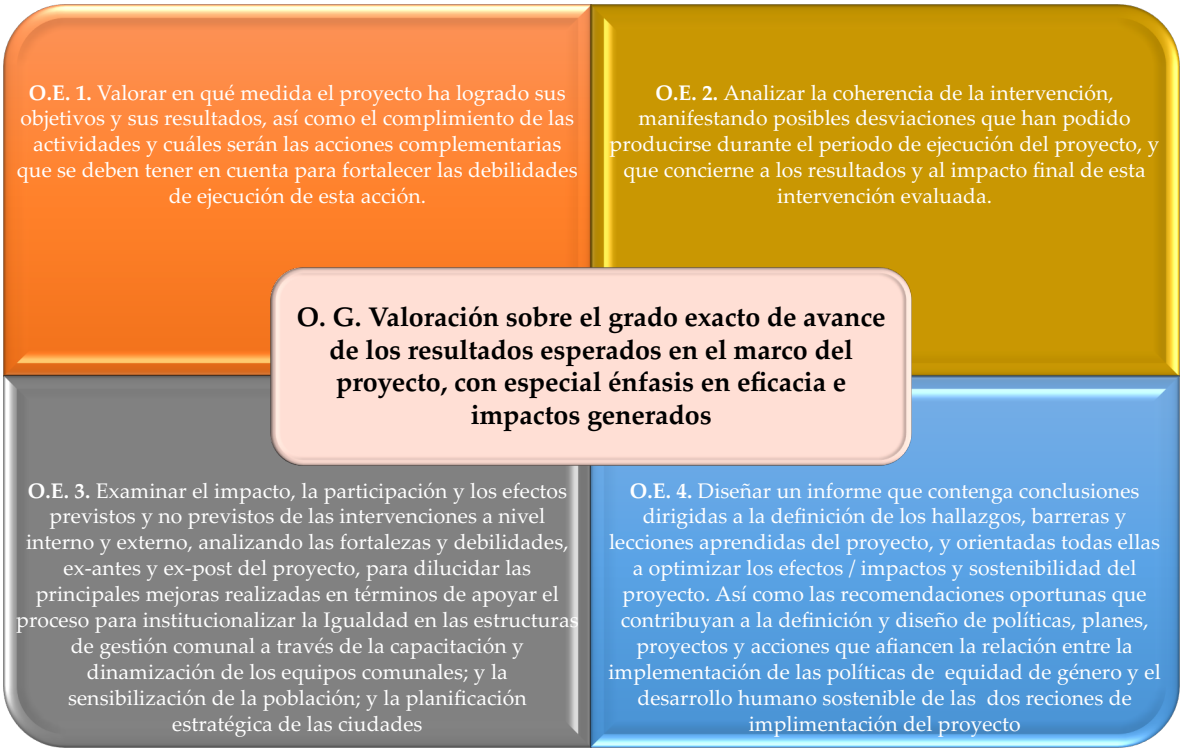
1.2. Objetivo de la evaluación

De acuerdo con los términos de referencia establecidos por FAMSI y la propuesta técnica de Acetre Consulting, los objetivos, tanto general como específico, de la evaluación, además de cumplir con el requisito establecido por la AACID, principal organismo financiador, es obtener información que permita a FAMSI y su contraparte la Federación An^Mar, a través de la extracción de parámetros claros, mejorar su trabajo en próximas intervenciones similares al proyecto evaluado.

Asimismo, esta evaluación final tiene como objetivo visibilizar las buenas prácticas resultantes tanto del proceso de institucionalización de la igualdad en las estructuras de gestión comunal, como del fortalecimiento de capacidades en materia de género y equidad de los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones, e incorporar este aprendizaje a los criterios de seguimiento y evaluación de futuras intervenciones similares.

Los objetivos, tanto general como específicos, establecidos en el presente informe final de evaluación siguen las pautas establecidas en los TDR propuestos por FAMSI, y que se presentan a continuación:

Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se efectuará una evaluación sobre la validez de la intervención, explicando las diferencias respecto a lo esperado, de forma que permita aprender, rendir cuentas al organismo financiador y mejorar las intervenciones, y modelos de intervención, incorporando las lecciones aprendidas desde el momento de la planificación de la intervención, su puesta en marcha, así como su seguimiento.

1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado

El proceso de evaluación ha contado con el apoyo constante de FAMSI y su contraparte la Federación An^Mar, quienes han facilitado las tareas del equipo de evaluación. Sin embargo, el proceso de análisis se ha visto afectado por un limitante relacionado con la disponibilidad de algunos titulares de derechos para realizar las entrevistas previstas durante el trabajo de cambo, puesto que el calendario de trabajo coincidió con las restricciones sanitarias en Marruecos debido a la Pandemia Mundial COVID 19, así como a las elecciones legislativas en el país, cuyas campañas preelectorales comenzaron desde mes de junio 2021.

La dificultad de poder realizar entrevistas presenciales, ha conllevado al equipo de evaluación de configurar las herramientas de recogida de información a través de llamadas telefónicas y conferencias Zoom.

1.4. Descripción de los trabajos ejecutados

A partir de julio 2021 se ha procedido a la recogida de la documentación de seguimiento del proyecto, entregada al equipo evaluador mediante correo electrónico, y acceso a la plataforma digital.

El trabajo se dividió en las siguientes etapas:

- Fase de diseño de la evaluación (Estudio de Gabinete).
- Fase de trabajo de campo.
- Fase de análisis de la información y redacción del informe final.

Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance

Etapas	Periodo	Alcance
 **Revisión Documental**	Durante la segunda quincena de junio 2021 se mantuvieron contactos de intercambio con el coordinador de FAMSI en Marruecos, donde se acordó dar comienzo al proceso a principios de Julio. A mediados de ese mismo mes se recibió el primer bloque de documentación y se inició el análisis del dossier documental.	Se han revisado más de 135 documentos de planificación, seguimiento y del contexto relacionado con la intervención
 **Diseño de la evaluación**	En julio y agosto 2021 se realizaron las primeras entrevistas con los responsables de FAMSI y An^Mar en Marruecos y se llevó a cabo la revisión de la Matriz de Evaluación	Se elaboró la matriz de documentación, la matriz de *stakeholders*, el calendario de visitas, las diferentes guías de entrevistas, tanto individuales como colectivas, en función de los perfiles predeterminados y consensuados con el equipo gestor del proyecto
 **Trabajo de campo**	A principios del mes de septiembre 2021, se inició el trabajo de campo según el calendario presentado, pero debido a la Pandemia mundial COVID – 19 y las elecciones legislativas en el país, se anularon las entrevistas presenciales y se remplazaron con entrevistas telefónicas y vía Zoom	Se realizaron un total de 21 entrevistas: 15 entrevistas semiestructuradas a titulares de obligación y de responsabilidad, 5 grupos focales con los titulares de derechos, 1 taller de retroalimentación con el equipo de FAMSI – An^Mar
 **Análisis de la información y redacción del informe**	Se envió la primera versión del informe de evaluación a la entidad contratante a finales del mes de octubre. Los responsables de FAMSI en sede y en Marruecos revisaron el documento y realizaron aportes hasta finales de octubre 2021. Se concluyó el proceso el día 30 de octubre con la incorporación de los comentarios y elaboración del documento final en versión español.	Análisis de la información recogida y redacción del informe final de evaluación, junto con su resumen ejecutivo (Versión español)

Fuente: Elaboración propia

1.5. Estructura de la documentación presentada

El presente informe ha sido elaborado siguiendo el modelo del esquema contemplado en los TdR del proyecto evaluado en consonancia con el modelo de trabajo de Acetre Consulting. El informe se compone de una introducción y de seis capítulos diferenciados que versan sobre la descripción del proyecto, la metodología, los criterios de evaluación, las conclusiones y, finalmente, las recomendaciones.

El capítulo 1, que corresponde a la introducción, se compone de varios apartados, en los que se explican de una manera clara y precisa los motivos, objetivos, condicionantes y límites de la evaluación que aquí se presenta; así como la descripción de los trabajos ejecutados.

El capítulo 2 presenta una contextualización de la intervención, en cuanto a su temática y ámbito geográfico y una breve descripción del proyecto.

El capítulo 3, por su parte, expone de una manera pormenorizada la metodología que se ha llevado a cabo en el proceso evaluativo y las razones por las que se han utilizado diferentes técnicas y herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas, para llegar a comprender y valorar de una manera objetiva los resultados de la intervención realizada.

El cuarto capítulo incluye el estudio pormenorizado de la intervención evaluada según los criterios de relevancia (pertinencia, cobertura y alineamiento), eficacia y viabilidad, eficiencia, impacto y sostenibilidad, además de un análisis de la teoría del cambio y los aprendizajes relevantes (Apropiación y fortalecimiento institucional, enfoque de género, sostenibilidad ambiental, respecto de la diversidad cultural y coordinación y complementariedad).

Por último, el capítulo 5 hace una descripción detallada de las conclusiones y, en el sexto (6), se incluyen recomendaciones que el equipo evaluador ha elaborado para este informe, con el fin que esta evaluación sirva para mejorar la calidad y de las intervenciones dirigidas a apoyar el proceso para institucionalizar la igualdad en las estructuras de gestión comunal en el Norte de Marruecos.

2. Descripción de la intervención

2.1. Contexto del proyecto

Marruecos está clasificado a nivel macroeconómico como un país de renta media, aunque su posición en el Índice de Desarrollo Humano no está en consonancia con su nivel de promedio de ingresos por habitante. Así, en el IDH de 2019 y 2020 del PNUD alcanzaba el puesto 121, cuando estaba en el puesto 123 en el 2018. Avanzó dos (2) puestos en relación con los 2 años anteriores, elevando su índice a 0,686, teniendo en cuenta que este índice era de 0.667, 0.628 y 0.617, respectivamente en 2018, 2015 y 2014. Con tal desempeño, Marruecos mantiene su posición en la categoría de países promedio en términos del desarrollo humano.

La población de Marruecos, según los resultados del censo 2014, se estima en 33,9 millones de habitantes, con un crecimiento poblacional anual de 1,4%. Esta población vive sobre una superficie de 712.550 km², con una densidad de 75,96% habitantes/ km² y mayormente reside en el ámbito urbano (60%). En su pirámide estructural según edad, predomina con un 67% la población en edad activa (15-64 años), mientras que la población infantil y de tercera edad sólo representa el 33%. Esta estructura demográfica permite menores tasas de dependencia, lo que puede reducir la carga sobre el estado.

Según el Banco Mundial, Marruecos ha hecho un progreso sustancial en la reducción de la pobreza en las últimas décadas. En 2007, el 8,9% de la población se considera pobre, en comparación con 16,3% en 1998. A partir de 2014, la tasa de pobreza en Marruecos cayó al 4,2%, pero "casi el 19% de la población rural siguen viviendo en la pobreza o son vulnerables." Y mientras que el 3,1% de la población vive con 1.90$ al día, hasta el 15,5% vive con 3.10$. Un total de 4 millones[1] de personas viven por debajo de la pobreza, y 3 millones de ellos residen en las zonas rurales, lo que explica la extrema división geográfica en Marruecos.

A pesar de esto, hay factores subyacentes que han jugado un papel en la reducción de las tasas de pobreza, incluidas las remesas de los marroquíes residentes en el extranjero, la desaceleración del crecimiento de la población, la estabilidad macroeconómica y el papel de las organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, los grandes desafíos del país son:

- El analfabetismo: Según el Alto Comisariado de Planificación (HCP, siglas en francés), la tasa nacional de analfabetismo a nivel nacional se estima en 32.2%, o sea un tercio de la población fue clasificada como analfabeta. La tasa de analfabetismo es de 41.9% para la población femenina y el 47,7% de la población rural es analfabeta.
- La escolarización: Según el informe de Desarrollo. Humano del PNUD 2020, el porcentaje de población menor de 25 años que ha alcanzado la educación secundaria es del 29,1% para los hombres y del 36% para las mujeres. En cuanto al número de años de escolaridad, se estima en 13,3 años para las niñas y 14,1 para los niños. El promedio de años de escolaridad es de solo 5,6 años. Además, solo el 29,1% de las mujeres mayores de 25 años han completado al menos la escuela secundaria, en comparación con el 36% de los hombres. Por

[1] https://borgenproject.org/poverty-in-morocco/

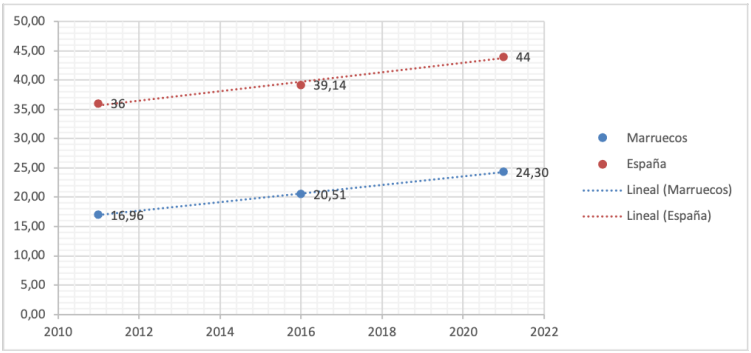
último, señalar que la tasa de deserción en la escuela primaria es elevada: 10,7% del total de niños y niñas matriculados, abandona la escuela.

- La brecha entre los ricos y los pobres no se ha reducido: El Índice de Gini mide la desigualdad económica de cero de una nación representa la igualdad absoluta, mientras que el valor de 100 muestra la desigualdad absoluta. Entre 1990 y 2006, el índice de Gini para Marruecos aumentó de 39,2 a 40,6, y ha vuelto a bajar a 39,5 en el 2013, manteniéndose en el mismo índice registrado 15 años atrás en 1998. [2]
- La desigualdad de género: En el índice de desigualdad de género, Marruecos ocupa el puesto 111, con una puntuación de 0,454. El ingreso nacional bruto per cápita es de $ 7.368: $ 2.975 por año para las mujeres y $ 11.831 para los hombres. El índice de actividad es del 70,1% para los hombres, frente a solo el 21,5% para las mujeres. Las mujeres también se ven más afectadas por el desempleo que los hombres. Entre los jóvenes, la proporción de mujeres desempleadas es de 1,04 en comparación con los hombres. Además, las mujeres dedican el 20,8% de su día al trabajo doméstico no remunerado. El informe del PNUD del 2020, señala que hay siete veces más mujeres que hombres que realizan tareas domésticas no remuneradas.

En cuestiones de género, en los últimos años, Marruecos ha realizado avances en materia de promoción de la igualdad y reconocimiento de los derechos de la mujer. En 2004 reformó la ley Moudawana (Código de Familia), que regula el derecho familiar y las relaciones hombre mujer. Esta reforma ha precisado normas y deberes dentro del ámbito familiar y contribuido a reequilibrar las relaciones familiares. También se ha reformado a favor de la mujer el Código de Ciudadanía y en 2008 Marruecos suprimió las reservas que mantenía sobre la Convención de la CEDAW. Sin embargo, en la práctica las mujeres siguen siendo victimas de discriminación y desigualdad en el acceso a recursos y oportunidades de desarrollo. Así, por ejemplo, en 2016 la tasa de participación en la fuerza de trabajo fue del 74,3% de los hombres y sólo del 25,3% para las mujeres. Igualmente, el promedio de años de escolaridad en hombres es de 6,4 y en mujeres de 3,8.

Según los resultados de las elecciones celebradas el pasado 8 de septiembre 2021, el porcentaje de escaños del Parlamento ocupados por mujeres se sitúa en 24% (96 diputadas ahora frente a 81 en 2016), esta diferencia ha sido gracias a la última reforma electoral aprobada en marzo 2021, que aumentó la cuota femenina de 60 a 90 escaños.

Gráfico 1: Proporción de escaños ocupados por mujeres en parlamentos nacionales (Marruecos – España)[3]



[2] https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2013&locations=MA&start=1984
[3] https://datos.bancomundial.org

2.2. Descripción del proyecto

En la siguiente figura se realiza una explicación descriptiva resumen del proyecto evaluado:

Figura 3: Descripción resumida del proyecto evaluado



Fuente: Elaboración propia

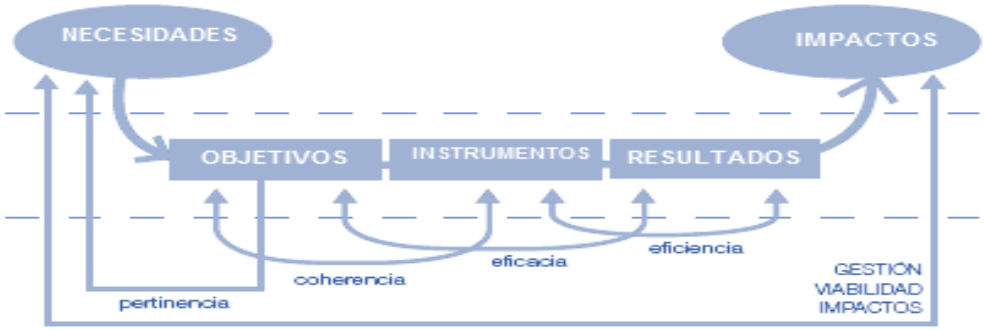
3. Enfoque metodológico y técnicas usadas

El proceso de evaluación se ha configurado con una metodología tendente a medir los resultados del proyecto en las zonas de intervención y cómo éste ha contribuido a la consecución de su objetivo específico.

Con la implementación de la evaluación se ha pretendido esclarecer los niveles alcanzados de los criterios clásicos en las evaluaciones de cooperación para el desarrollo recomendados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. Todos ellos, adaptados a la cooperación andaluza y, en concreto, al presente proyecto evaluado.

Desde el punto de vista expuesto, se ha partido de un enfoque integral, partiendo del objetivo específico del proyecto evaluado, analizando la estrategia a través de los instrumentos puestos en marcha, tanto técnicos como organizativos, para concluir con un análisis en profundidad en los resultados alcanzados.

Figura 4: Criterios de evaluación



Fuente: Cooperación española

En el proceso investigador se han utilizado técnicas fundamentalmente cualitativas, más acorde con los objetivos de evaluación planteados, partiendo para ello de un análisis de contenido de la formulación y, por otra parte, de los materiales producidos por la intervención (informes, anexos y fuentes de verificación), teniendo siempre como especial referencia los siguientes documentos:

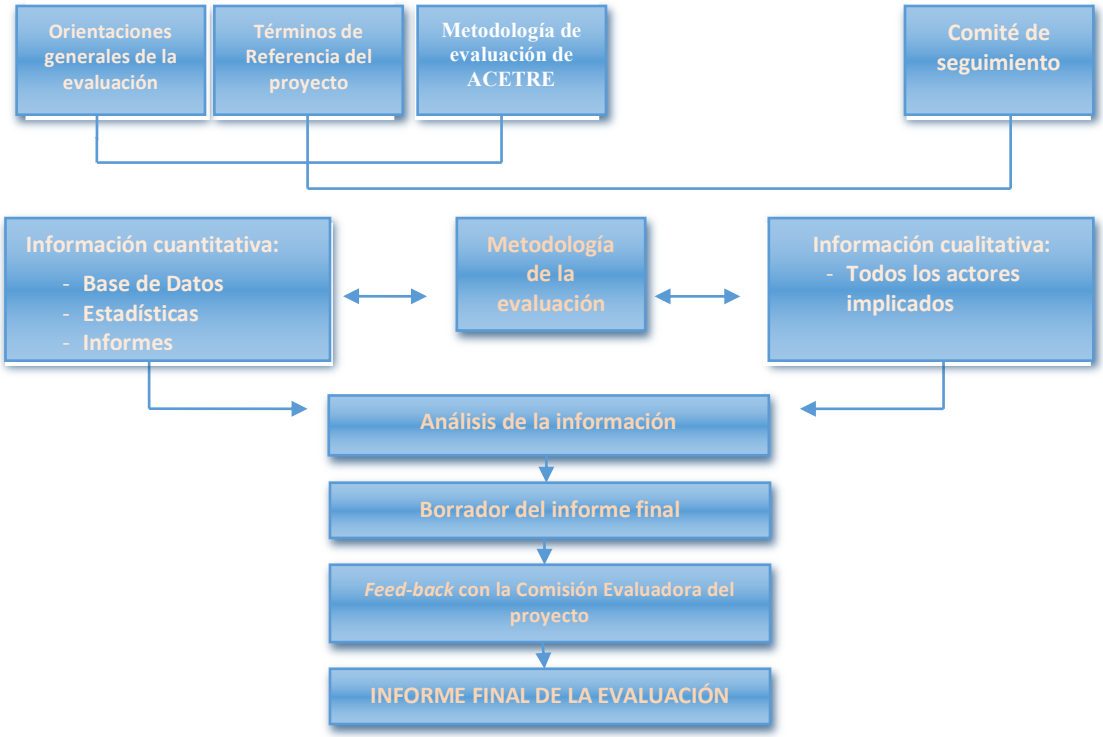
- Los Términos de Referencia para la Evaluación final del proyecto evaluado
- Ley Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- Orden de 20 de febrero de 2012 (BOJA núm. 43, de 2 de marzo de 2012)
- Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo (PACODE) 2015 – 2018 y 2020 - 2023
- Las orientaciones generales del Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española, y Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (I y II).
- Documento Política de Evaluación de la Cooperación Española.
- Documento de Evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo.
- Los documentos incluidos en la matriz de documentación y consensuada entre FAMSI y ACETRE.
- La matriz de *stakeholders* elaborada y consensuada entre FAMSI y ACETRE.

La metodología de evaluación, que se ha llevado a cabo en la fase de trabajo de campo, ha seguido los principios inspiradores y adaptados de la Investigación Acción Participativa (IAP), siempre teniendo en cuenta las limitaciones en cuanto a la duración del trabajo de campo, la disponibilidad de las personas y entidades a entrevistar y las condiciones contextuales, socioculturales y la amplitud de la zona de intervención. Durante el proceso evaluador, se han utilizado diferentes estrategias y entrevistas adaptadas a los diferentes perfiles de las personas y entidades participantes en el programa evaluado.

Se han diseñado y realizado diferentes fases para proceder a la evaluación final de dicho programa, las cuales son:

I. Análisis de documentación
II. Preparación del trabajo de campo
III. Realización del trabajo de campo
IV. Análisis de los resultados

Figura 5: Diseño de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

En este sentido se ha revisado –y sistematizado– con detalle la documentación interna del proyecto, momento en el que comenzó la fase de gabinete de la evaluación. La documentación se facilitó en primera instancia a través de intercambio vía correo electrónico, facilitando el formulario del proyecto, convenios de colaboración entre FAMSI y la entidad financiadora, así como el resto de las contrapartes implicadas en el proyecto, las modificaciones substanciales solicitadas y aprobadas por

la AACID, y el informe final del proyecto. Más tarde se han compartido mediante una plataforma digital el resto de las fuentes de verificación del proyecto, organizadas por objetivos y resultados.

Las técnicas de evaluación se han ajustado a los perfiles de los entrevistados. Los guiones de entrevistas han sido personalizados en función de cada uno de los perfiles de las personas o colectivos entrevistados.

La principal herramienta metodológica utilizada han sido la entrevista individual y colectiva. Al principio del diseño de la evaluación se elaboraron guiones para realizar entrevistas presenciales, pero debido a la imposibilidad de seguir con el trabajo de campo, por causa del estado de emergencia en época del COVID 19 y por las campañas electorales en las comunas, fue necesario omitir la realización de estas entrevistas que fueron sustituidas por entrevistas vía teléfono y Zoom.

Cuadro 1. Resumen de relación de herramientas de evaluación

Entrevistas en Profundidad	**11**
Entrevistas Semi-estructuradas	**4**
Entrevistas grupales	**5**
Taller retroalimentación	**1**
Total	**21**

Fuente: Elaboración propia.

Un total de 57 personas han participado en todo este proceso de evaluación, de los cuales 37 son mujeres.

Además de las diferentes entrevistas, se realizó un taller de retroalimentación con FAMSI Marruecos y AN^MAR. Este taller coincidió con la finalización del trabajo de campo y el inicio del análisis de los resultados de la evaluación, lo que permitió clarificar la situación de cada una de las acciones emprendidas, definiendo y esclareciendo conjuntamente las impresiones obtenidas y aportándose información complementaria.

Finalmente, se elaboró un Borrador de Informe Final que fue enviado a FAMSI y AN^MAR para que efectuaran sus observaciones al documento generado. Una vez recibidas, se valoraron las mismas y se procedió a editar y remitir la versión definitiva del Informe Final de Evaluación y el Resumen ejecutivo del mismo.

4. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación

En este epígrafe se detallan los resultados del análisis de los criterios, preguntas e indicadores contemplados en la matriz de la evaluación.

Al inicio de cada criterio se indica la valoración del alcance y cumplimiento del mismo. Para esto se ha seguido una escala de color de verde a rojo cuyo significado es siguiente:

ALTO	SUFICIENTE	MEDIANO	MEDIO – BAJO	BAJO
Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos como -o mejor- de lo previsto	Los aspectos positivos son más importantes que los negativos	El peso de los aspectos positivos es igual que el de los negativos	Los aspectos negativos tienen mayor relevancia que los positivos	Los criterios fijados no han sido conseguidos, y existen pocos aspectos positivos

En el desarrollo de cada uno de los criterios se va dando respuesta a las preguntas formuladas en la matriz de evaluación.

4.1. Relevancia

Valoración:

X				

La relevancia se ha definido en la presente evaluación como el grado en que el diseño del proyecto, principalmente si los resultados, corresponden con las prioridades de las políticas sectoriales y las necesidades y derechos de la población atendida. Para ello, se han tomado en cuenta cuatro criterios: i) congruencia con marco político-normativo; ii) congruencia con las necesidades y los derechos de los titulares de derechos, incluyendo la adecuación a sus referentes culturales; iii) coherencia con el derecho a la participación democrática de mujeres en las políticas de desarrollo local; y iv) congruencia con marco programático de socios. Los hallazgos registrados sobre cada uno de estos criterios son los siguientes:

4.1.1 Congruencia con marco político-normativo

El proyecto en su conjunto, revela un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí, sobre todo, en consonancia con la Constitución de Marruecos de 2011, que garantiza los derechos humanos, entre los cuales se encuentra la obligación de velar por la igualdad entre hombres y mujeres, para cuyo fin se crea un mecanismo de promoción de la paridad.

En el seno de este marco constitucional, el artículo 19 dispone que el hombre y la mujer gozan de igualdad en el disfrute de los derechos humanos y de las libertades de orden civil, político, económico, social, cultural y ambiental, tal como se establece en las disposiciones de la Constitución, y en los convenios debidamente ratificados por el Reino y en el cumplimiento de las disposiciones de la Constitución, las leyes y las constantes del Reino. Asimismo, el Gobierno marroquí promueve la realización de la paridad entre hombres y mujeres, constitucionalizando para este fin una Autoridad para la Igualdad y la lucha contra todas las formas de discriminación.

Por su parte, según el artículo 34, los gobiernos elaborarán e implementarán políticas destinadas principalmente a individuos y grupos con necesidades especiales, entre otros objetivos para tratar y prevenir la vulnerabilidad de ciertas categorías de mujeres y madres, niños y ancianos, lo cual había sido reclamado doctrinal y políticamente[4]. La igualdad de género se traslada asimismo a los Consejos de las regiones y los consejos de las otras colectividades territoriales, según el artículo 139, en el cual se estipula la creación de mecanismos participativos de dialogo y de concertación para favorecer la implicación de las ciudadanas y de los ciudadanos y de las asociaciones en la elaboración y el seguimiento de los programas de desarrollo local[5].

Por último, según el artículo 146, una ley orgánica regulará las condiciones de la gestión democrática de sus asuntos por parte de las regiones y otras colectividades territoriales, el número de concejales y las normas que rigen la elegibilidad a través de un sistema electoral que asegure una mayor participación de las mujeres en el seno de los Consejos.

Por todo ello, se puede asegurar que el Modelo Lógico del proyecto ha tenido el acierto de focalizar su esfuerzo en la transformación de factores causales críticos de la participación democrática ciudadana con enfoque de género, sobre todo en lo que respecta la institucionalización de la igualdad y la paridad en las políticas públicas, de conformidad con la Constitución y los convenios internacionales y ajustar las prioridades de las políticas sociales y económicas en función de los derechos pertinentes.

Además, el diseño de los resultados 1,3 y 4 ha tenido el acierto de elegir intervenciones destinadas a mejorar la puesta en marcha de los mecanismos institucionales encargados de la igualdad de género a nivel territorial, según las principales disposiciones legales relativas al tema de género en la ley orgánica n ° 113-14 relativa a las colectividades territoriales (julio de 2015):

- "*Se crea un órgano consultivo con el concejo comunal, en alianza con los actores de la sociedad civil, encargado del estudio de casos relacionados con la implementación de los principios de equidad, igualdad de oportunidades y el enfoque de género, denominado Instancia de equidad, igualdad de oportunidades y enfoque de género*". (Art. 120)

[4] A. El Hajjami, "La reforma de la condición jurídica de las mujeres en Marruecos y la cuestión de referencia", cit., pp. 62.63.
[5] Constitución marroquí. https://www.usc.gal/export9/sites/webinstitucional/gl/institutos/ceso/descargas/Const-Marruecos-2011_es.pdf

- "*El principio de paridad entre mujeres y hombres estipulado en el artículo 19 de la Constitución debe ser tenido en cuenta en la candidatura a la presidencia de las comisiones permanentes* "(Art. 26.)
- *"El Plan de Acción Comunal debe incluir un diagnóstico que destaque las necesidades y capacidades de la comuna. Una identificación de sus prioridades y una evaluación de sus recursos y previsión de gastos correspondientes a los tres primeros años y debe tener en cuenta el enfoque de género*" (Art. 78).

Para ellos, este proyecto ha respondido a cinco (5) de las recientes reformas de la gobernanza territorial, ofreciendo a las colectividades territoriales que forman parte de la Federación An^Mar, nuevas oportunidades para promover una gobernanza territorial igualitaria y equitativa, mediante:

- Velar por el buen funcionamiento de las Instancias de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Enfoque de Género creada por la Ley Orgánica n ° 113-14 relativa a las colectividades territoriales;
- Reforzar las capacidades de los actores de los consejos territoriales, principalmente en materia de enfoque de género;
- Asegurar efectivamente la participación de las mujeres en el desarrollo, implementación y evaluación de las políticas públicas, garantizando su acceso a los órganos de gobierno e institucionalizando el procedimiento de análisis de impacto social sensible al género;
- Fortalecer la experiencia de los equipos locales (funcionarios electos, administraciones y actores de la sociedad civil) para que sean capaces de animar el territorio y promover la consolidación de la experiencia en género dentro de los equipos comunales;
- Asegurar un análisis basado en igualdad y equidad de género de los Planes de Acción Comunal.

No obstante, lo anterior, el diseño del proyecto no ha tenido en cuenta intervenciones destinadas a fortalecer las capacidades principalmente en materia de recolección y análisis de información y de datos estadísticos sensibles al género a nivel territorial. Así como, consolidar alianzas entre autoridades locales, universidades y centros de investigación con el fin de establecer un enfoque territorial basado en la capitalización y gestión del conocimiento en el campo de la igualdad de género en la vida pública, para que contribuyan al desarrollo local.

4.1.2. Congruencia con necesidades y derechos de población participante

Desde el Enfoque de Derechos Humanos, los resultados del proyecto se han orientado a fortalecer, por un lado, las capacidades técnicas de los/as funcionarios de la DGCL y de los equipos locales (funcionarios electos, administraciones y actores de la sociedad civil), en materia del enfoque de género y, por otro lado, la creación y/o activación de las Instancias de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Enfoque de Género (IEECAG). Así como mejorar las competencias de las colectividades territoriales en la revisión y planteamiento de los Planes de Acción Comunal (PAC), sensibles al género.

Como parte del análisis de pertinencia, el equipo de evaluación ha valorado la manera en que el diseño y los resultados del proyecto se corresponde y se alinea, con las necesidades de las Colectividades territoriales en el proceso de institucionalizar la igualdad en las estructuras de gestión comunal. Los principales hallazgos son los siguientes:

Cuadro 2: Coherencia con las necesidades de los titulares de derechos, de responsabilidades y de obligación

Ejes del proyecto	Grado de coherencia	Necesidades respondidas	Necesidades no respondidas
Operacionalización de 20 IEECAG de las comunas del Norte de Marruecos pertenecientes a la Federación ANMAR	97,57%	- Fortalecimiento de las capacidades de los miembros de los consejos comunales y de los/as técnicos/as comunales y los miembros de las IEECAG en materia de creación y dinamización de estas instancias. - Fortalecimientos de las capacidades de los consejos comunales y de los/as técnicos/as comunales y los miembros de las IEECAG, en materia del enfoque de género; el marco normativo y la agenda de igualdad; el análisis de la realidad según el enfoque de género y el desarrollo local sensible al género.	- Programa de acompañamiento en terreno en materia de creación y/o dinamización de las IEECAG. - El curso "Género e Igualdad en la vida local: aplicación práctica en las comunas de Marruecos", fue realizado en modalidad online, aunque se programaron y organizaron 2 talleres presenciales, uno al inicio de la formación y otro justo en su cierre final, pero la participación fue muy baja. Dos factores fueron las causas de la poca adhesión del alumnado a este curso, el alto nivel del analfabetismo digital, y también la falta de recursos materiales que permitan guardar una buena conectividad a internet, durante toda la duración del curso.
Transferencia de la experiencia andaluza en políticas de igualdad	89,71%	Conocer de cerca la experiencia andaluza en políticas de igualdad, gracias a una serie de intercambios y asistencias técnicas, de las cuales se destaca: - El trabajo desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer (IAM), que expuso seis experiencias significativas sobre la política de igualdad en Andalucía: (1) el desarrollo normativo que tiene su mayor hito en la aprobación del proyecto de modificación de la Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, (2) la experiencia del Consejo Andaluz para la participación de las mujeres, como un canal de diálogo con las asociaciones feministas y de las mujeres con el propio gobierno regional, (3) Recursos de IAM que engloban recursos de formación,	- La importancia de sistematizar las experiencias de algunas regiones y colectividades territoriales marroquíes en materia de equidad de género, destacando su trabajo en materia de creación y gestión de las IEECAG, así como otros proyectos de fortalecimiento de la gobernanza local, para que sirvan de modelo a otras comunas del Norte de Marruecos. - Benchmarking, como análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevadas a cabo por colectividades territoriales de otros países árabe, destacando los países del Magreb, por ser contextos similares a Marruecos, sobre todo en materia socioeconómica y cultural. Aunque se destaca la participación activa de 2 comunas tunecinas en la

		asistencia técnica, promoción y sensibilización, incluida la coeducación en Igualdad con los niños y niñas desde edades tempranas, y asesoramiento de mujeres a través un número de información durante todo el año, respecto a tema de empleo, sanidad, asesoría jurídica, educación, etc., (4) la experiencia del Observatorio para la publicidad no sexista, un órgano de veeduría social, (5) la intervención territorial a través 8 centros de IAM que ofrecen servicios informativos, jurídicos y psicológicos a las mujeres, y (6) el ambicioso Programa G+ que implementa una metodología para desarrollar presupuestos sensibles al género. - La intervención de la Diputación de Huelva, donde se profundizó sobre el trabajo que se hace desde los gobiernos provinciales en Andalucía en apoyo a los municipios, especialmente los de menos de 20.000 habitantes. Señalando algunos ejemplos de proyectos, como la Guía del lenguaje administrativo con enfoque de género, el Convenio con CEPAIN para trabajar con hombres en masculinidades positivas, el trabajo con mujeres en su participación pública, ciudadana y en el empleo, la Escuela de Igualdad para concejalas que tiene un programa anual de formación, y la participación en campañas como Stop Violencia Machista.	IV Edición del FORO ANMAR (2020)
Institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales	97,57%	- Una valoración muy positiva a la creación del Grupo de Trabajo de Equidad, Igualdad de oportunidades, y perspectiva de género. Algunas personas entrevistadas, le asignaron la función de un observatorio de género en el Norte de Marruecos, para agrupar recursos sobre el análisis y la aplicación del enfoque de género por parte de las colectividades	- Darle más visibilidad al Grupo de Trabajo de Equidad, Igualdad de oportunidades, y perspectiva de género. Presentando su rol y sus funciones, e invitando a las comunas socias de An^Mar de participar activamente en sus reuniones y en alimentar su base de datos sobre la aplicabilidad del

		territoriales, así como la definición de lineamientos de abogacía propulsores de cambios legislativos y de políticas, y el rol de promoción del veto social hacia los mensajes y comportamientos sexistas - Fortalecimiento de capacidades de los técnicos y miembros de IEECAG de 6 comunas (Bab Taza, Seddina, Fnideq, Oued Laou, Malalian y Bni Iddir), 2 urbanas y 4 rurales. Para integrar en sus PAC, datos cuantitativos y cualitativos desglosados por sexo, que permitan identificar las necesidades específicas de mujeres y hombres, y realizar propuestas que tienden a reducir las desigualdades de género en el territorio. - Elaboración de parte del proyecto, de un primer documento de reflexión sobre las IEECAG en el Norte de Marruecos. Informe que recoge un análisis exhaustivo de datos cuantitativos y cualitativos sobre el funcionamiento actual de estas instancias, y también conclusiones y recomendaciones para mejorar su gestión como órganos consultativos en materia de género y desarrollo a nivel territorial.	enfoque de género a nivel territorial y regional. - Las comunas que han participado en el proceso de revisión de sus PAC e introducción de enfoque de género, subrayan la necesidad de realizar una formación – acción, que les permita enriquecer sus conocimientos sobre la metodología de identificar, programar, ejecutar, monitorear y evaluar los PAC bajo el enfoque de equidad de género y el enfoque basado en derechos humanos (EBDH). - Las comunas echaron en falta una presentación de los 6 PAC revisados bajo enfoque de género, para que les sirvan como prácticas funcionales a la hora de revisar y plantear sus PAC. - Todas las personas entrevistas, subrayaron la necesidad de difusión del documento de reflexión sobre las IEECAG en el Norte de Marruecos, a través una jornada – debate de presentación de sus conclusiones y recomendaciones, y también un vídeo recapitulativo de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de creación y dinamización de las IEECAG en estos últimos 6 años, tras la aparición de la ley orgánica n°113-14.
Promoción de la igualdad entre la población	97,57%	- Según la declaración del 70% de las personas entrevistas, las campañas de sensibilización sirvieron para capacitar y dotar de herramientas y estrategias a las y los servidores públicos y miembros de sociedad civil local, para impulsar la implantación del enfoque integrado al género en los programas, proyectos, presupuestos y acciones de los gobiernos locales, de tal forma que fomente el desarrollo humano sustentable y el desarrollo de una sociedad justa y equitativa. - El video de explicación gráfica de los procesos de constitución y	- Debido a las restricciones sanitarías en Marruecos por la Pandemia Mundial COVID 19, los encuentros de sensibilización y debate fueron realizados en la modalidad Online, lo que ha supuesto una baja participación de los/as participantes, por las mismas razones expuestas anteriormente : (1) el alto nivel del analfabetismo digital, y (2) la falta de recursos materiales que permiten guardar una buena conectividad a internet.

		funcionamiento de las IEECAG. Resultó ser herramienta útil para la mayoría de las comunas entrevistadas en esta evaluación, más del 86% de ellas señalaron su proyección a la hora de explicar o clarificar el rol de estas instancias en el desarrollo territorial. - La realización de 2 encuentros, cada uno en una de las 2 regiones de intervención del proyecto, lo que facilitó la participación de las comunas a estos encuentros de intercambio, donde se expuso la experiencia marroquí y andaluza en materia de políticas de género. - La celebración del IV Edición del FORO ANMAR (2020), en el que participaron alcaldes de todas las comunas socias de An^Mar, y que abarcó un taller titulado titulado "Género y poder local".	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas realizadas.

Tras este análisis, se puede asegurar que el proyecto guarda una alta congruencia con necesidades y derechos de población participante, estimada en un promedio de 95,60%.

4.1.3. Coherencia con el derecho a la participación democrática de mujeres en las políticas de desarrollo local

Las acciones del proyecto se orientaron a mejorar la participación democrática de mujeres y hombres en las políticas de desarrollo local.

A continuación, se recoge el análisis de las 5 dimensiones del EBDH relativo al derecho de participación democrática en las políticas locales.

Cuadro 3: Coherencia con las necesidades de participación democrática

Dimensión	Grado de coherencia	Descripción de la dimensión	Necesidades respondidas
Disponibilidad	100%	Esta dimensión se entiende como la puesta a disposición de los distintos elementos necesarios para que el derecho a la participación se pueda ejercer (infraestructuras, equipamientos, formación, servicios, etc.).	El proyecto en su resultado 1 y 3, ha mejorado la disponibilidad de mecanismo de participación democrática ciudadana con enfoque de género: • Mejora de la implementación, dinamización y seguimiento de las IEECAG a nivel de las comunas del Norte de Marruecos. • Mejora de las capacidades de los consejos comunales, personal

			técnico comunal y miembros de las IEECAG, sobre el análisis y la propuesta de PAC que recogen las perspectivas de género en sus planteamientos de proyectos y actividades de desarrollo sostenible local.
Accesibilidad	100%	Esta dimensión del derecho a la participación se refiere a la no discriminación en el acceso a las políticas públicas.	El proyecto en su conjunto ayudó a mejorar el acceso al derecho de la participación democrática con enfoque de género, a través de las siguientes intervenciones: - La capacitación de las y los responsables electos y funcionariado de las comunas, y sociedad civil local, a través de la Guía Metodológica para la correcta creación de las Instancias de equidad, igualdad de Oportunidades y perspectiva de género. - El acompañamiento a las comunas capaces de jugar el rol de liderazgo para la revisión intermedia de sus PAC, con la inclusión de la perspectiva de igualdad de género. - La sensibilización en los valores universales relativos a la igualdad de género dirigida a la población y a la sociedad civil organizada. - El intercambio de experiencia como medio de capacitación práctica a partir de otras experiencias exitosas, desde Andalucía hacia Marruecos.
Aceptabilidad	100%	Esta dimensión se corresponde con la satisfacción sobre los mecanismos de participación, así como de la confianza que se tiene en los mismos.	Un punto elemental de este proyecto es la involucración de la sociedad civil organizada en los procesos de creación y dinamización de las IEECAG, la revisión de los PAC, y el debate en forma de sensibilización sobre las perspectivas de aplicación del enfoque de género en la democracia participativa local y en el desarrollo sostenible local. Todo ello ha permitido elevar la confianza de la población local en los nuevos mecanismos de promoción, defensa

			y consagración de los derechos humanos, y que son un imperativo de las sociedades democráticas: - Dignidad: que se refiere al valor que tienen las personas por el simple hecho de ser personas. - Igualdad: la cual "gira entorno a dos ejes: la igualdad desde el punto de vista de la vivencia del Ser y la igualdad ante la ley". El primer eje se vincula con la posibilidad de disfrutar de los privilegios que representa vivir en sociedad de igual forma y sin restricciones o limitantes; por lo que respecta al segundo eje, se refiere a la igualdad de mujeres y hombres ante la ley. - Libertad: se refiere a la determinación de poder ser con la capacidad de actuar, pensar, valorar, desarrollar y crear. - Responsabilidad: que se vincula a la capacidad de las mujeres y los hombres de responder y dar cuenta de sus acciones, forma de pensar, escritos y su dicho. - Autonomía: es representada por la autodeterminación, es decir, la capacidad de decidir y la posibilidad de actuar libremente.
Adaptabilidad	100%	Esta dimensión analiza la adaptación de los mecanismos de participación a las necesidades, intereses y capacidades de la sociedad y de cada individuo.	En el resultado 1 del proyecto se ha realizado acciones dirigidas a mejorar las capacidades de los servidores públicos y de la sociedad civil en materia de creación y dinamización de las IEECAG. Además, para un mejor entendimiento del rol y las funciones de estas instancias se ha elaborado un vídeo que explica de forma gráfica cómo se constituye y funciona una IEECAG.

Calidad	100%	Para estudiar la dimensión de calidad del derecho a la participación, es preciso observar tanto la calidad técnica de las mejoras incorporadas en los mecanismos de participación, como la calidad de satisfacción de las expectativas de quienes prestan y reciben los servicios comunitarios locales.	La mejora de la calidad de la participación democrática de hombres y mujeres en el desarrollo de sus localidades, fue un vector transversal en todos los componentes de este proyecto, a través de: (i) las diversas capacitaciones realizadas y que fueron dirigidas tanto al personal de la DGCL, como al personal político, administrativo y técnico de las comunas y de la sociedad civil, (ii) los diversos encuentros de intercambio de experiencias entre Andalucía y Marruecos, (iii) la formación y el acompañamiento en terreno para la revisión de los PAC con la inclusión del enfoque de género y, (iv) la sensibilización en los valores universales relativos a la igualdad de género dirigida a toda la población y a la sociedad civil.

No obstante, los anteriores progresos, vale tener en cuenta que transformar el pensamiento sexista de mujeres y hombres no es un trayecto de fácil cambio. Las mujeres están sometidas a condiciones de sobrevivencia y dependencia económica de su pareja o su familia, lo que las hace vulnerables para ejercer y defender sus derechos.

Prueba de ello, mencionamos algunos ejemplos de frases sexistas que fueron recogidas durante las entrevistas de esta evaluación:

- "*Las mujeres se casan y abandonan la comuna y eso hace que su participación no es segura ni permanente*", Declaración de una mujer en una comuna rural
- "*Para que una mujer participe en la instancia tiene que tener un nivel académico avanzado, en cambio el hombre, aunque esté sin nivel escolar, se junta frecuentemente con sus amigos que les pueden aclarar algunos conceptos*", Declaración de un funcionario de una comuna
- "*Las mujeres no están acostumbradas a mandar, así que, aunque llegan a puestos de mando, no saben expresar sus necesidades y traducirlas en políticas efectivas*". Declaración de un funcionario de una comuna

Son ejemplos de cuestiones influenciadas por la construcción social del género en el desarrollo de las mujeres y hombres y que, por o tanto, afecta la construcción de políticas públicas.

Por ello, se puede afirmar que, en muchas esferas públicas, las diferencias sociales entre mujeres y hombres se consideraran originadas por la naturaleza y, por tanto, como una cuestión inmutable.

Tomando como base la división que establece la reproducción biológica entre mujeres que paren, amamantan y cuidan y hombres que engendran y proveen recursos, a base de ello se erigió una diferenciación social, económica y política que justifica las desigualdades de estatus, de participación, de goce de derechos y de acceso a recursos entre mujeres y hombres. Esa misma "división natural" respalda el hecho que el hombre se desarrolla en el espacio público y productivo mientras la mujer quedaba recluida al espacio familiar o doméstico.

Tomando en cuenta las evidencias anteriores, se puede decir que el nivel de pertinencia del proyecto se considera muy adecuado, tanto con respecto a mejorar la participación democrática de mujeres y hombres en las políticas públicas, como para mejorar la gestión de estas mismas políticas locales considerando el enfoque de género en su programación e implementación. Sin embargo, como parte de promoción del derecho de acceso a la participación igualitaria y equitativa, el proyecto podía haber planteado la posibilidad de realizar ciertas actividades de coeducación en igualdad con niñas, niños y personas adolescentes, enfocadas a transversalizar la igualdad tanto en el currículum oculto como en el currículum explícito, a través de la formación en igualdad y coeducación dirigida a toda la comunidad educativa, incluyendo el alumnado - la futura generación - para superar los estereotipos y las desigualdades impuestas socialmente desde el androcentrismo dominante.

De hecho, esta necesidad de educar en igualdad y equidad, fue una demanda explícita de las mujeres de la Comuna Mallalyenne en el vídeo grabado en marco de este proyecto: "*Nosotros en la montaña pedimos a Dios, que la próxima generación sea mejor, y que Dios les ayude a ser iguales. Inshaalah*", Declaración de una mujer el vídeo.

4.1.4. Congruencia con el marco programático de los socios

El modelo de gestión del proyecto evaluado está sustentando en un esfuerzo de colaboración y *asociatividad* de dos tipos de actores principales, que se implicaron desde el diseño hasta la evaluación final. Se trata de los siguientes:

- Financiador: AACID
- Socios implementadores: FAMSI y An^Mar

a) Pertinencia en relación con las prioridades de la AACID

En el caso del socio-financiador, el proyecto fue diseñado y aprobado en el 2016, en el marco del convenio de colaboración entre la AACID y el FAMSI para el periodo 2016 - 2017, por lo que se analiza a continuación su alineamiento con las prioridades estipuladas en el Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo (PACODE) 2015 – 2018.

En cuanto a la prioridad geográfica que mantiene la AACID, según su PACODE 2015-2018, son 24 países, manteniendo casi los mismos grupos de países prioritarios previstos en el PACODE 2008–2011, con la inclusión de la Republica de Haití. El Reino de Marruecos es desde hace años uno de los principales socios del Magreb de la Cooperación Española oficial y descentralizada, debido a su proximidad geográfica, la historia compartida, la multiplicidad de flujos y de intereses políticos y económicos que existen entre las dos orillas, así como la importante comunidad marroquí residente en España.

Este proyecto se alinea con las prioridades sectoriales del PACODE, en concreto con 2 líneas primordiales "*El fortalecimiento de las estructuras democráticas y de la sociedad civil y sus organizaciones. El apoyo a las instituciones, especialmente las más próximas al ciudadano*", y "*El respeto de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables*"

Por otra parte, la temática especifica del proyecto se alinea con la línea estratégica 5 de la Agenda post-2015 recogida en el PACODE, que es "*La buena gobernanza e instituciones eficaces, incidiendo en procesos de integración política, económica y social y en la mejora de las instituciones regionales y locales*".

Además, el proyecto integra las prioridades horizontales como son la equidad de género, la sostenibilidad medioambiental, el respeto a la diversidad cultural y el fortalecimiento institucional y de la sociedad civil.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proyecto se ha alineado con el objetivo 5 "Igualdad de Género", realizando también contribuciones en el objetivo 10 "Reducción de las desigualdades"

Existe una correcta transformación de los problemas identificados en una lógica vertical de actividades, resultados y objetivos del proyecto, tal y como se muestra en el documento de formulación. Entendemos que la estrategia en su conjunto y su declinación en actividades son adecuadas al contexto del país, además de pertinentes y coherentes con los programas nacionales que promueven la mejora de la calidad de acceso al derecho de la participación democrática ciudadana y la equidad e igualdad de género.

b) Pertinencia en relación con las prioridades de FAMSI

A través de la puesta en marcha de programas y proyectos específicos, FAMSI, lleva desde su fundación en el 2000, trabajando en las zonas de ejecución del proyecto, y tiene un acuerdo de colaboración con la contraparte local la Federación An^Mar, que responde a una estrategia conjunta para trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales, contando con el apoyo tanto de sus socios andaluces como de los ministerios de tutela marroquís y los gobiernos regionales, locales y sociedad civil de los municipios del Norte de Marruecos.

La trayectoria precedente de FAMSI viene dada por la realización de proyectos de acompañamiento a la elaboración de los Planes Comunales de Desarrollo (PCD); los numerosos intercambios de experiencias para la promoción de las mujeres electas y la aplicación del enfoque de género en la gestión municipal; la puesta en marcha de las escuelas taller para la inserción profesional de jóvenes en situación de vulnerabilidad a través de la recuperación de los oficios artesanos (albañilería tradicional, pintura en madera, forja, etc.); el acompañamiento para la creación de la mancomunidad de Lakhmas para la recogida de residuos sólidos; la creación de la red ANMAR de Colectividades Territoriales de Andalucía y Norte de Marruecos (actual Federación ANMAR); la promoción de la cultura de rendición de cuenta a través de la aplicación de la metodología del presupuesto participativo; el acompañamiento a la puesta en marcha de las agencias municipales de desarrollo local; el acompañamiento a la mancomunidad de Bouhachem para la promoción del desarrollo económico del parque natural, etc.

Su perfil institucional, la existencia de una línea estratégica de intervención definida, su ámbito de especialización en Marruecos, así como su alianza estratégica con instituciones andaluzas y marroquíes, con la perspectiva de potenciar la cooperación transfronteriza y sur-sur, el desarrollo económico local y gestión municipal de servicios, permiten valorar favorablemente la pertinencia del proyecto con las prioridades de FAMSI.

c) Pertinencia en relación con las prioridades de An^Mar

La Federación An^Mar, fue creada en septiembre de 2014 como entidad legal constituida acorde a derecho en Marruecos, se compone de 36 municipios del Norte de Marruecos y 28 municipios y 4 diputaciones de Andalucía (miembros de FAMSI), siendo sus territorios de actividad las regiones de Tánger-Tetuán – Alhucemas y La Oriental.

An^Mar, tiene como misión el fortalecimiento de las relaciones de colaboración y cooperación en sus niveles institucionales y técnicos entre territorios y colectividades locales de ambas orillas, así como, mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de las regiones de Tánger - Tetuán - Alhucemas y La Oriental. Para ello, la Federación se marca cuatro objetivos: 1) La puesta en valor y promoción de las relaciones entre los pueblos de Andalucía y el Norte de Marruecos; 2) La promoción de alianzas y colaboración entre colectividades locales y sus redes de ambas orillas, 3) La cooperación integral de los dos territorios y, 4) La mejora de calidad de vida de los ciudadanos del Norte de Marruecos y Andalucía. Objetivos estos que se traducen en un programa definido con enfoque de Desarrollo Humano Local y estructurado en cuatro ejes de intervención: 1) Desarrollo de la Economía Local; 2) Refuerzo de las capacidades institucionales; 3) Apoyo a los servicios básicos a la comunidad; 4) Cooperación integral de los territorios e inclusión social.

La correspondencia es clara entre las problemáticas que se tratan en este proyecto evaluado y la misión, objetivos y ejes de actuación de la Federación:

- Los resultados 1, 2 y 3 del proyecto "Operacionalización de IEECAG de las comunas del Norte de Marruecos", "Institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales" y "Promoción de la igualdad entre la población", corresponden a su objetivo 3 y 4, y los ejes 2 y 4 de su programa de trabajo.
- El resultado 2 del proyecto "Transferencia de la experiencia andaluza en políticas de igualdad", se vincula con objetivos 1 y 2 de la Federación An^Mar, y los ejes 2 y 4 de su programa de trabajo.

Por lo tanto, este proyecto de cooperación se considera muy pertinente con la labor desempeñada por la Federación An^Mar, tanto en lo que concierne el resfuerzo de las capacidades institucionales de sus socios, como la cooperación integral de los territorios e inclusión social.

4.2. Eficacia e impacto

Valoración:

X				

La eficacia del proyecto está determinada por la medida en que éste ha alcanzado los resultados esperados con los productos y las actividades planificadas. Como indicado en la sección metodológica y tomando en cuenta la metodología de GBR, el equipo de evaluación ha enfatizado la observación y el análisis en la relación causa-efecto entre el eslabón de los productos entregados y los cuatro resultados previstos a nivel de efectos, así como la contribución de estos procesos de transformación al impacto final esperado, que consiste en fortalecer las políticas nacionales, regionales y comunales de promoción de la equidad, la igualdad de oportunidades, y la perspectiva de género

La identificación de hallazgos sobre el grado de eficacia del proyecto se ha hecho mediante la triangulación de las evidencias aportadas por las distintas partes interesadas y recogidas por los tres métodos de recolección de datos empleados: análisis documental, entrevistas y visitas a ciertas colectividades territoriales implicadas en el proyecto. A continuación, se presentan los hallazgos con respecto al nivel de logro de cada uno de los resultados y la contribución al impacto final esperado.

4.2.1 Nivel de logro de resultado 1 y su impacto

El resultado 1 se propuso la operacionalización las Instancias de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Perspectiva de Género -IEECAG-, pertenecientes a la Federación ANMAR. Para conseguir este cambio, fueron diseñados e implementados las siguientes acciones: (i) Contratación de una Asistencia Técnica para la puesta en marcha de la formación "Guía Metodológica creación IEECAG", (ii) Formación en Guía Metodológica creación IEECAG. (2 Talleres- 4 días), (iii) Realización de Curso de

Formación ONLINE + tutorización sobre Igualdad, y (iii) Realización de 2 talleres presenciales de formación ligados al Curso de Formación ONLINE + tutorización sobre Igualdad.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las metas de los indicadores del resultado 1 y más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de los mismos:

A) Análisis cuantitativo de las actividades del resultado 1

Cuadro 4: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 1

Acciones	Participantes	Días y lugar de capacitación	Temáticas abordadas
Formación en Guía Metodológica creación IEECAG	5 ♀ y 11 ♂ = 16 en total	02/04/2019 a Tánger 1 día (6h30)	• Autoevaluación interna del proceso de implementación de las IEECAG en el contexto local. • Análisis FODA de la situación de las IEECAG en el contexto local • Definición de los procedimientos implementados para monitorear y facilitar la creación y operación de las IEECAG • Definición de los mecanismos implementados por las comunas para monitorear y facilitar la eficacia y la eficiencia de las IEECAG • Aclarar los enfoques y el papel consultivo de las IEECAG • Explicar el papel de las IEECAG en la implementación del plan IKRAM 2
	3 ♀ y 23 ♂ = 26 en total	03/04/2019 a Chefchaouen 1 día (6h30)	
	6 ♀ y 16 ♂ = 22 en total	10/04/2019 a Oujda 1 día (6h30)	
	2 ♀ y 21 ♂ = 23 en total	11/04/2019 a Nador 1 día (6h30)	
	TOTAL 16 ♀ y 71 ♂ = 87 en total	TOTAL 4 talleres, 26 horas	
Formación ONLINE + tutorización sobre Igualdad	23 ♀ y 24 ♂ = 47 en total	4 módulos formativos (Modalidad Online) Del 09 de diciembre 2019 al 14 de febrero 2020 (60 horas)	• Módulo 1: El enfoque de género, el marco normativo y la agenda de igualdad • Módulo 2: Análisis de la realidad según el enfoque de género. • Módulo 3: Desarrollo local sensible al género • Módulo 4: Pasar a la acción
Realización de 2 talleres presenciales de formación ligados al Curso de Formación ONLINE + tutorización sobre Igualdad	6 ♀ y 6 ♂ = 12 en total	19 de diciembre del 2019 Tetuán (6 horas)	• Conocer a los y las participantes del curso a través de los ejercicios e interacciones; • Presentar el contenido de la formación online "Género e igualdad en la vida local", los módulos y sus objetivos; • Presentar los conceptos clave relacionados con la formación online; • Destacar la importancia de incorporar la perspectiva de género en el desarrollo local;

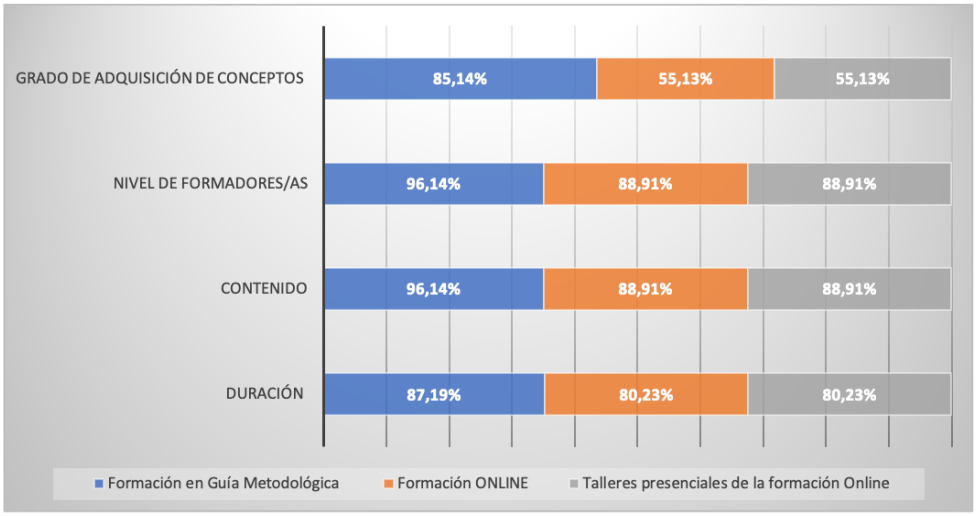
			• Evaluar el conocimiento sobre género de los y las participantes. • Informar a los y las participantes sobre el uso de la plataforma y el sistema de evaluación.
	4 ♀ y 2 ♂ = 7 en total	12 de febrero del 2020 Tetuán (6 horas)	• Responder a las preguntas de los y las participantes sobre la formación Online • Aplicar los conocimientos adquiridos durante la capacitación sobre el enfoque de género y su aplicación en el desarrollo local. • Evaluar el conocimiento y las herramientas aprendidas a través de la capacitación online a través de los ejercicios ofrecidos

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

B) Análisis cualitativo de las actividades del resultado 1 y su impacto

En relación con las capacitaciones impartidas en el marco del resultado 1, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables para valorar su eficacia, a saber: la duración del curso/taller, el contenido, el nivel de los/as formadores/as, el grado de adquisición de los conceptos impartidos y su aplicación para la buena integración del enfoque de género en las políticas públicas. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Análisis de los resultados de las capacitaciones del resultado 1



Fuente: Elaboración propia a través de los resultados de las entrevistas

El análisis del gráfico 1, nos muestra que las formaciones que giraban en torno a la Guía Metodológica creación IEECAG, fueron las mejores valoradas por las personas entrevistadas, especialmente aquellos módulos relacionados con la definición de los procedimientos implementados para monitorear y facilitar la creación y operación de las IEECAG, los enfoques y el papel consultivo de estas instancias.

En cambio, fueron menos valoradas las capacitaciones del curso online "Género e Igualdad en la vida local: aplicación práctica en las comunas de Marruecos". Un tema recurrente es el periodo de desarrollo del curso, que concedió con el fin de año 2019 e inicio del 2020, periodo en el que la carga laboral suele ser más densa, sobre todo para los/as funcionarios/as de las comunas. También, fue señalada la modalidad online del curso, que limitaba la participación de las personas participantes, por obstáculos relacionados con la conectividad a internet, sobre todo en el mundo rural.

Como valoración global, se puede decir que el proyecto alcanzó las metas planificadas para medir el logro del resultado 1.

Cuadro 5: Alcance de los indicadores del resultado 1

Indicadores	logro	Descripción
I1.R1: Al menos 50 responsables de la creación de las IEECAG de las comunas de la Federación ANMAR reciben una formación en Guía Metodológica ONUFEMME-DGCL de no menos de 30 horas lectivas en 5 días presenciales. Al menos los 37 alumnos completan los test de conocimiento satisfactoriamente.	174%	87 responsables de la creación de las IEECAG de las comunas de la Federación ANMAR recibieron una formación en Guía Metodológica ONUMUJER-DGCL, de 6h30 lectivas. El test de conocimiento fue realizado a todos/as los/as participantes, a razón de 8 preguntas de evaluación.
I2.R1: Al menos 60 personas pertenecientes a las IEECAG realizan una formación ONLINE de no menos de 40 horas lectivas. Al menos el 75% completa el Curso y completa los test de conocimiento y satisfacción positivamente.	78%	47 personas pertenecientes a las IEECAG se inscribieron a la formación Online de 60 horas lectivas, de los cuales sólo 20 personas se han conectado a la plataforma desde el lanzamiento del mismo, de entre las cuales solamente 5 lo han seguido de forma regular. Tan solo 2 son calificadas como APTAS al final del curso El 4,2% completa positivamente el curso y los test de conocimiento y satisfacción.

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

C) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas que funcionaron como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 1. Se trata de las siguientes:

De carácter general:

- Coordinación con ONU Mujeres: El Memorándum de Entendimiento entre ONU Mujeres Marruecos y FAMSI, lo que ha permitido que esta entidad de naciones unidas formara parte del comité de pilotaje del proyecto y, por ende, su participación en ciertas actividades del proyecto evaluado, sobre todo en la capacitación de las comunas con la Guía de Creación y

Dinamización de las IEECAG que la propia ONU Mujeres en colaboración con la DGCL habían elaborado

- Coordinación con DGCL: Además de ser un socio histórico de FAMSI y An^MAR en Marruecos, esta iniciativa ha permitido firmar un Convenio Marco, cuyas líneas de trabajo priorizan la implementación de políticas de igualdad a nivel internacional (cooperación triangular), nacional y local.
- Personal docente: Selección de un personal altamente cualificado, conocedor y hábil gestor de las herramientas tanto de creación y dinamización de las IEECAG y del enfoque de género y desarrollo, como del contexto local del Note de Marruecos.

En lo que concierne las formaciones en Guía Metodológica creación IEECAG:

- Metodología de las formaciones: La metodología de formación presencial es activa-participativa y demostrativo-explicativa. Se utilizaron los medios didácticos necesarios para transmitir los conceptos teóricos y la práctica correspondiente para la asimilación de los contenidos por cada unidad. Se buscó en todo momento la participación y la implicación activa miembros de las IEECAG en las actividades propuestas y el desarrollo de una buena comunicación entre el grupo-clase.
- Apropiación: Según las informaciones recibidas por los diferentes actores entrevistados, la apropiación de las formaciones y su aplicación para la creación y/o dinamización de las IEECAG, es bastante elevada. De hecho, las instancias creadas y/o dinamizadas por 30 colectividades territoriales fueron un real puesta en práctica de las formaciones adquiridas.
- Programación: Tal y como ilustra el cuadro anterior, los talleres fueron programados en 4 zonas geográficas (Tánger, Chefchaouen, Oujda y Nador), esto ha tenido muchas repercusiones favorables, de entre ellas: (1) dar oportunidad a un número interesante de comunas (31 en total) de participar en estas capacitaciones, superando así las posibles barreras de desplazamientos, (2) trabajar sobre la creación y/o dinamización de las IEECAG, según las especificidades de cada contexto local de las 2 regiones de intervención del proyecto. Siguiendo el Modelo de Talleres Prácticos, a lo largo de las distintas sesiones formativas programadas, los contenidos específicos de cada sesión formativa fueron modulados según las necesidades de los/as participantes y, por ende, de gestión de las IEECAG, utilizando una metodología presencial y conjugando teoría y práctica de forma que lleve a comprender mejor y poner en práctica los conceptos adquiridos.

En lo que concierne las formaciones Online:

- Las temáticas abordadas: el conjunto de los 4 módulos programados en esta formación permitía conocer los enfoques y las herramientas para integrar el enfoque de género en la planificación territorial y dar respuestas adaptadas a las necesidades estratégicas de mujeres y hombres, para crear e implementar acciones sensibles al género.
- El *blended learning*, con la organización de 2 talleres presenciales: Está demostrado que este tipo de formación mixta (conocida como *blended learning*) sirve para reforzar lo aprendido y potenciar el valor pedagógico de la capacitación. Para ello, se programaron dos talleres, el

primer al inicio del curso, para aclarar dudas sobre las modalidades de uso de la plataforma virtual y realizar una evaluación de los conceptos básicos de los/as participantes, y el segundo taller post-curso, para evaluar los conceptos adquiridos. Superando así uno de las grandes limitantes de los cursos virtuales, que consiste en la falta de trato humano, la ausencia de un profesor o la imposibilidad de debatir entre compañeros/as. Por ello, gracias a estos talleres se han podido crear espacios físicos para resolver dudas de forma directa o practicar con herramientas físicas.

- La notaria participación de la mujer: Atendiendo a los indicadores desagregados por género, la inscripción femenina en el curso de capacitación supone un 50%.

D) Factores limitantes en el logro del resultado

Los dos factores limitantes del logro del resultado son los siguientes:

- Factor relacionado con la participación de miembros de los consejos comunales: Solo un 24,13% de los/as participantes a los módulos formativos eran representantes de las juntas comunales, esto se debe, por un lado, al pretexto de no disponer de tiempo suficiente en sus agendas para seguir un curso de capacitación, y por otro lado, la cuestión de delegar al personal administrativo – técnico de las comunas la responsabilidad de crear y/o dinamizar las IEECAG, siendo que en la mayoría de los casos, este personal no tiene poder de decisión.
- Factores relacionados con la modalidad online del curso "Género e Igualdad en la vida local: aplicación práctica en las comunas de Marruecos": se evidenció que los factores que intervienen en el uso de plataforma virtual en el proceso de desarrollo del curso son: el desconocimiento, factores técnicos, el acceso a internet y el uso adecuado del hardware y software.

4.2.2 Nivel de logro de resultado 2 y su impacto

El resultado 2 se propuso transferir las experiencias andaluzas en políticas de igualdad en el Grupo de Trabajo y reflexión de la Federación An^Mar. Para lograr este resultado, fueron diseñados e implementados las siguientes acciones: (i) Realización de un intercambio en Andalucía para conocer experiencias de lucha contra la desigualdad, (ii) Paquete de asistencias andaluzas para fortalecimiento, acompañamiento para la formación; y revisión de los Planes Comunales, (iii) Paquete de asistencia e intercambio de sociedad civil andaluza a comunas y sociedad civil Marruecos, (iv) Paquete Participación de Comunas de Túnez, (v) Asistencia Técnica para la creación de GTEG de las Comunas An^Mar y, (vi) Taller de formación e intercambio de experiencias DGCL – Rabat.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las metas de los indicadores del resultado 2 y más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de los mismos:

A) Análisis cuantitativo de las actividades del resultado 2

Cuadro 6: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 2

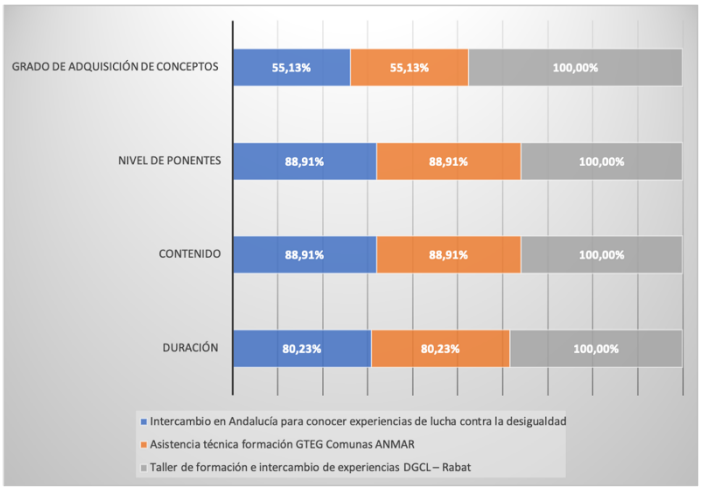
Acciones	Participantes	Numero de días	Temáticas abordadas
Intercambio en Andalucía para conocer experiencias de lucha contra la desigualdad	19 ♀ y 11 ♂= 30 en total	28 de enero del 2020 IV Edición del FORO ANMAR en la Fundación Tres Culturas en Sevilla	El encuentro sobre Género e Igualdad se articuló de dos diálogos: • La participación política de las mujeres: oportunidades y desafíos • El enfoque integrado de género en las políticas locales
Asistencia técnica formación GTEG Comunas ANMAR	8 ♀ y 9 ♂= 17	17 diciembre 2018 (Tetuán)	Primer taller de creación de un Grupo de Trabajo de Género e Igualdad (GTEG) de las comunas pertenecientes a la federación An^Mar. En este taller se trabajaron las siguientes temáticas: • La gobernanza local sensible al género • Diagnóstico de las instancias en las comunas de la federación An^Mar.
	8 ♀ y 23 ♂= 31	27 diciembre 2018 (M'diq)	• Mecanismos de integración del enfoque de género en las políticas públicas locales • Diagnóstico de las instancias en las comunas de la federación An^Mar.
Taller de formación e intercambio de experiencias DGCL – Rabat	9 ♀ y 20 ♂= 29	25 noviembre 2018 (Rabat)	El taller se desarrolló con un enfoque de intercambio entre las instituciones andaluzas y marroquíes. Desde Andalucía, el Instituto Andaluz de la Mujer presentó las iniciativas que lidera. También la experiencia de la Diputación de Huelva muy especialmente con ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes. Desde Marruecos, la DGCL presentó el avance legislativo y las iniciativas estatales para implementar la igualdad en las colectividades territoriales.

Fuente: elaboración propia a través de las fuentes de verificación

B) Valoración de la eficacia e impacto del resultado 2

En relación con la valoración de los talleres realizados en el marco del resultado 2, el equipo de evaluación utilizó las mismas variables utilizadas en el resultado 1. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Análisis de los resultados de las capacitaciones del resultado 2



Fuente: Elaboración propia a través de los resultados de las entrevistas

El análisis del gráfico 2, nos muestra que todos talleres fueron bien valorados por las personas entrevistas, con especial mención al taller de intercambio y presentación de experiencias andaluzas en la DGCL – Rabat

Como valoración global, se puede decir que el proyecto alcanzó las metas planificadas para medir el logro del resultado 2.

Cuadro 7: Alcance de los indicadores del resultado 2

Indicadores	logro	Descripción
I1.R2: Al menos 20 comunas de Marruecos participan en una agenda de intercambio de 3 días en Andalucía bajo la temática de Igualdad y Género. (Ayuntamientos y/o Diputaciones; socios FAMSI; también Consejería de Igualdad e Instituto de la Mujer)	185%	37 comunas de Marruecos participaron en una agenda de intercambio de 3 días en Andalucía bajo la temática de Igualdad y Género. (Ayuntamientos y/o Diputaciones; socios FAMSI; también Consejería de Igualdad e Instituto de la Mujer)
I2.R2: Al menos 3 socios de FAMSI (Ayuntamientos y/o Diputaciones; también Consejería de Igualdad e Instituto de la Mujer) participan en intercambios de 2 días en Marruecos exponiendo sus experiencias en materia de Igualdad y Género.	200%	6 socios de FAMSI (Diputación Huelva, Diputación de Jaén, GDR Sierra Mágina, IAM) participaron en intercambios de 2 días en Marruecos exponiendo sus experiencias en materia de Igualdad y Género.
I3.R2: Al menos 4 entidades de la sociedad civil andaluza participan en intercambios de 2 días en Marruecos exponiendo sus experiencias en materia de Igualdad y Género.	50%	1 entidad (Unión de Asociaciones de Mujeres Gloria Arenas) participó en intercambios de 2 días en Marruecos exponiendo sus experiencias en materia de Igualdad y Género.

I4.R2: Al menos dos comunas tunecinas comparten su experiencia en igualdad y género, y conocen las experiencias andaluza y marroquí durante 2 días.	100%	2 comunas tunecinas (Túnez capital y Sousse) participaron en el IV FORO ANMAR de Sevilla, de 3 días de duración
I5.R2: Al menos 15 personas pertenecientes a las comunas socias de la Federación ANMAR participan en las formaciones y talleres de formación. Se realizarán al menos dos talleres con al menos dos intervenciones por taller de especialistas locales en materia de género, igualdad y gestión local. Los talleres de formación durarán al menos 5 horas e introducirán una evaluación de la calidad del mismo.	320%	17 y 31 personas participaron respectivamente en 2 talleres organizados en Mdiq y Tetuán, en materia de género, igualdad y gestión local. Los talleres de formación tenían una duración de 5 horas y concluían con una evaluación final.
I6.R2: Al menos un taller de formación e intercambio de experiencia destinado a cuadros técnicos de la DGCL y a su unidad de Género. La duración del taller será al menos de 4 horas, con dos intervenciones de expertos andaluces en materia de género e igualdad. Al menos 25 cuadros técnicos de la DGCL participan en el taller.	116%	Un taller de formación e intercambio de experiencia destinado a cuadros técnicos de la DGCL y a su unidad de Género. La duración del taller fue de 4 horas, con dos intervenciones de expertos andaluces en materia de género e igualdad. 29 cuadros técnicos de la DGCL participan en el taller.

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

E) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas que funcionaron como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 2. Se trata de las siguientes:

- Creación del GTEG: un espacio multiactor que busca promover el enfoque de género en las políticas públicas locales como estrategia para transformar las desigualdades de género en el ámbito territorial y promover acciones que contribuyan a la equidad.
- Intercambio de experiencias entre Andalucía y Marruecos: se han expuesto un conjunto de programas, proyectos, mecanismos y herramientas que inciden en los planes y programas, en las leyes, acciones públicas, en los bienes y servicios tendientes a desmontar y eliminar las inequidades de género.

F) Factores limitantes en el logro del resultado

Los tres factores limitantes del logro del resultado son los siguientes:

- Factor relacionado con el intercambio de experiencias: Es verdad que una de las intervenciones innovadoras de este proyecto fue la participación activa de las instituciones andaluzas, exponiendo las prácticas funcionales de la política pública andaluza en materia de equidad de género. Sin embargo, se considera más pertinente hacer una sistematización de algunas experiencias exitosas a nivel regional, nacional y de los países del Magreb, tanto en lo que se vincula con la creación, dinamización, gestión y seguimiento de las IEECAG, como de la elaboración participativa de planes comunales con perspectiva de género.
- Factores relacionados con la debilidad del tejido asociativo en el ámbito rural del Norte de Marruecos: La reflexión sobre el asociacionismo es un tema de especial relevancia en las sociedades contemporáneas, ya que constituye una pieza clave para comprender la vitalidad y el desarrollo social, político e incluso económico de un territorio. Sin embargo, en el ámbito rural del Norte de Marruecos, existen pocas iniciativas de sociedad civil organizada, y las existentes requieren un fortalecimiento de sus capacidades, en todos los ámbitos, especialmente en la participación democrática, identificación de acciones de desarrollo local según las necesidades del contexto donde operan y la promoción de incidencia política.
- Factores de convergencia con otros actores: La participación activa de los actores públicos, privados y de la sociedad civil, se considera relevante para la gestión de las políticas públicas territoriales, por lo que, es muy importante que las colectividades territoriales tengan más apertura a sus entornos, e impliquen a todos los actores del territorio en la gestión e implementación de proyectos convergentes y complementarios enfocados al desarrollo local sostenible.

4.2.3 Nivel de logro de resultado 3 y su impacto

El resultado 3 se propuso la promoción de la institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales. Para conseguir este cambio, fueron diseñados e implementados las siguientes acciones: (i) Creación del Grupo de Trabajo de Equidad, Igualdad de oportunidades, y perspectiva de género, (ii) Contratación y puesta en marcha de una Asistencia técnica para la revisión de Planes Comunales que incorporen el Enfoque Integrado de Género y la Igualdad de oportunidades, (iii) Talleres de trabajo revisión 5 Planes Comunales para incorporar la perspectiva de género, y (iv) Elaboración de Carta de principios de igualdad, equidad y perspectiva de género por la Federación ANMAR.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las metas de los indicadores del resultado 3 y más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de los mismos:

A) Análisis cuantitativo de las actividades del resultado 3

Cuadro 8: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 3

Acciones	Lugar	Talleres	Fecha	Participantes
Revisión de Planes Comunales para incorporar la perspectiva de género	Tetuán	1 taller	25 junio 2019	8 ♀ y 14 ♂ = 22
	CT Fnideq	2 talleres	28 junio 2019	5 ♀ y 9 ♂ = 14
	CT Mallalienne	2 talleres	27 junio 2019	7 ♀ y 13 ♂ = 20
			23 julio 2019	2 ♀ y 3 ♂ = 5
	CT Ouad Laou	2 talleres	26 junio 2019	8 ♀ y 18 ♂ = 26
			22 julio 2019	2 ♀ y 3 ♂ = 5
	CT Bab Taza	2 talleres	26 junio 2019	-
			15 julio 2019	-
	CT Bni Iddir	2 talleres	27 junio 2019	-
			15 julio 2019	-
	CT Saddena	2 talleres	27 junio 2019	-
			16 julio 2019	-

Fuente: elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Como valoración global, se puede decir que el proyecto alcanzó las metas planificadas para medir el logro del resultado 3.

Cuadro 9: Alcance de los indicadores del resultado 3

Indicadores	logro	Descripción
I1.R3: Al menos 5 comunas revisan (en la revisión intermedia) la última versión del Plan de Acción Comunal -PAC- insertando las perspectivas de género, equidad e igualdad de oportunidades de forma transversal.	120%	6 comunas realizaron la revisión del Plan de Acción Comunal -PAC- insertando las perspectivas de género, equidad e igualdad de oportunidades de forma transversal.
I2.R3: Al menos el 30% de los miembros de la Federación aprueban en su pleno una Carta de principios de igualdad, equidad y perspectiva de género.	-	No hay datos

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

B) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas que funcionaron como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 3. Se trata de las siguientes:

- Taller de lanzamiento de la asistencia técnica para la revisión de los PAC: Organizado en Hotel Dream, en la ciudad de Tetuán, este taller contó con la participación de miembros de los consejos comunales de 6 CT (Fnideq, Mallalienne, Oued Laou, Bab Taza, Bni Iddir y Sadena), miembros de las IEECAG de estas comunas, y técnicos admirativos. El taller ha tenido 2 momentos claves: (1) aclarar la metodología de la asistencia técnica para la revisión de los PAC en estas 6 comunas, (2) participación de dos experiencias de otras dos colectividades territoriales: la comuna de Tetuán la cual presentó la incorporación del enfoque de género en

el plan estratégico 2017 - 2022, y el Grupo de Desarrollo Rural de Sierra Mágina (Provincia de Jaén), el cual también presentó la estrategia de desarrollo local 2014 – 2020 de Sierre Mágina. Según la declaración de director de la comuna Fnideq "…. *La jornada se ha organizado con la clara vocación de impulsar la revisión de los PAC e introducir el enfoque de género a la hora de plantear acciones de desarrollo local*..". Mientras una mujer miembro de la IEECAG de la CT Bni Iddir, confirmó al equipo evaluador que esta jornada fue de gran interés, sobre todo para las instancias de equidad: "…*un encuentro en el que el intercambio de experiencias y debate generó unas pautas que redundaron en beneficio de la labor que tienen las IEECAG respecto al análisis de las necesidades de género y su incorporación en los PAC*….".

- Trabajo de campo para la revisión de los PAC: En cada una de las 6 colectividades territoriales, se realizaron 2 talleres, el primero fue dirigido a realizar un diagnóstico participativo sobre la integración del enfoque de género en los PAC, y el segundo taller, se enfocó sobre la restitución de los resultados del taller de diagnóstico y el examen y validación de las modificaciones propuestas encaminadas a mejorar la integración del enfoque de género en el PAC, de acuerdo con lo previsto en el artículo 80 de la ley 113 -14.
- Elaboración de un documento de reflexión sobre las IEECAG: En vez de elaborar la Carta de Principios sobre igualdad, equidad y perspectiva de género, se consideró, de parte de FAMSI y An^Mar, la pertinencia de redactar un documento de posicionamiento de las comunas de An^Mar sobre las IEECAG, este documento nace fruto de las reflexiones realizadas con las comunas, la consulta a expertos y la documentación aportada por FAMSI y la Federación An^Mar, gracias también a la celebración de los talleres, encuentros y jornadas de capacitación y acompañamiento de las comunas.

C) Factores limitantes en el logro del resultado

Los dos factores limitantes del logro del resultado son los siguientes:

- Duración y programación de la asistencia técnica de revisión de los 6 PAC: En términos cuantitativos y cualitativos las sesiones de revisión de los PAC fueron insuficientes. Se programó una sola sesión por CT para realizar el diagnóstico participativo, otra sesión para la restitución de los resultados. Por lo que es difícil hacer una evaluación sobre el alcance de esta asistencia técnica, sobre todo en lo que concierne las capacidades adquiridas por el equipo administrativo y técnico de las comunas en relación con el planteamiento de estrategias de desarrollo local basadas en igualdad y equidad de género.
- Difusión de las conclusiones y las recomendaciones del documento de reflexión sobre las IEECAG: En el marco del proyecto, se realizó un encuentro virtual el 27 de abril del 2021 para la difusión del documento de reflexión sobre las IEECAG, y aunque se realizó una buena campaña emailing para asegurar una participación amplia a este encuentro, el número de personas que acudieron a este seminario fue insuficiente. Por lo que se recomienda realizar un vídeo de presentación de las conclusiones y recomendaciones, y difundirlo por internet, lo que permitiría llegar a una comunidad más amplia.

4.2.6 Nivel de logro de resultado 4 y su impacto

El resultado 4 se propuso promover la igualdad entre la población. Para ello, fueron diseñados e implementados las siguientes acciones: (i) Realización de una campaña de sensibilización en equidad, Igualdad de oportunidades y Perspectiva de Género, (ii) Realización de un vídeo de Promoción de la Igualdad, y (iii) Realización de 3 Encuentros Regionales de promoción. (Andalucía, La Oriental y Tánger-Tetuán-Alhucemas).

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las metas de los indicadores del resultado 4 y más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de los mismos:

D) Análisis cuantitativo de las actividades del resultado 4

Cuadro 10: Participación a las acciones realizadas en el marco del resultado 4

Acciones	Sesiones /Encuentros	Fecha	Participantes	Temáticas abordadas
Campaña de sensibilización en equidad	Sesión 1 (Presencial)	diciembre 2018 en Larache	9 ♀ y 7 ♂ = 16	• Comprender los roles de las IEECAG • Definir el concepto de igualdad, equidad y conceptos relacionados • Distinguir entre los conceptos de equidad y paridad. • Dominar el concepto de igualdad de oportunidades. • Comprender el enfoque de género y sus aspectos metodológicos, • Compartir experiencias prácticas de creación de las IEECAG • Reflexionar colectivamente sobre los desafíos de la experiencia actual y las perspectivas de evolución.
	Sesión 2 (Presencial)	diciembre 2018 en Chefchaouen	6 ♀ y 3 ♂ = 9	
	Sesión 3 (Presencial)	diciembre 2018 en Tetuán	1 ♀ y 4 ♂ = 5	
	Sesión 4 (Presencial)	diciembre 2018 en Ayacha	3 ♀ y 4 ♂ = 7	
	Sesión 5 (Presencial)	diciembre 2018 en Seddina	7 ♀ y 4 ♂ = 11	
	Sesión 6 (Presencial)	diciembre 2018 en Bni Idder	2 ♀ y 6 ♂ = 9	
	Sesión 7 (Presencial)	diciembre 2018 en Al Hamra	2 ♀ y 10 ♂ = 12	
	Sesión 8 (Presencial)	diciembre 2018 en Al Oued	3 ♀ y 12 ♂ = 15	
	Sesión 9 (Presencial)	diciembre 2018 en Azla	2 ♀ y 9 ♂ = 11	

	Sesión 10 (Presencial)	diciembre 2018 en Amsa	1 ♀ y 5 ♂ = 6	
	Sesión 11 (Online)	17 febrero 2021	6 ♀ y 16 ♂ = 22	
	Sesión 12 (Online)	18 febrero 2021	4 ♀ y 10 ♂ = 14	
	Sesión 13 (Online)	25 febrero 2021	7 ♀ y 9 ♂ = 16	
	Sesión 14 (Online)	25 marzo 2021	10 ♀ y 10 ♂ = 20	
Total	14 sesiones	-	64 ♀ y 109 ♂ = 173	
Encuentros Regionales de promoción	Encuentro 1	27 septiembre 2018 en Tánger	75 ♀ y 23 ♂ = 98	Conferencia sobre políticas de igualdad en Marruecos y Andalucía
	Encuentro 2	27 y 28 noviembre 2019 en Oujda	56 ♀ y 7 ♂ = 63	Encuentro regional, género y gobernanza territorial
	Encuentro 3	28 enero 2020	19 ♀ y 11 ♂ = 30	IV Edición del FORO ANMAR en la Fundación Tres Culturas en Sevilla
Total	3 encuentros	-	150 ♀ y 41 ♂ = 191	-
TOTAL	14 sesiones de sensibilización y 3 encuentros		214 ♀ y 150 ♂ = 364	-

Fuente: elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Como valoración global, se puede decir que el proyecto alcanzó las metas planificadas para medir el logro del resultado 4.

Cuadro 11: Alcance de los indicadores del resultado 4

Indicadores	logro	Descripción
I1.R4: Al menos 150 personas son sensibilizadas en Igualdad y perspectiva género a través de reuniones, encuentros y talleres. 10 talleres realizados en comunas	242%	364 personas (58,79% mujeres) son sensibilizadas en Igualdad y perspectiva género a través de reuniones, encuentros y talleres. 14 talleres realizados, de entre ellos 4 online.
I2.R4: Al menos una campaña de comunicación realizada en redes sociales y medios de comunicación	200%	Dos campañas de comunicación realizada en redes sociales y medios de comunicación, Las publicaciones se han hecho a lo largo de mayo y junio 2021
I3.R4: Al menos 4 intervenciones en radio presentando la campaña de comunicación	-	No hay evidencia
I4.R4: Al menos 30 publicaciones en redes sociales incidiendo en los aspectos de la campaña (papel de las IEECAG, medidas anti covid19, lucha contra la violencia de género, etc.)	133%	40 publicaciones en redes sociales incidiendo en los aspectos de la campaña (papel de las IEECAG, medidas anti covid19, lucha contra la violencia de género). Las publicaciones se han hecho a lo largo de mayo y junio 2021

I5.R4: Al menos 500 personas siguen Facebook/Instagram y redes sociales la campaña de sensibilización	-	No hay información sobre el número de personas que siguen Facebook/Instagram y redes sociales. Las publicaciones se han realizado a lo largo de mayo y junio 2021
I6.R4: Al menos 4 medios de prensa escrita recogen la II Campaña de Sensibilización	125%	5 artículos de la prensa escrita recogen los hallazgos la campaña de sensibilización. Las publicaciones se han realizado a lo largo de mayo y junio 2021

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

E) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas que funcionaron como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 4. Se trata de las siguientes:

- Campañas de sensibilización: Un eje importante de esta iniciativa fue la organización de las campañas, las cuales tuvieron como objetivo general incrementar la sensibilización y la información de los actores públicos, privados y de la sociedad civil de las comunas y del gobierno regional en el tema de la equidad de género. Además, se plantearon dos objetivos específicos:

  1. Incrementar el conocimiento sobre el enfoque de género
  2. Generar un debate sobre las brechas y barreras de género a nivel local y regional.

  Gracias a ello, se han podido identificar cinco (5) buenas prácticas:

  - Crear un debate multiactor sobre las brechas de género a nivel territorial y regional.
  - Elaborar y difundir mensajes de sensibilización en redes sociales sobre "Género" y "Equidad e igualdad de oportunidades", con mensajes orientados a revertir los resultados que fueran desfavorables en las sesiones de sensibilización presenciales y online respecto de la inequidad y desigualdad de género.
  - Identificar los temas críticos que deben ser tratados en los posibles cursos de capacitación y/o sensibilización sobre el género: conceptos básicos de género, derechos laborales, violencia de género, lenguaje inclusivo y nuevas masculinidades.
  - Capacitar al equipo administrativo y técnico de las colectividades locales sobre las normas de género: prevención, uso del lenguaje inclusivo y adopción del enfoque de género de manera transversal en la gestión de las comunas.
  - Realizar debates de intercambio de experiencias entre las entidades para presentar las iniciativas, reflexionar sobre la ejecución de las campañas y analizar los logros alcanzados, los compromisos a futuro y los aprendizajes comunes, así como para transferir conocimientos.

- Participación de actores andaluces en los encuentros regionales: En el encuentro realizado en Tánger denominado "Conferencia sobre políticas de igualdad en Marruecos y Andalucía", participó la Señora alcaldesa de Torredonjimeno (Provincia de Jaén), y el Señor coordinador del Departamento de Cooperación Internacional e Igualdad de la Provincia de Huelva. Mientras que en el encuentro de Oujda, organizado bajo el título "Enfoque de género y gobernanza territorial", participó la Coordinadora del Instituto Andaluz de la Mujer (IAM), representada por el Consejo Andaluz de Participación de la Mujer Diputación de Córdoba, la responsable de igualdad en el grupo de desarrollo rural de Sierra Magina – Jaén, la técnica de Igualdad de la Diputación de Huelva, y la vice-Presidente de la Unión de Asociaciones de Mujeres Gloria Arenas. Las ponencias realizadas por estos actores públicos y de la sociedad civil andaluza, sirvieron de ejemplo en materia de políticas públicas de igualdad de género, y también, crearon un espacio de debate abierto para cuestionar las posibilidades de implementar una planificación estratégica con enfoque de género a nivel local y regional.
- La notaria participación de la mujer: Atendiendo a los indicadores desagregados por género, la inscripción femenina en los encuentros regionales supone más de 78%.

F) Factores limitantes en el logro del resultado

Los dos factores limitantes del logro del resultado son los siguientes:

- Duración y programación de las sesiones de sensibilización: Se programaron sesiones a finales del 2018, y otras en el primer semestre del 2021, es verdad que hubo factores externos al proyecto que interfirieron en el número de participantes y la modalidad de implementación de estas sesiones, debido a la Pandemia mundial COVID 19, y las campañas preelectorales en Marruecos. No obstante, se podía haber continuado a lo largo del 2019 en la programación y organización de estas sesiones de sensibilización, evitando así la posible prolongación de estas intervenciones hasta el 2021.
- Estrategia de comunicación: El proyecto desde su formulación preveía la utilización de diferentes medios de comunicación para difundir los mensajes de sensibilización sobre la importancia de la equidad de género en la gestión de las políticas públicas, sin embargo, hubiese sido más factible elaborar y poner en marcha una estrategia de comunicación, que permitiría difundir los mensajes tanto radiales, como en la prensa escrita local, regional y nacional, así como en las redes sociales.

4.2.7 Contribución al impacto esperado

El objetivo específico del proyecto es "Apoyar el proceso para institucionalizar la Igualdad en las estructuras de gestión comunal a través de la capacitación y dinamización de los equipos comunales; y la sensibilización de la población; y la planificación estratégica de las ciudades". Para medir su logro, se definieron los siguientes indicadores:

Cuadro 12: Valoración de los indicadores del proyecto

	Indicador	Porcentaje de logro	Comentarios
O.E	**OE. I1.** Al menos el 20 socio de la Federación ANMAR crean la Instancias de Equidad, igualdad de oportunidades y perspectiva de género.	150%	El proyecto logró que 30 comunas socias de la Federación ANMAR, crean y/o dinamicen las IEECAG, de los cuales 16 colectividades territoriales consideran que estas instancias son activas actualmente.
	OE. I2. Al menos dos participaciones anuales (segundo año intervención) en asamblea comunal de 20 socios de la Federación ANMAR.	100%	El número de participación en las asambleas comunales, oscila entre 6 y 1 en el periodo 2017 – 2019. Las IEECAG más activas pertenecientes a las colectividades locales (Tetuán, Chefchaouen, Martil, Larache y Alhucemas) participaron de 5 a 6 veces en las asambleas comunales.

Fuente: Elaboración propia a raíz de los resultados de las entrevistas y las fuentes de verificación del proyecto

Los hallazgos de la evaluación dan cuenta que las contribuciones del proyecto fueron suficientes para conseguir el objetivo planteado. Las principales evidencias que respaldan estos hallazgos son las siguientes:

- La capacitación de las y los responsables electos, el personal administrativo – técnico y miembros de la sociedad civil a través de la Guía Metodológica para la correcta creación de las ***Instancias de equidad, igualdad de Oportunidades y perspectiva de género (IEECAG)***. Además, de las formaciones sobre la inclusión del enfoque de género en las políticas públicas locales.
- El acompañamiento a las comunas en el proceso de revisión de sus **Planes de Acción Comunal (PAC),** para la inclusión de la perspectiva de igualad de género en sus acciones y planteamientos generales.
- El intercambio de experiencia como medio de capacitación práctica a partir de otras experiencias exitosas implementadas en Andalucía, por diferentes actores públicos y de la sociedad civil
- La sensibilización en los valores universales relativos a la igualdad de género a la población y sociedad civil organizada.

Tomando en consideración lo anterior mencionado, se pude resaltar tres contribuciones principales al impacto esperado, que, si bien no alcanzaron el ambicioso objetivo general "Fortalecer las políticas nacionales, regionales y comunales de promoción de la equidad, la igualdad de oportunidades, y la perspectiva de género", tienen potencial eficacia si sostienen con el tiempo, según la evidencia técnica que fundamenta las intervenciones elegidas. Son las siguientes:

- Desarrollo de conocimientos y competencias de las comunas del norte de Marruecos en la inclusión de la equidad y la igualdad de oportunidades en sus políticas territoriales.
- Mejora de la comunicación e intercambio de información y experiencias entre las colectividades territoriales marroquíes y andaluzas

- Mejora de los procedimientos de creación y gestión de las Instancias de equidad, igualdad de Oportunidades y perspectiva de género (IEECAG)

4.2.8 Factores influyentes en el logro de los resultados

El nivel de logro de los resultados del proyecto estuvo influido por una serie de factores, algunos atribuidos a la gestión y otros al contexto local. A continuación, se presentan dichos factores:

A) Factores que han contribuido a los cambios esperados

- *Replicabilidad de un proceso previo de desarrollo:* FAMSI y An^Mar han colaborado conjuntamente en la implementación de varios proyectos similares, para mejorar la gobernanza y la gestión de políticas públicas locales en el norte de Marruecos.
- *Empoderamiento de los miembros de las IEECAG:* El gran acierto del proyecto fue la programación de una serie de capacitaciones que responden directamente a las necesidades formativas de los miembros de las IEECAG, estas iniciativas formativas se desarrollaron en modalidad presencial y online. De esta manera, se ha podido materializar mediante un proceso sistemático de perfeccionamiento, la construcción de competencias a partir del abordaje práctico del rol de las IEECAG.
- *Acompañamiento de 6 Comunas en la revisión de sus PAC:* La inversión del proyecto en el acompañamiento de las comunas para la revisión de sus PAC con la inclusión del enfoque de género, ha sido un acierto estratégico. Así, por ejemplo, las comunas participantes en estos procesos de revisión y adecuación de los PAC, han tenido la oportunidad de diseñar y proponer acciones dirigidas a reducir las desigualdades de género en sus territorios.
- *Documento de reflexión sobre las IEECAG:* El proyecto ha tenido también el gran acierto en utilizar las conclusiones y las recomendaciones de las sesiones de sensibilización dirigidas a toda la población, para crear un documento de reflexión sobre los obstáculos, las brechas de género y la desigualdad en el territorio, que se consideran unas de las grandes limitantes a la hora crear y dinamizar las IEECAG.

B) Factores que limitaron el alcance de los resultados

- *Gobernanza de las IEECAG*: Como hemos mencionado con anterioridad, el factor de la gobernanza de las IEECAG es muy importante para la dinamización de estas instancias. El concepto de gobernanza como herramienta para indagar actores, normas, puntos nodales y procesos de cambio, a fin de conocer a detalle la gestión de las IEECAG y para su sustentabilidad.
- *Limites estructurales de las intervenciones del proyecto*: El diseño del proyecto no incluyó todos los factores críticos intervinientes en la mejora de las políticas públicas locales con la inclusión del enfoque de género. Es verdad se realizaron diversos ciclos de capacitación, sensibilización y acompañamiento en terreno, no obstante, se debería de pensar también en la implementación de un diagnóstico territorial en cada comuna para visualizar las desigualdades de género. Además, hay otras causas no atendidas que están más allá del control del Proyecto, porque

corresponden a variables del entorno local, tal es el caso de altas tasas de analfabetismo digital, que limitan el alcance de las formaciones online.

- *Limitado ciclo de duración:* Como cualquier proyecto de desarrollo, el limitado ciclo de duración del proyecto ha sido un factor limitativo para la consolidación de los resultados impulsados. Pero también, el lanzamiento tardillo de las sesiones de sensibilización, coincidiendo casi con las fechas de cierre oficial del proyecto, no ha dado lugar, para que el ecuador de esta intervención, se pueda aprovechar de manera idónea los alcances de los debates y reflexiones extraídas de estas sesiones, que fueron muy pertinentes tanto para seguir mejorando la dinamización de las IEECAG, como para la implementación de políticas públicas locales sensibles a la equidad e igualdad de género.

4.3. Eficiencia

Valoración:

	X			

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 equipo de evaluación tomó en cuenta los siguientes criterios: relación costo-beneficio, disponibilidad de recursos, modalidad de gestión (organigrama de trabajo) y cronograma de ejecución del proyecto.

4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos

Las actividades diseñadas para el periodo de ejecución del proyecto en el norte de Marruecos han sido implementadas de acuerdo con el plan y el presupuesto fijado. Se valora que el presupuesto se ha gestionado eficientemente y sus partidas de gasto se ajustaban a precios de mercado local.

El proyecto fue ejecutado con un monto total de 222.506,89€ cubierto gracias a la financiación de 81,86% (181.476,40€) de la AACID, 9,45% (21.030,49€) de la diputación de Cádiz y 8,99% (20.000,00 €) de la Diputación de Huelva. Por lo que no se ha incorporado la dimensión de la aportación local, lo que podía permitir una mayor implicación participativa de todos los actores involucrados en su gestión y en la apropiación de sus resultados.

No se han realizado modificaciones ni se han producido desviaciones presupuestarias en la evolución del gasto. Los porcentajes recogidos en el ecuador del proyecto, muestran proporcionalidad y una correcta gestión presupuestaria. Salvo algunas desviaciones de menor medida, que fueron realizadas gracias a la racionalización presupuestaria, para sufragar los gastos imprevistos ocasionados por la gestión de las intervenciones.

Cuadro 13: Evolución del gasto durante la ejecución del proyecto relacionados con la financiación de la AACID

Partidas presupuestarias	Presupuesto validado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución	Remitente
A.I.02.0-Evaluación	5.250,00 €	5.150,00 €	98,10%	100,00 €
A.I.03.0-Auditoría externa	3.500,00 €	3.500,00 €	100,00%	0,00 €
A.I.04.0-Otros servicios técnicos	33.179,00 €	35.350,87 €	106,55%	-2.171,87 €
A.I.07.0-Gastos de funcionamiento	2.600,00 €	2.182,59 €	83,95%	417,41 €
A.I.08.0-Viajes, alojamientos y dietas	35.317,00 €	35.749,62 €	101,22%	-432,62 €
A.I.09.0-Personal	83.630,40 €	81.545,28 €	97,51%	2.085,12 €
B.1.0-Costes Indirectos	18.000,00 €	17.998,04 €	99,99%	1,96 €
Total	**181.476,40 €**	**181.476,40 €**	**100%**	**0,00 €**

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación presupuestaria aportada por FAMSI.

Tomando en cuenta las buenas prácticas de gestión financiera de acciones para el desarrollo, la distribución de los recursos realizada se considera adecuada, dado que se ha priorizado las inversiones directas para el logro de los resultados, muy por encima del costo administrativo de las operaciones.

Por otro lado, de los 125.535,66€ ejecutado en el país anfitrión, lo que representa el 56,41% del presupuesto global del proyecto. Cabe resaltar que el 41,43% del total de los recursos disponibles, equivalentes a 105.527,63€, fueron asignados para el proceso de la mejora de las políticas públicas locales sensibles al género en el Norte de Marruecos.

Tomando en cuenta las anteriores valoraciones y el nivel de eficacia, el equipo de evaluación considera que ha existido una razonable relación costo-eficiencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados. No obstante, pudo haber una correlación más positiva, si los recursos hubiesen sido invertidos en función de factores causales críticos relacionados con la falta de diagnósticos territoriales basados sobre el enfoque de género.

4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos

La cantidad de recursos y disponer oportunamente de ellos son elementos claves para lograr la eficiencia de un proyecto de desarrollo. A continuación, los hallazgos encontrados con relación a estos dos elementos.

A) Cantidad de recursos

El equipo de evaluación, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los diferentes actores, especialmente a los socios implementadores del proyecto, encontró que los recursos asignados al proyecto fueron suficientes, sobre todo si se compara con otras experiencias con similares objetivos y acciones. La mayoría de los entrevistados coincidió en que la cantidad de recursos programados ayudó a implementar satisfactoriamente las distintas actividades del proyecto.

Sin embargo, una de las áreas más afectadas en cuanto a la cantidad de recursos asignados, es el eje de acompañamiento de las colectividades locales para la revisión de sus PAC. Posiblemente una de las razones para ello es el gran *expetis* de FAMSI en apoyar a las comunas del norte de Marruecos, tanto en la identificación y elaboración de sus estrategias de desarrollo local, como en la elaboración de presupuestos participativos. No obstante, el equipo de evaluación recomienda programar en futuras intervenciones un acompañamiento más centrado en el terreno para la revisión de los PAC, y la elaboración de presupuestos participativos sensibles al género, lo que ayudaría a crear políticas territoriales de equidad e igualdad de oportunidades.

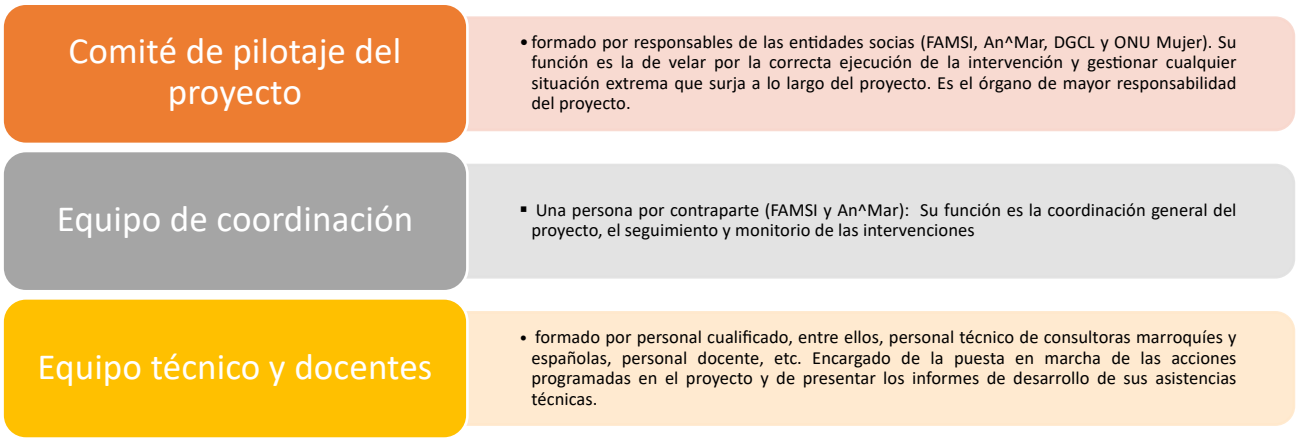
A) Disponibilidad de recursos

El equipo de la evaluación encontró que los recursos financieros fueron transferidos desde FAMSI España a Marruecos según un calendario de transferencias periódicas determinadas con antelación. La cantidad total transferida corresponde exactamente a la implementación de las actividades en el país anfitrión, tal y como estaba estipulado en la formulación inicial del proyecto. Debido a ello, no hubo ningún retraso en la disponibilidad de los recursos suficientes para la implantación de las actividades previstas.

4.3.3 Modalidad de gestión

El proyecto evaluado contó con tres órganos principales de gestión para lograr la coordinación de las actividades previstas y alcanzar los resultados trazados. Los tres órganos a los que se hace referencia son los que se presentan en la siguiente figura:

Figura 6: Organigrama de gestión del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Las evidencias registradas dan cuenta que la modalidad de gestión propició la eficiencia del proyecto en todas sus etapas. De hecho, en ningún instante surgieron problemas de retrasos en la contratación del personal docente y de las empresas encargadas de las asistencias técnicas programas a lo largo de ejecución de este programa.

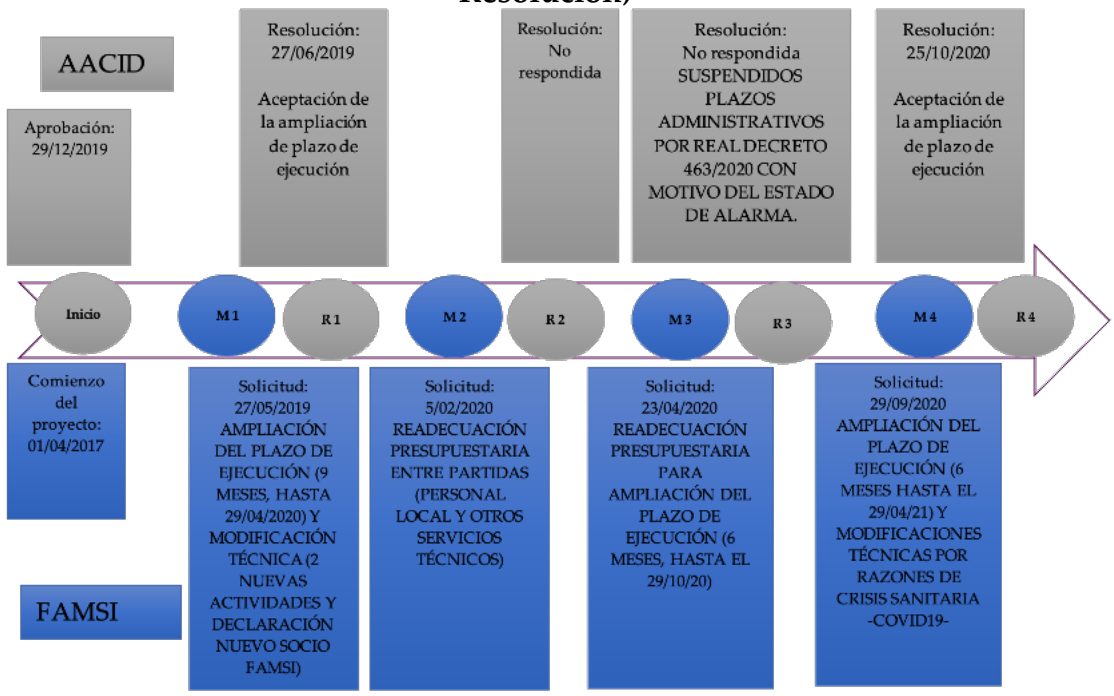
La percepción general fue que en el transcurso del proyecto se logró construir un buen relacionamiento del equipo de trabajo en el territorio, lo que permitió sinergias y un mayor trabajo conjunto en lo local, lo cual redundó en una mayor eficiencia.

4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica

El cronograma de ejecución del proyecto ha sufrido muchos cambios, de hecho, se había formulado un proyecto de 24 meses de duración y fue finalmente ejecutado en 49 meses, para que sea finalizado el 29 de abril de 2021.

A lo largo de ejecución del proyecto se han solicitado cuatro (4) modificaciones sustanciales que no se deben a una deficiente formulación del mismo, sino a la adaptación del programa a las nuevas circunstancias contextuales que han ido surgiendo a lo largo de ejecución del mismo. En este sentido, se considera que las entidades ejecutoras del programa han tenido la capacidad de adaptarse a factores externos no previstos y de gran repercusión en la intervención.

Figura 7: Línea de tiempo de solicitud de modificaciones (M = Modificación, R = Resolución)



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de verificación aportadas por FAMSI.

En lo que respecta a la recopilación de datos recogidos en los informes de seguimiento del proyecto, se puede valorar que son completos y muy descriptivos de cada una de las actividades que componen la estructura del marco lógico. No obstante, es necesaria una visión autocritica de los resultados obtenidos para avanzar hacia un cambio estructural en los indicadores de impacto deseados, atendiendo a las referencias de base y los objetivos marcados en el inicio de este proyecto. También, es necesario en otras intervenciones, aportar información cuantitativa de participación de los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones, sesgada por sexo, para poder analizar la participación femenina en todas las actividades ejecutadas.

Relacionado con lo anteriormente descrito, se puede decir que la evaluación ha llegado a la conclusión, que siguen existiendo en la actualidad algunas dificultades relacionadas con la gestión por resultados por parte de FAMSI y An^Mar, concretamente: la filosofía de la supervisión y la evaluación se encuentra aún en procesos de desarrollo, el giro hacia la medición de los resultados implica el seguimiento de los indicadores que, a menudo, depende de la información cuantitativa y cualitativa de la puesta en marcha de las acciones y de la buena recopilación de las fuentes de verificación, siendo necesario profundizar más en la planificación de una estrategia de sistematización y de evaluación continua de todas las acciones desarrolladas a lo largo del proyecto.

4.4. Sostenibilidad

Valoración:



La sostenibilidad es una condición fundamental para lograr la consolidación e irreversibilidad de los cambios en las condiciones de desarrollo de una población determinada. Por esta razón, la evaluación final hizo una valoración de la posibilidad real y potencial de que los cambios promovidos por el proyecto continúen después de haber finalizado su ciclo de implementación. Para ello, se analizaron cuatro criterios principales que por lo general determinan la sostenibilidad de un cambio: apropiación por todos los sujetos de derechos, capacidades suficientes, disponibilidad de recursos y entorno institucional y social propicio. El siguiente cuadro muestra los principales cambios promovidos, con una escala numérica de 0 a 5, según el grado mayor (5) a menor (0) de satisfacción del criterio por cada contribución.

Cuadro 14: Valoración de sostenibilidad del proyecto

Principales cambios promovidos por los ejes del proyecto	**Apropiación**	**Capacidades**	**Recursos**	**Entorno**
Eje 1: Operacionalización de las IEECAG de las comunas del Norte de Marruecos pertenecientes a la Federación ANMAR				
Contribución 1: Formación sobre la creación y dinamización de las IEECAG	4	3	3	2
Contribución 2: Empedramiento en Género e Igualdad	2	4	4	2
Eje 2: Transferencia de la experiencia andaluza en políticas de igualdad				
Contribución 1: Intercambio de experiencias gracias a la contratación de diversas asistencias técnicas provenientes de instituciones y entidades andaluzas	5	4	4	4
Contribución 2: Presentación de la experiencia andaluza en políticas de igualdad	5	4	4	4
Eje 3: Institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales				
Contribución 1: Creación del Grupo de Trabajo de Equidad, Igualdad de oportunidades, y perspectiva de género.	4	3	3	4
Contribución 2: Revisión de 6 PAC con la inclusión de la perspectiva de género	4	3	3	4
Contribución 3: Elaboración de un documento de reflexión sobre las IEECAG	3	4	4	2
Eje 4: Promoción de la igualdad entre la población				
Contribución 1: Sensibilización en equidad, Igualdad de oportunidades y Perspectiva de Género	4	3	3	2
Contribución 2: Realización de encuentros Regionales de promoción de equidad de género en las políticas públicas locales	5	3	3	4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en términos globales, hay algunos cambios con más posibilidades de continuidad y sostenibilidad que otros, al menos en términos de apropiación y capacidades. No obstante, como valoración general, se puede decir que las condiciones de

sostenibilidad de los cambios promovidos por el proyecto son limitadas. Lo anterior debido a que resaltan entre los factores críticos, la escasez de recursos de las colectividades territoriales marroquíes para dar continuidad a los conceptos adquiridos y crear estrategias de desarrollo local con enfoque de género.

Una buena parte de las actividades del proyecto estaba destinada a mejorar la creación y la dinamización de las IEECAG, mediante el refuerzo de las capacidades. Se ha verificado que las formaciones impartidas responden a una demanda explicita de los miembros de los consejos comunales, del personal administrativo y técnico de las comunas y de la sociedad civil que forma parte de estas instancias, por lo que, en este sentido, se considera que las formaciones se han adecuado a las necesidades a medio y largo plazo de los titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos y contribuyen a la sostenibilidad.

El conjunto de formaciones realizadas, han dejado instalado capacidades en el equipo miembro de las IEECAG, lo que ha permitido que incorporen los aprendizajes recibidos en sus prácticas de gestión y dinamización de estas instancias y de las políticas públicas locales, prueba de ello, la calidad de los 6 PAC revisados en el marco de este proyecto. Sin embargo, desde la perspectiva de la sostenibilidad, la implementación de los PAC en terreno, carecerá de una buena calidad, si no es asumida por los propios consejos comunales, y consolidada con un presupuesto participativo sensible al género.

Otro aspecto de la sostenibilidad, es la realización de campañas de sensibilización dirigidas a toda la población, y también los encuentros de intercambio de experiencias entre las entidades andaluzas y marroquíes, lo cual ayudó a generar espacios de debate y reflexión sobre las políticas públicas locales e inclusión del enfoque de género. No obstante, estos espacios fueron limitados en su tiempo de ejecución, y para darles sostenibilidad, debería el proyecto diseñar, desde su formulación, actividades dirigidas a sistematizar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de implementación de políticas públicas sensibles al género tanto en Andalucía, como en el Norte de Marruecos, y difundir estas experiencias a nivel local, regional y nacional.

4.5. Teoría de cambio del proyecto y aprendizajes relevantes

Valoración:

	X			

El Modelo Conceptual y la Teoría de Cambio son dos herramientas metodológicas de la Gestión Basada en Resultados (GBR) que permite fundamentar las acciones de desarrollo en evidencias y conocimiento científico especializado. El modelo conceptual explica el conjunto de relaciones de causalidad de un problema de desarrollo, mientras que la teoría de cambio propone las intervenciones con mayor potencial de eficacia para transformar los factores causales más críticos de dicho problema.

En este sentido, una manera de valorar las contribuciones del proyecto evaluado al problema de baja institucionalización de las IEECAG de las Comunas pertenecientes a la Federación An^Mar, y su poca participación en la gestión de las políticas públicas locales, pasa por el análisis y la distinción de los factores críticos de las redes de causalidad que constituyen su unidad estructural y los factores del entorno influyentes. Para ello, se han utilizado las siguientes fuentes de conocimiento: i) conocimiento especializado aportado por el diagnostico inicial para la formulación del proyecto; ii) hallazgos previos de otros estudios realizados sobre la inclusión de políticas públicas sensibles al género en Marruecos; iii) hallazgos recogidos en el terreno por el equipo de evaluación; iv) estudios estadísticos realizados como parte de la evaluación final. Una vez identificados estos factores se ha procedido a señalar aquellos que han sido atendidos por las intervenciones del proyecto.

De acuerdo al conocimiento anterior, se ha encontrado que la unidad estructural del problema de escasez de estrategias de políticas locales sensibles al género, especialmente en la zona de cobertura del proyecto, está compuesta por tres redes de causalidad que se refuerzan entre sí con el concurso de factores críticos históricos del entorno país. Dichas redes son las siguientes:

- Red de causalidad 1. Necesidades de empoderamiento de los miembros de consejos comunales, el personal administrativo técnico de las comunas y la sociedad civil que forma parte de las IEECAG, en materia de género y desarrollo. Esto encuentra sus causas en lo siguiente: (i) falta de información sobre los procesos de creación y dinamización de las IEECAG ; (ii) falta de claridad sobre el rol de las IEECAG como herramienta de participación democrática en las políticas públicas locales; (iii) las desigualdades de género, sofocan la participación de las mujeres en las políticas públicas; (iv) las debilidades de la sociedad civil y escasez de un tejido asociativo sólido y empoderado, y (v) las altas tasas de analfabetismo digital de algunos miembros de las IEECAG.
- Red de causalidad 2. Necesidades de desarrollo de acciones de intercambio de experiencias con otras entidades para reflexionar sobre las políticas públicas sensibles al género. Esto encuentra sus causas en lo siguiente: i) bajo espíritu de cooperación: esto se debe al bajo nivel de cultura participativa; (ii) falta de herramientas de intercambio de experiencias, información y datos; (iii) falta de convergencia con otros actores de desarrollo local; (iv) falta de apertura de las colectividades locales a su entorno nacional e internacional; y (v) falta de visibilidad de las iniciativas de políticas de participación democrática y de género realizadas por algunas comunas en el Norte de Marruecos.
- Red de causalidad 3. Necesidades de diseñar estrategias locales de desarrollo sensibles al género. Esto encuentra sus causas en lo siguiente: (i) dificultades para identificar, diseñar e implementar políticas públicas sensibles al género, (ii) falta de conocimientos sobre los

procesos de diagnóstico participativo, como base para la identificación de acciones de desarrollo que tomen en consideración las necesidades estratégicas de las mujeres y hombres, y (iii) falta de un presupuesto participativo sensible al género.

Como se puede observar, las intervenciones del proyecto se focalizaron en la atención de las tres redes de causalidad del problema. En la primera y tercera red, se apostó por fortalecer las capacidades de los consejos comunales y de los miembros de las IEECAG en materia de creación y dinamización de estas instancias, así como de la importancia de la participación democrática local para mejorar la gestión comunal y el diseño de estrategias de desarrollo local sensibles al género.

Además, en la segunda red de casualidades atendida por el proyecto, se han diseñado sesiones de sensibilización y encuentros de intercambio de experiencias, que fungieron como espacios de reflexión y debate sobre las políticas públicas locales y la inclusión del enfoque de género.

La Teoría de cambio del proyecto priorizó también la mejora de convergencia de esfuerzos entre las colectividades territoriales del norte de Marruecos, gracias a la creación del Grupo de Trabajo de Equidad, Igualdad de oportunidades, y perspectiva de género. Sin embargo, queda un largo camino por andar para mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas locales sensibles al género. Esto, plantea la necesidad de realizar diagnósticos territoriales sobre las brechas de equidad de género, trabajar más sobre la importancia de la participación democrática local en la gestión de políticas públicas, y diseñar también presupuestos participativos con enfoque de género. De ahí entonces, sumado a la poca duración, esta desatención se puede explicar en buena medida por el escaso impacto que han tenido los cursos y las sesiones de sensibilización online, debido al alto nivel de alfabetismo digital y la escasez de infraestructura en las comunidades rurales que permite una buena conectividad a internet.

4.6. Prioridades horizontales

4.6.1. Enfoque de género

Valoración:

X				

El proyecto ha previsto medidas concretas dirigidas a promover relaciones equitativas entre hombres y mujeres.

Entre ellas se encuentran medidas dirigidas al fortalecimiento de capacidades de los miembros de los consejos comunales, el personal administrativo – técnico de las comunas y la sociedad civil miembro de las IEECAG, en materia de equidad e igualdad de género. Así, se diseñó una formación y una

sensibilización concreta sobre género y participación, cuyo objetivo ha sido, según se establece en la formulación, "incluir el enfoque de género como un eje transversal en la gestión de las políticas públicas locales". A través de estas intervenciones, miembros de las instancias y de los Equipos Técnicos Comunales (ETC), han adquirido mayor conciencia sobre aspectos de igualdad de género que han sido promocionados a la hora de planificar las estrategias locales de políticas públicas.

Otra de las medidas especificas dirigidas a la aplicación del enfoque de género, ha sido la programación e implementación de sesiones de sensibilización y encuentros de intercambio de experiencias. Como ya se ha mencionado, estos talleres se han enfocado a realizar una reflexión sobre las posibilidades de inclusión del enfoque de género en las políticas públicas territoriales, y concientizar a toda la población sobre la importancia de la participación democrática local, como derecho universal y constitucional con igualdad de oportunidades.

También se han introducido medidas que forman parte de los mecanismos de ejecución del proyecto. Así, FAMSI llevó a cabo una estrategia según la cual, las actividades de asistencia técnica, intercambio de experiencias, etc. mantenidas con los diferentes actores locales han sido dirigidas y/o realizadas siempre conjuntamente por un equipo de expertos compuesto por mujeres y hombres, visibilizando de esta forma que hombres y mujeres pueden trabajar juntos en condiciones de igualdad. El personal del proyecto entrevistado ha valorado positivamente este mecanismo que considera necesario y efectivo.

Con relación a los efectos que ha tenido el proyecto en referencia a equilibrar las diferencias de género, la evaluación ha podido observar en las entrevistas realizadas, que ya se evidencian comportamientos, actitudes y discursos más favorables a la igualdad de género tanto de parte de los miembros de las IEECAG, como por parte de los Equipos Técnicos Comunales (ETC). Además, se considera que la capacitación y los conocimientos adquiridos por los titulares de derechos y de responsabilidades, tendrá efectos beneficiosos para mejorar la participación democrática local e incluir el enfoque de género en la gestión de las políticas locales de desarrollo.

En lo que se refiere a las facilidades de acceso y participación de las mujeres en las acciones que conforman el proyecto, hay que señalar que el porcentaje de su participación no supera el 37% en los 14 talleres de sensibilización, y 22,53% en la capacitación realizada sobre la Guía Metodológica creación IEECAG, y esto se debe a factores externos al proyecto, puesto que en las instancias creadas antes de la implementación del proyecto no se ha respetado la paridad y la inclusión de un número igualitario que destaque la participación femenina.

4.6.2. Diversidad cultural

Valoración:

X				

La actual Constitución de Marruecos, adoptada en 2011, reconoce por primera vez la lengua tamazigh como lengua oficial del país junto con el árabe, y prevé la adopción y desarrollo de políticas lingüísticas y culturales encaminadas a garantizar su protección, como es la creación de un Consejo Nacional de Lenguas y Cultura Marroquí.

Según se indica en el documento monográfico de la región Tánger – Tetuán – Alhucemas y la región de la oriental, la totalidad de la población habla el dialecto "Darija", y general, la evaluación ha podido constatar que no existen divisiones étnicas en la zona, y las prácticas culturales son homogenizadas entre las diferentes etnias que viven en el mismo espacio, por lo que no fue necesario diseñar o prever herramientas para fomentar la diversidad cultural, o para incidir en la participación de alguna etnia minoritaria o marginada.

4.6.3. Sostenibilidad ambiental

Valoración:

	X			

Entre las principales medidas orientadas a la sostenibilidad medioambiental llevadas a cabo durante la ejecución, hay que destacar las modalidades online de realización de gran parte de las actividades del proyecto (capacitación, sensibilización y algunos encuentros), esta tecnología facilitó el desarrollo de las acciones programadas, sin crear herramientas físicas que pueden dañar el medioambiente, como la impresión de materiales y el uso excesivo de papel y productos químicos.

Sin embargo, desde el punto de vista del equipo evaluador, se deberían de programar más acciones centradas en la inclusión del enfoque ambiental, junto con el enfoque de género, en el desarrollo de todas las actividades, sobre todo a la hora de revisar los PAC, que se consideran estrategias locales de desarrollo. Teniendo en cuenta, la mitigación del cambio climático está estrechamente relacionada con las respuestas necesarias ante otros problemas ambientales o sociales: la conservación y distribución de las reservas de agua potable, la preservación de la biodiversidad, la regulación de los flujos migratorios humanos, el cuidado de la salud pública, la lucha contra los desequilibrios en el desarrollo y la desigualdad social y económica, etc.

4.6.4. Apropiación y fortalecimiento institucional

Valoración:

X				

En cuanto al grado de implicación de los titulares de derechos y de los titulares de responsabilidades, y su liderazgo efectivo en el proyecto, podemos decir que, a través de la observación y las conclusiones de las entrevistas realizadas en las comunidades de intervención, se concluye que todos ellos han tenido un papel protagónico en las diversas fases del ciclo de la intervención.

La estrategia seguida de fortalecimiento de las capacidades de los miembros de las IEECAG, y del equipo administrativo y técnico, así como las sensibilizaciones dirigidas a la población en general, ha permitido que esta intervención se base sobre un enfoque basado en derechos, empoderando a diversos segmentos de la población en temáticas de gran interés.

La implicación y apropiación de la DGCL ha sido elevada por la pertinencia de la actuación a los labores y responsabilidades de esta entidad. Prueba de ello, su participación activa en todo el proceso de implementación del proyecto.

Las otras entidades que han participado también en el proyecto:

- ONU Mujeres Marruecos: Su participación ha estado muy ligada a la DGCL y a un cierto número de actividades muy concretas en el programa. Han participado en el Comité de Pilotaje para la organización de los Encuentros de Tánger y Oujda, así como para la formación de las comunas con la Guía de Creación y Dinamización de las IEECAG que la propia ONU Mujeres en colaboración con la DGCL habían elaborado. También hicieron seguimiento de las Asistencias Técnicas contratadas para acompañar a 6 comunas en la inclusión de la perspectiva de género en sus PAC.
- El Instituto Andaluz de la Mujer -IAM-: El IAM es una referencia en Andalucía para la implementación de políticas de género y ha sido una de las entidades socias del programa desde el principio, ya en la formulación. En un programa donde el componente de formación e intercambio de experiencias era muy alto, su participación ha sido muy apreciada y valorada. Han participado de forma directa aportando ponentes en el Taller de Rabat en la DGCL, en el Encuentro de Oujda y el Taller sobre Género y Política Local en Sevilla en el marco del IV FORO ANMAR celebrado en Sevilla.
- Los consejos regionales: Participaron en las Conferencias o Encuentros Regionales de Oujda y Tánger, de forma mayoritaria, mujeres electas. En estas actividades se priorizó a las mujeres sobre los hombres por dos razones de peso: 1) el número de mujeres electas es bastante menor al de electos. 2) Las mujeres electas ocupan posiciones de menor poder o peso y tiene menor visibilidad en los gobiernos locales y regionales. Con estos encuentros se ha querido formarlas, pero también empoderarlas en el rol que deben desempeñar en el espacio público a presente y a futuro.

En lo que se refiere a las colectividades territoriales, su participación en el proyecto fue muy visible. Sin embargo, el cambio de los gobiernos locales y regionales tras las últimas elecciones celebradas en septiembre 2021, hace necesario trabajar de nuevo la transversalidad de género en las políticas públicas locales y regionales.

4.6.5. Coordinación y complementariedad

Valoración:

	X			

En este criterio se analizan los mecanismos de coordinación entre instituciones para aprovechar las ventajas comparativas de cada organización, establecer sinergias y evitar la dispersión y los solapamientos de las actuaciones.

Según la información recogida en la evaluación, algunos miembros de las IEECAG, son miembros también de los Comités Locales de Desarrollo Humano, creados en el marco de la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH) a nivel territorial. En este sentido, la experiencia del proyecto ha podido ser compartida con otros actores locales de desarrollo.

Existen también algunas iniciativas de desarrollo realizadas por la sociedad civil marroquí en *partenariado* con ONG internacionales, los cuales trabajan sobre el fortalecimiento de la gobernanza local de las colectividades territoriales. Mencionamos de entre ellas, el programa desarrollado por la asociación ATIL y CODESPA, en colaboración con la Comuna de Tetuán y con el financiamiento de la AACID, titulado "Promover la gobernanza democrática local para luchar contra la desigualdad y contribuir al desarrollo humano sostenible con enfoque de género", y también el proyecto ejecutado por ADL Al Magreb y ATED, con la cofinanciación de la fundación Manos Unidas, el gobierno de las Islas de Baleares, el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés y el Ayuntamiento Udala, titulado "Estrategia de inclusión socioeconómica y cultural de los jóvenes de Larache, Tetuán y Chefchaouen, para prevenir la radicalización y la migración y promover el desarrollo territorial de parque natural Bouhachem". Ambas iniciativas mencionadas, se dedican a la creación, dinamización y el fortalecimiento de las instancias de participación democrática en sus territorios de actuación. Por ello, se recomienda, realizar un mapeo de las iniciativas similares que pueden ser identificadas por las propias colectividades territoriales que participan en estos proyectos, con la finalidad de crear sinergias de colaboración y complementariedad entre las intervenciones actuales y futuras.

Por último, mencionar que, a nivel de la cooperación internacional, FAMSI participa activamente en todas las reuniones periódicas de la Cooperación Española que se realizan en la OTC de Rabat, y también en los talleres, seminarios y foros realizados por actores de cooperación internacional instalados en Marruecos, estos espacios permiten divulgar el trabajo de FAMSI en las regionales del norte de Marruecos y compartir sus experiencias con otros agentes de la Cooperación Española e Internacional.

5. Conclusiones y lecciones aprendidas

La evaluación final se propuso valorar el nivel de logro de los resultados planificados y alcanzados por el proyecto. Para este análisis, se consideraron cinco variables: i) relevancia; ii) eficacia; iii) eficiencia; iv) sostenibilidad; v) contribuciones al impacto esperado. En adición, como valor agregado, el equipo de evaluación hizo un análisis de la eficacia de la Teoría de Cambio del proyecto. Con base en los hallazgos registrados y descritos en la sección 4 de este informe, las principales conclusiones son las siguientes:

5.1. Relevancia

- Coherencia con las necesidades de la población participante: el nivel de pertinencia del proyecto se considera adecuado, tanto con respecto a las necesidades de capacitación de los miembros de las IEECAG, como con la participación activa de los miembros de consejos comunales y equipos administrativo – técnico de las colectividades locales.
  En el caso de la sociedad civil organizada, además de incrementar su participación activa en las IEECAG, las sensibilizaciones realizadas, han iniciado también una reflexión sobre la importancia de la participación democrática local y la inclusión del enfoque de equidad de género en la gestión de las políticas territoriales.
- Coherencia con el marco político normativo del país: el proyecto releva un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí, en particular con la Constitución y los convenios internacionales, así como con las disposiciones legales relativas al tema de género marcadas por la ley orgánica n ° 113-14 que rige las colectividades territoriales (julio de 2015).
- Coherencia con las prioridades de intervención de los socios: En el caso del socio-financiador (AACID), el proyecto es muy coherente y alineado con las prioridades subrayadas en el PACODE 2015 – 2018, en torno a las líneas horizontales, por un lado, y a las líneas sectoriales por otro. Además, intrínsecamente, el proyecto evaluado se inscribe en el ámbito de ayuda al desarrollo cuyo objetivo es contribuir a consolidar procesos encaminados a asegurar un desarrollo humano sostenible. Por otro lado, la elección de la contraparte local "Federación An^Mar", resulta también muy pertinente, por la correspondencia de la actuación con los objetivos y ejes de actuación de esta entidad. También se ha valorado positivamente la ONG promotora de la intervención, FAMSI, por su experiencia en el país y en particular en la zona norte de Marruecos.

5.2. Eficacia e impacto

- Nivel de logro del resultado 1. Con la contribución del proyecto, un promedio de 87 personas, miembros de los consejos comunales, de las IEECAG y pertenecientes al personal administrativo – técnico de las comunas, fue capacitado en la en Guía Metodológica ONUMUJER-DGCL para la creación y dinamización de las IEECAG, así como en enfoque de género e igualdad. Entre los factores de éxito de este resultado, cabe destacar: (i) la coordinación con la DGCL y ONU Mujer; (ii) la selección de un personal altamente cualificado para la impartición de estos cursos; (iii) la programación geográfica de los cursos presenciales; y (iv) la adopción de la metodología *blended*

learning en los cursos online. Sin embargo, solo un 24,13% de los/as participantes a los módulos formativos eran representantes de los consejos comunales, y además hubo una baja participación en los cursos online debido a muchos factores de entre ellos, el alto analfabetismo digital, y la falta de recursos para lograr una buena conectividad a internet, sobre todo en el mundo rural.

- Nivel de logro del resultado 2. El proyecto logró que se promueva el intercambio de buenas prácticas, entre las entidades andaluzas y marroquíes, en materia de políticas de igualdad. Entre las contribuciones más notables, se pueden citar: (i) la Creación del GTEG; y (ii) la realización de talleres y encuentros, tanto en Marruecos como en Andalucía, que sirvieron como espacios de reflexión sobre las políticas públicas locales sensibles al género.
- Nivel de logro del resultado 3. El proyecto logró la promoción de la institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales, esto fue posible gracias a la programación y la implementación de: (i) Revisión de 6 Planes Comunales para incorporar la perspectiva de género; y (ii) elaboración de un documento de reflexión sobre las IEECAG. Si bien, se han detectado algunos factores limitantes en el alcance general de este resultado.
- Nivel de logro del resultado 4. El proyecto logró sensibilizar a más de 364 personas (58,79% mujeres) sobre la Igualdad y perspectiva género, a través de reuniones, encuentros y talleres, que contaron con la participación del equipo técnico y administrativo de las colectividades territoriales y los miembros de las IEECAG. Además de ello, se ha posibilitado dinamizar espacios de reflexión sobre las políticas públicas de igualdad de género, gracias a la celebración de encuentros regionales con la participación de actores públicos y de la sociedad civil andaluza.
- Nivel de contribución al impacto esperado: las contribuciones realizadas por el proyecto fueron suficientes para para conseguir el objetivo planteado "Apoyar el proceso para institucionalizar la Igualdad en las estructuras de gestión comunal a través de la capacitación y dinamización de los equipos comunales; y la sensibilización de la población; y la planificación estratégica de las ciudades". Se pude resaltar cuatro contribuciones principales al impacto esperado, que, si bien, no alcanzaron el ambicioso objetivo general "Fortalecer las políticas nacionales, regionales y comunales de promoción de la equidad, la igualdad de oportunidades, y la perspectiva de género", tienen potencial eficacia si sostienen con el tiempo, según la evidencia técnica que fundamenta las intervenciones elegidas. Son las siguientes: (i) La capacitación de las y los responsables electos, el personal administrativo – técnico y miembros de la sociedad civil; (ii) El acompañamiento brindado a las comunas para la revisión de sus PAC; (iii) El intercambio de experiencia como medio de capacitación práctica a partir de otras experiencias exitosas implementadas en Andalucía; y (iv) La sensibilización en los valores universales relativos a la igualdad de género a la población y sociedad civil organizada.
- Factores de éxito que contribuyeron al logro de los resultados: el proyecto empleo algunas estrategias o actividades que tuvieron mayor eficacia que otras para el logro de los resultados planificados. Entre estos, cabe resaltar los siguientes:
    i) *Replicabilidad* de un proceso previo de desarrollo: El proyecto evaluado se presenta como una continuidad del trabajo de colaboración entre FAMSI y la An^Mar.

ii) *Empoderamiento de los miembros de las IEECAG:* El gran acierto del proyecto fue la programación de una serie de capacitaciones que responden directamente a las necesidades formativas de los miembros de las IEECAG.

iii) *Acompañamiento de 6 Comunas en la revisión de sus PAC*: Se considera como un acierto estratégico del proyecto, puesto que las comunas participantes en estos procesos de revisión y adecuación de los PAC, han tenido la oportunidad de diseñar y proponer acciones dirigidas a reducir las desigualdades de género en sus territorios.

iv) *Documento de reflexión sobre las IEECAG:* El proyecto logró utilizar las conclusiones y las recomendaciones de las sesiones de sensibilización dirigidas a toda la población, para crear un documento de reflexión sobre los obstáculos, las brechas de género y la desigualdad en el territorio.

5.3. Eficiencia

En cuanto al análisis de eficiencia, uno de los aspectos a destacar es el retraso en el cronograma de ejecución del proyecto, de hecho, se había formulado un proyecto de 24 meses de duración y fue finalmente ejecutado en 49 meses. Esto se debe al lanzamiento tardillo de las sesiones de sensibilización, que concedió con el cierre generado por el virus de la COVID-19, y también el inicio de las campañas prelectorales en Marruecos, cuyas repercusiones afectaron también la buena participación de los miembros de los consejos comunales en estas iniciativas de sensibilización.

Pero en aspectos generales, los mecanismos de colaboración institucional han funcionado adecuadamente lo que ha favorecido la buena marcha de todos los componentes del proyecto. También, las partidas presupuestarias se han ejecutado conforme a lo previsto y el peso de las mismas resulta coherente con la ejecución programada.

5.4. Sostenibilidad

- Sostenibilidad potencialmente crítica: la sostenibilidad de los cambios promovidos por el proyecto, es en general, potencialmente crítica, tomando en cuenta un análisis integral de cuatro criterios básicos: apropiación, capacidades, recursos y entorno. Resaltan entre los factores más críticos: (i) la escasez de recursos de las colectividades territoriales marroquíes para dar continuidad a los conceptos adquiridos y crear estrategias de desarrollo local con enfoque de género; (ii) la falta de compromiso de parte de algunos consejos comunales para seguir con el fortalecimiento de las instancias de participación democrática y su implicación en la gestión de la política pública local; (iii) la falta de capacidades de algunas colectividades locales para la implementación de los PAC con perspectiva de género y elaboración de presupuestos participativos sensibles al género; y (iv) la falta de sistematización de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de implementación de políticas públicas sensibles al género tanto en Andalucía, como en el Norte de Marruecos
- Cambios con mayores posibilidades de sostenibilidad: a pesar de los factores críticos señalados, hay algunos cambios con más posibilidades de continuidad y sostenibilidad que

otros, al menos en términos de apropiación y capacidades. Son los siguientes: (i) capacidades en el equipo miembro de las IEECAG; (ii) prácticas revisión de los PAC bajo enfoque de género; (iv) reflexión sobre las políticas públicas sensibles al género gracias a los intercambios realizados con las entidades andaluzas; y (iv) creación de una consciencia comunitaria sobre el derecho a la participación democrática local con igualdad de oportunidades.

5.5. Alcances y límites sistémicos de la Teoría de cambio

Como valor agregado, el equipo de evaluación hizo un análisis sistémico de las contribuciones de la Teoría de Cambio del proyecto a la solución de los factores causales críticos del problema de baja institucionalización de las IEECAG de las Comunas pertenecientes a la Federación An^Mar, y su poca participación en la gestión de las políticas públicas locales. Las conclusiones sobre los hallazgos registrados son los siguientes:

- El proyecto acertó en la priorización de factores críticos de las tres redes de causalidad del problema: (i) Red de causalidad 1. Necesidades de empoderamiento de los miembros de consejos comunales, el personal administrativo técnico de las comunas y la sociedad civil que forma parte de las IEECAG, en materia de género y desarrollo; (ii) Red de causalidad 2. Necesidades de desarrollo de acciones de intercambio de experiencias con otras entidades para reflexionar sobre las políticas públicas sensibles al género; y (iii) Red de causalidad 3. Necesidades de diseñar estrategias locales de desarrollo sensibles al género. Se apostó por fortalecer las capacidades de los consejos comunales y de los miembros de las IEECAG en materia de creación y dinamización de estas instancias, así como de la importancia de la participación democrática local para mejorar la gestión comunal y el diseño de estrategias de desarrollo local sensibles al género. Además, se han diseñado sesiones de sensibilización y encuentros de intercambio de experiencias, que fungieron como espacios de reflexión y debate sobre las políticas públicas locales y la inclusión del enfoque de género.
- El proyecto no priorizó todos los factores críticos de la red de causalidad "diseñar estrategias locales de desarrollo sensibles al género", sobre todo, en lo que respecta la identificación de las brechas de equidad de género a nivel territorial, el fomento de la participación democrática local en la gestión de políticas públicas, y el diseño de presupuestos participativos con enfoque de género

6. Recomendaciones

Como concreción de la finalidad planteada por el proyecto, se establecen las siguientes recomendaciones generales y específicas sobre la intervención implementada, sobre todo encaminadas a la mejora de futuros proyectos similares al evaluado.

De carácter general

Respecto a la estrategia de *partenariado* con la DGCL

La continuidad del *partenariado* con DGCL debería de partir sobre la base de reforzar, secuencialmente, la intervención conjunta sobre el mismo territorio planteando, por tanto, una visión holística procesual de la mejora de las políticas públicas locales, que pasa inevitablemente por profundizar en el trabajo de visibilizar y promocionar la participación democrática local, la buena gobernanza y la planificación de estrategias de desarrollo local basadas en equidad e igualdad de género y el enfoque basado sobre los derechos humanos (EBDH).

Ambas entidades (FAMSI y DGCL) tienen interés en desarrollar las capacidades de los consejos comunales, los equipos administrativos y técnicos de la comuna, los miembros de las IEECAG, y toda la población en general, a través de intervenciones de estructuración e institucionalización de las instancias de participación democrática y el desarrollo de estrategias locales sensibles al género. Así, sería preciso un proyecto exclusivo para profundizar en la gestión territorial bajo enfoque de género y con la implicación de todos los actores, tanto públicos, como privados o de la sociedad civil.

Respecto al diseño de políticas públicas locales

Para futuras intervenciones, se recomienda apoyar la elaboración de un análisis territorial de las brechas de género, como estudio de base para diseñar políticas públicas locales basadas en enfoque de género y EBDH.

De hecho, sabemos que Marruecos ha pasado por un proceso evolutivo de las acciones de creación de políticas públicas territoriales participativas, desde la identificación de los Planes de Comunales de Desarrollo (PCD), hasta la concretización de los Planes de Acción Comunal (PAC). Todas estas experiencias adquiridas por los gobiernos locales en la planificación territorial, se puede aprovechar ahora mismo para introducir nuevas etapas dirigidas al monitoreo y evaluación de los PAC, cuyas conclusiones y recomendaciones, pueden ser transferidas a una nueva planificación de estrategias públicas de desarrollo local. Para lograra esto se recomienda:

- Capacitar a los miembros de los consejos comunales, el personal administrativo y técnico de las comunas, y miembros de la sociedad civil organizada, en materia de monitoreo y evaluación de las estrategias públicas de desarrollo local, con la inclusión de una mirada crítica que emana del análisis centrado en enfoque de género y enfoque basado en derechos humanos.
- Acompañar a los equipos comunales formados, en el diseño e implementación de las técnicas y herramientas aprendidas de monitoreo y evaluación de las estrategias públicas de desarrollo local.
- Acompañar a los equipos comunales formados, en el diseño de las políticas públicas locales sensibles al género.

Respecto a la sistematización de la experiencia

Con la sistematización de la experiencia del proyecto evaluado se pretende hacer una interpretación crítica de sus diferentes ejes de intervención: (i) Operacionalización de las IEECAG de las comunas del Norte de Marruecos pertenecientes a la Federación ANMAR, (ii) Transferencia de la experiencia andaluza en políticas de igualdad, (iii) Institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales, y (iv) Promoción de la igualdad entre la población. Se trata de un proceso de; a) Ordenar y reconstruir el proceso vivido; b) Realizar una interpretación crítica de ese proceso; y c) Extraer aprendizajes y compartirlos.

El documento de estudio de sistematización de la experiencia del proyecto evaluado será un documento de referencia para FAMSI, An^Mar, DGCL y ONU Mujer, y también servirá de guía de orientación para los actores públicos y el tejido asociativo que trabaja en este ámbito, para implementar acciones dirigidas a la mejora de políticas públicas locales sensibles al género y al fomento de la participación democrática.

En virtud de ello, y siendo conscientes del importante trabajo que fue realizado en los diferentes ejes de intervención del proyecto evaluado, proponemos un modelo de sistematización que recoge los principales aprendizajes derivados de su ejecución, a saber:

Cuadro 15: Ejes de sistematización de la experiencia del proyecto

Ejes de intervención	Componentes de la sistematización	Ejes principales de la sistematización
Operacionalización de las IEECAG de las comunas del Norte de Marruecos pertenecientes a la Federación ANMAR	Identificar las necesidades formativas de los miembros de las IEECAG	Mejorar la **Calidad**, la **Aceptabilidad** y la **Disponibilidad** de las IEECAG
	Mejorar las capacidades en base a las necesidades detectadas	
Transferencia de la	Identificar las necesidades de apoyo y acompañamiento de las colectividades	Mejorar la **Disponibilidad, Aceptabilidad, Adaptabilidad,**

experiencia andaluza en políticas de igualdad	locales para diseñar políticas públicas locales sensibles al género	**Accesibilidad y Calidad** de las políticas de igualdad
	Crear una dinámica de intercambio de experiencias en materia de políticas de igualdad	
Institucionalización de la Igualdad a nivel Comunal, mediante planes formales	Crear el Grupo de Trabajo de Género e Igualdad (GTEG)	Mejorar la **Adaptabilidad** de las políticas de igualdad
	Acompañamiento de las comunas para la revisión de sus PAC	
Promoción de la igualdad entre la población	Realizar campañas de sensibilización y concientización sobre el derecho de participación democrática con igualdad de oportunidades.	Mejorar la **Aceptabilidad y Adaptabilidad** de las políticas de igualdad
	Crear una reflexión sobre los retos y desafíos de la gestión de las IEECAG	

Fuente: Elaboración propia

De carácter específico

Respecto a la realización de talleres y cursos online

Se recomienda seguir innovando en la metodología de implementación de los cursos de capacitación en modalidad online, a través de:

- Alargar el periodo de desarrollo de los cursos, sin modificar el número de las horas lectivas. Esto permitiría al alumnado disponer de tiempo suficiente para acudir al curso y apropiarse de sus diferentes módulos.
- Introducir la alfabetización digital para familiarizar al alumnado con el manejo del software y hardware
- Seguir con la metodología de *blended learning*, introduciendo más espacios presenciales que permitan al alumnado aclarar las posibles dudas que puedan surgir a lo largo de ejecución del curso. De hecho, se recomienda realizar también un taller presencial al finalizar cada módulo formativo.
- Crear herramientas audiovisuales, sobre todo, vídeos explicativos de los componentes de cada módulo. Así como, la realización de la evaluación de las capacidades aprendidas tras el cierre de cada módulo.
- Incentivar la participación del alunando, mediante otorgar un certificado de participación y aprovechamiento del curso, firmado por FAMSI, An^Mar y la DGCL, a través de su departamento DFCAT.

Respecto a la creación del Grupo de Trabajo de Género e Igualdad (GTEG)

Como hemos dicho con anterioridad, uno de los grandes aciertos de este proyecto fue la creación del GTEG. Sin embargo, se recomienda:

- Crear y difundir una ficha descriptiva del rol, los objetivos, las funciones y los principios del GTEG
- Crear y difundir una herramienta audiovisual explicativa del rol del GTEG
- Sistematizar cada experiencia de trabajo del GTEG en materia de promoción de políticas públicas sensibles al género.

Respecto al fortalecimiento de capacidades los miembros de las IEECAG

Organizar y realizar un ciclo de formación – acción a todos los miembros de las IEECAG:

- La comunicación interna y externa.
- La importancia de conciliación entre sus vidas laborales y sus tareas de trabajo voluntario en las IEECAG
- La resolución de conflictos, con una componente de género.

Respecto a la organización de actividades de sensibilización

Se recomienda seguir innovando en la metodología de implementación de actividades de Información, Educación y Concientización (IEC) sobre la importancia de la democracia participativa y las políticas públicas locales sensibles al género.

Cuadro 16: Organización de actividades de Información, Educación y Concientización (IEC)

Aspectos	Propuestas
Metodología	• Crear una guía temática sobre la organización de IEC relacionadas con el fomento de la democracia participativa y las políticas públicas locales sensibles al género • Crear una estrategia de comunicación sobre la democracia participativa y las políticas públicas locales sensibles al género, utilizando para ellos todos los medios de comunicación (Prensa escrita, Radio, Redes Sociales, etc.).
Temáticas de interés	• Fuentes teóricas de la democracia participativa • Apoyo a los presupuestos participativos sensibles al género • Soberanía popular a la exclusión de participación • Gestión de los bienes comunes, la democracia participativa y el capitalismo • Violencia, movimientos sociales y seguridad de derechos • El patriarcado y el feminismo • El patriarcado y la violencia de genero • Nuevas masculinidades. • Participación y empoderamiento socioeconómico basado sobre la equidad e igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de promoción de una estrategia de Incidencia Política

En su planteamiento, el proyecto evaluado no ha iniciado ningún proceso de promoción de incidencia política. No obstante, parece recomendable la elaboración de una estrategia de *Advocacy* para dar una respuesta al fomento de la participación democrática local y la implementación de

políticas públicas sensibles al género.

Cuadro 17: Estrategias de Incidencia Política

Componentes	Propuestas
TRATEGIA POLÍTICA	• Implica realizar gestiones directas con los decisores políticos, a través del Cabildeo para presentar a los decidores políticos y los actores estatales, las brechas de género en el territorio, las dificultades de participación democrática, y sugerencias de acciones políticas enfocadas a la equidad e igualdad de oportunidades.
ESTRATEGIA POLÍTICA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	• Implica realizar acciones para empoderar a los miembros de los consejos comunales, los equipos administrativos y técnicos de las comunas, y los miembros de las IEECAG, sobre los mecanismos de creación e implementación de estrategias de incidencia política.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MEDIÁTICA	• Implica realizar acciones destinadas a ganar el apoyo de los/as periodistas y medios de comunicación, y consecuentemente influir de forma significativa en la opinión pública sobre la importancia de promover políticas públicas locales sensibles al género, y que emanan de una participación democrática local.

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias de incidencia política deben de ser acompañadas por un sistema de monitoreo y evaluación:

- El monitoreo consiste en verificar y analizar si las estrategias y actividades propuestas a realizar se están ejecutando y si han cumplido con su propósito; de modo que se puedan hacer las correcciones que sean necesarias durante su implementación.
- El acompañamiento, tiene que ver con hacer el seguimiento, dar orientación y soporte al equipo durante la ejecución de las actividades, para que puedan cumplir más satisfactoriamente sus funciones e implementar adecuadamente las estrategias.
- La evaluación permite medir el nivel de logro obtenido con la implementación de las estrategias de *Advocacy*. También proveer información sobre la eficacia de las estrategias y actividades implementadas, así como las causas que han facilitado o dificultado la implementación del plan de incidencia.