



## Informe de Evaluación Final

<b>Proyecto:</b>	<i>"Transitando hacia la ESS para la erradicación de las violencias de género en La Oriental"</i>
<b>Organismo financiador:</b>	Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament
<b>Convocatoria:</b>	Projectes de cooperació al desenvolupament i d'educació per al desenvolupament - 2020 (ref. BDNS 522955).
<b>Organismo ejecutor:</b>	ONG ACPP – Asamblea de Cooperación por la Paz
<b>Socio local:</b>	Asociación Homme et Environnement (HETE)
<b>Grupo de población beneficiaria:</b>	Mujeres
<b>Tipo de evaluación:</b>	Final
<b>Estado del informe:</b>	Borrador
<b>Fecha:</b>	Marzo 2023

**Autor:**

JUCAR, Consultores de Desarrollo Social

## Índice

<b>1.</b>	<b>RESUMEN EXECUTIVO .....</b>	<b>56</b>
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>193</b>
<b>4.1</b>	<b>Con respeto a la pertinencia.....</b>	<b>177</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Pertinencia con respeto al contexto y a las necesidades de los colectivos protagonistas.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Pertinencia y Alineamiento/Coherencia con las políticas públicas y del donante.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Pertinencia con respeto a la selección de los socios del proyecto.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Formulación.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Con respeto a la participación.....</b>	<b>1722</b>
<b>4.3</b>	<b>Con respeto a la transformación y eficacia.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4</b>	<b>Con respeto a la rendición de cuentas y eficiencia.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5</b>	<b>Con respeto al impacto.....</b>	<b>36</b>
<b>4.5.1</b>	<b>Con respeto al enfoque de género.....</b>	<b>37</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Con respeto al medio ambiente.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5</b>	<b>Con respeto a la sostenibilidad.....</b>	<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>41 46</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>

## Anexos

**ANX I** – Términos de referencia

**ANX II** – Agenda de las visitas de terreno

**ANX III** – Guías de las entrevistas de terreno/focus groups

## ACRÓNIMOS

ACCD	Agencia Cataluña de Cooperación al Desarrollo
ACNUR	Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados
ACPP	Asamblea de Cooperació per la Pau
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CEDAW	Convention pour l'Élimination de la discrimination à l'égard des femmes
DDHH	Derechos Humanos
DDLL	Derechos Laborales
DESC	Derechos Económicos, Sociales y Culturales
DIDH	Délégation Interministerielle aux Droits de l'Homme
E&F	Eaux et Forêts
EERR	Energías Renovables
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
EGyBDH	Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos
ENMA	Estrategia Nacional de Migración y Asilo
ESS	Economía Social y Solidaria
FFVV	Fuentes de verificación
HCP	Haut Commissariat au Plan
HetE	Homme et Environnement
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
NEET	Non Estudiantes, Empleados y Trabajadores
OE	Objetivo Específico
ODCO	Office du développement de la coopération
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OFPPT	Office national de la Formation Professionnelle et de la Promotion au Travail
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONSSA	Office National de la Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAM	Plantas Aromáticas y Medicinales
PANDDH	Plan de Acción Nacional en materia de DDHH
PD	Plan de Desarrollo
PIDESC	Pacte International Relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels
SNE	Stratégie Nationale pour l'Emploi
TD	Titulares de Derechos
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de la Información y la comunicación
TO	Titulares de Obligación
TR	Titulares de Responsabilidades

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de las numerosas reformas en favor de la igualdad y la promoción de los derechos de la mujer en Marruecos, el contexto sociocultural marroquí sigue siendo muy discriminatorio, sobre todo en materia de derechos económicos, lo que dificulta considerablemente la igualdad de oportunidades para la inclusión socioeconómica de las mujeres.

La ESS se configura como una fuente de empleo digno y de protección social, impulsados por valores y principios centrados en las necesidades de los individuos y de su comunidad, y que obedecen a una lógica de participación voluntaria, de ayuda mutua y de autonomía.

En este contexto, durante el año 2020, se ha implementado el proyecto "Transitando hacia la ESS para la erradicación de las violencias de género en La Oriental". Planificado metodológicamente desde criterios del Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos (EGyBDH). El proyecto contribuye a la erradicación de las violencias económicas y sociales de género en Marruecos, a través de la mejora de las capacidades y nivel de resiliencia de las mujeres cooperativistas de la región de La Oriental usando la Economía Social y Solidaria (ESS) como estrategia.

Para ello, se plantearon 2 ejes de acción. Por un lado, dos resultados enfocados a mejorar la disponibilidad y sostenibilidad de los DES de las mujeres cooperativistas y de personas migrantes, promocionando recursos y estrategias productivas éticas, sociales y sostenibles. Concretamente se han realizado formaciones y acompañamientos técnicos y se ha dotado de equipamientos a las cooperativas para la mejora de sus rendimientos económicos. Además, se ha constituido la primera cooperativa de Energías Renovables de La Oriental. Por otro lado, se buscó mejorar la disponibilidad de los DES impulsando alianzas y mejorando las capacidades de las agentes de la Economía Social y Solidaria (ESS) y titulares de obligaciones (TO). En específico, se dotó de herramientas al tejido asociativo de La Oriental en el marco de la ESS, así como se promovieron acciones de internacionalización de la ESS como estrategia en la política de cooperación

El fortalecimiento y el desarrollo de las dos cooperativas femeninas previsto en el proyecto, ha sido clave en el desarrollo de las zonas rurales en Marruecos, y en La Oriental en particular. Por una parte, estas actividades, que se apoyan en el "saber hacer" de la población, permiten crear un dinamismo que favorece los procesos de desarrollo humano de las zonas rurales y, por otra parte, estimulan la motivación e integración de la población para hacerlos actores de su propio desarrollo. Favorecer la creación y desarrollo de cooperativas promueve el empleo y favorece la implicación directa de la población a los programas de desarrollo

El proyecto es muy pertinente con respecto a las necesidades de las beneficiarias directas del proyecto y se alinea con las políticas nacionales que promueven las actividades económicas de proximidad como medio de mejora de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y su integración en el desarrollo del país. Además, incluye perspectivas para hacer frente a la emergencia climática mediante el apoyo a la oferta de energías renovables.

A señalar que los TD, TO y TR han estado implicados durante todo el proceso, desde la identificación hasta la implementación, y que el hecho de no poder implicar oficialmente a la población migrante en el proyecto está ligado a factores externos, que no impiden que esta población podrá ser integrada en el futuro en la cooperativa

El proyecto ha permitido incrementar los conocimientos de 70 mujeres de dos cooperativas, y 5 TD – 2 mujeres – en riesgo de exclusión social, y se ha puesto en marcha una cooperativa de energías renovables, para la mejora de la sostenibilidad económica en el proceso de producción y comercialización de iniciativas de economía social.

La totalidad de las beneficiarias manifiestan que las formaciones les han sido de gran utilidad y han valorado positivamente la metodología pedagógica utilizada y la organización. Han valorado positivamente que las formaciones estuvieran adaptadas a sus necesidades y a su nivel de conocimientos, tanto técnicos como de base

Entendemos que es interesante señalar que se ha establecido un modelo de cooperación entre las dos cooperativas, bajo el apoyo y la supervisión de la asociación HetE, para que una de ellas, Al Hamri, produzca plantas aromáticas y medicinales y que, la otra, Al Kimma, asegure la extracción de aceites esenciales. Los viajes de formación realizados han añadido elemento de cohesión grupal entre ellas, reforzando las alianzas

Se aprecia que se ha mejorado el equipamiento de las dos cooperativas, mejorando su acceso a sus Derechos económicos y su posicionamiento en la generación de mercado social.

Todas las mujeres beneficiarias han manifestado su satisfacción en cuanto a las mejoras proporcionadas por la intervención, todas consideran también que estas mejoras han resultado pertinentes para el desarrollo de sus actividades de producción y transformación de alimentos.

Uno de los mayores logros de esta intervención es haber logrado la **certificación** de la cooperativa Al Hamri tanto **para la producción como para la transformación de productos agroalimentarios**. Es **única cooperativa de la provincia en tener estos dos tipos de certificados, y una de las pocas de la región con la autorización sanitaria**, concediéndole una ventaja palpable en su posicionamiento en el mercado social.

Así mismo, el proyecto ha permitido crear **una Asociación Provincial de la ESS** cuyo objetivo es coordinar y apoyar el trabajo cooperativo en la provincia, al tiempo que ejercer de interlocutor con las instituciones implicadas en la ESS para estar al día de cualquier innovación en el sector, ayudas, subvenciones, acompañamientos etc.

El proyecto ha contribuido eficazmente a la reducción de la brecha de desigualdad que sufren las mujeres, promoviendo los DESC, fomentando el Derecho a la participación en la esfera pública y empoderando las mujeres. Todo ello está provocando una transformación visible de comportamientos y actitudes frente a estos problemas, tanto en los TD que en los TO y TR

Los recursos financieros han sido utilizados de una forma apropiada y satisfactoria para la ejecución del proyecto, habiéndose transformado de una manera eficiente en resultados.

El trabajo en dos zonas diferentes y la dispersión de las cooperativas entre douares y localidades de estas zonas, son dos factores que consideramos que podrían haber afectado a la eficiencia del proyecto. Sin embargo, la buena coordinación que se ha realizado durante la ejecución del proyecto, la experiencia del personal y sobre todo la optimización de recursos financieros que ACPD ha realizado ha disminuido considerablemente el riesgo de que esta dispersión pudiera haber afectado a la eficiencia del proyecto.

Los principales impactos y/o efectos generados por el proyecto, son:

- La gestión interna de las cooperativas ha mejorado de forma apreciable, gracias a las capacitaciones recibidas por las TD. Las mujeres de las cooperativas han adquirido conocimientos y competencias necesarias para realizar las tareas cotidianas de gestión y para reunirse de forma regular, incluso tras los 3 meses transcurridos desde la finalización del proyecto.
- La apropiación de nuevas técnicas de producción ha permitido a las cooperativas estar en disposición de aumentar de una forma permanente la producción y la calidad de la misma con respecto al momento en el que se iniciaron las actividades. Un aspecto que consideramos importante es que las formaciones recibidas, tanto técnicas como en marketing y ventas, han permitido diversificar la cartera de productos de las cooperativas a partir de su producción base.
- Actualmente las 2 cooperativas siguen teniendo límites para comercializar sus productos, si bien la formación realizada en técnicas de marketing y ventas les ha permitido adquirir nociones de base sobre la materia, pero que son insuficientes para mantener los efectos producidos durante el proyecto.
- El refuerzo de las capacidades de incidencia, tanto a nivel nacional – a través de la creación de la asociación provincial de ESS – como a nivel internacional – a través de las reuniones con TR y TO a nivel europeo, ha tenido un impacto importante que se ha podido constatar ya en estos 3 meses desde el cierre del proyecto.
- Por el momento, tal y como se ha comentado anteriormente, el proyecto no ha logrado, provocar un incremento notorio de los ingresos de las mujeres adherentes a las cooperativas que les permita alcanzar una autonomía financiera. Los escasos ingresos de las mujeres, aunque difíciles de cuantificar debido a la falta de datos precisos en este sentido, suponen un complemento de los ingresos de las familias que les permite hacer frente a gastos cotidianos que mejoran la situación familiar, especialmente en salud y educación.
- El conjunto del programa ha tenido un impacto elevado sobre la autoestima de las mujeres y la motivación para ejercer sus derechos con respecto a los hombres de sus comunidades.
- El hecho de participar en el trabajo de la cooperativa y en otras actividades del proyecto (formaciones, viajes, ...) les ha impulsado a participar cada vez más en la vida social y eco-

nómica de sus comunidades, donde se han convertido en ejemplos para otras mujeres de su localidad.

- La realización de actividades de formación y consolidación de instrumentos o modalidades de desarrollo económico de las mujeres ha permitido mejorar una de las barreras más importantes en materia de igualdad de oportunidades que sufren las mujeres y ha contribuido a disminuir, de forma modesta, la brecha de género.

En cuanto a **sostenibilidad financiera**, teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades desarrolladas en el proyecto, basadas en el acompañamiento y apoyo para el refuerzo de capacidades de las cooperativas, las actividades por ahora necesitarán un apoyo financiero externo que permita mantenerlas, como por ejemplo con el nuevo proyecto en curso.

Quizás la lección principal aprendida es que, aunque mejoremos las condiciones de trabajo, aumentemos la producción o mejoremos la calidad de la producción, si no se consigue vender más y mejor, el proyecto tiene un riesgo importante de fracasar.

La comercialización es la clave y es necesario profundizar en los planes de comercialización, especialmente sectoriales, trabajar a medio y largo plazo creando estructuras permanentes que ayuden a las mujeres a vender sus productos después de haber mejorado las estructuras y procesos de producción.

## 2. ANTECEDENTES

El concepto de economía social y solidaria (ESS) designa un conjunto de empresas organizadas en forma de cooperativas, mutualidades, asociaciones, o fundaciones, cuyo funcionamiento interno y actividades se basan en un principio de solidaridad y de utilidad social. El término economía social y solidaria agrupa un conjunto de estructuras que responden a valores y principios comunes: utilidad social, cooperación, arraigo local adaptado a las necesidades de cada territorio y de sus habitantes. La ESS se basa en tres pilares: el rendimiento económico, la solidaridad y el desarrollo sostenible.

En Marruecos, como en otros países en desarrollo donde la cultura de los derechos humanos es reciente, las mujeres luchan por ser reconocidas como actores económicos y, cuando buscan una identidad profesional, encuentran en la Economía Social y Solidaria (ESS) una vía para escapar de la vulnerabilidad y la dominación masculina. En los diferentes Planes de Desarrollo Social en vigor, tanto nacionales como regionales, se recomienda recurrir a la ESS.

A pesar de que las mujeres representan el 50,3% de la población general (HCP 2020), su tasa de actividad es sólo del 19,9%; es muy inferior a la de los hombres (71%). Cabe señalar que el 76,6% de las mujeres de Marruecos están en el hogar; constituyen una mano de obra preponderante en el trabajo informal y el empleo precario (el 80% de los empleos son informales) y el 76,4% de los NEET (personas que no son estudiantes, empleados ni pasantes) sin olvidar que el trabajo domés-

tico que realizan no es reconocido y por lo tanto no remunerado. Las mujeres son las primeras afectadas por la pobreza y la vulnerabilidad.

A pesar de las numerosas reformas en favor de la igualdad y la promoción de los derechos de la mujer en Marruecos, el marco sociocultural marroquí sigue siendo muy discriminatorio, sobre todo en materia de derechos económicos, lo que dificulta considerablemente la igualdad de oportunidades para la inclusión socioeconómica de las mujeres.

Gracias a la Ayuda Internacional y a los proyectos de las OSC, los colectivos a los que se dirige la ESS, especialmente las mujeres vulnerables, perciben el sector como una fuente de empleo digno y de protección social, impulsados por valores y principios centrados en las necesidades de los individuos y de su comunidad, y que obedecen a una lógica de participación voluntaria, de ayuda mutua y de autonomía. La ESS se centra en la inclusión de los grupos socialmente vulnerables y trata de conciliar el éxito económico con la equidad y la justicia social, desde el nivel local hasta el mundial. En adelante, la economía social y solidaria ocupa un lugar importante en el campo del desarrollo.

En este contexto, durante el año 2020, en el marco de la Convocatoria de Proyectos de Cooperación al Desarrollo de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD), Asamblea de Cooperació per la Pau (en adelante ACPP), junto con el socio local Homme et Environnement (HeTE), presentó el Proyecto "Transitando hacia la ESS para la erradicación de las violencias de género en La Oriental". Planificado metodológicamente desde criterios del Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos (EGyBDH), el proyecto persigue contribuir a la erradicación de las violencias económicas y sociales de género en Marruecos, a través de la mejora de las capacidades y nivel de resiliencia de las mujeres cooperativistas de la región de La Oriental usando la Economía Social y Solidaria (ESS) como estrategia. Se parte de un análisis de Derechos sobre las dificultades de acceso al empleo de las mujeres, especialmente aquellas con otras intersecciones como el origen o la vida en un ambiente rural, y en consecuencia los condicionantes para promocionar sus Derechos Económicos.

Para ello, se plantearon 2 ejes de acción. Por un lado, dos resultados enfocados a mejorar la disponibilidad y sostenibilidad de los DES de las mujeres cooperativistas y de personas migrantes, promocionando recursos y estrategias productivas éticas, sociales y sostenibles. Concretamente se han realizado formaciones y acompañamientos técnicos y se ha dotado de equipamientos a las cooperativas para la mejora de sus rendimientos económicos. Además, se ha constituido la primera cooperativa de Energías Renovables de La Oriental. Por otro lado, se buscó mejorar la disponibilidad de los DES impulsando alianzas y mejorando las capacidades de las agentes de la Economía Social y Solidaria (ESS) y titulares de obligaciones (TO). Específicamente, se dotó de herramientas al tejido asociativo de La Oriental en el marco de la ESS, así como se promovieron acciones de internacionalización de la ESS como estrategia en la política de cooperación.

El proyecto fundamenta su estrategia en la implicación de las TD y mejora de su resiliencia a través de la auto-ocupación colectiva. Incluye perspectivas para hacer frente a la emergencia climática mediante el apoyo a la oferta de energías renovables, así como incluye estrategias de mitigación ante los condicionantes de la pandemia. La estrategia de ESS, además, se plantea de especial rele-

vancia en el contexto de la COVID-19, partiendo de la idea que es una economía más resiliente en momentos de crisis y al servicio de las personas.

### **3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

Tal y como se define en los TdR, esta evaluación ofrecerá un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre el grado en que se han alcanzado los objetivos y resultados planteados en la identificación y formulación del proyecto que retroalimentan el proceso de toma de decisiones. Se buscará también facilitar la extracción de aprendizajes sobre el desarrollo del proyecto, así como la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos y la obtención de resultados tanto a la ACCD como a los colectivos protagonistas de la intervención evaluada, desde un enfoque de género basado en los derechos humanos.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Análisis de la implementación del proyecto con el contexto y los/las titulares de derechos y otros colectivos.
- Valoración y medición de la situación final de la población objeto.

Sin embargo, se incorporará en la evaluación el análisis de si la intervención promociona o protege los derechos humanos y la igualdad de género, y por ello será necesario:

- Realizar evaluaciones centradas en los procesos, los resultados y los impactos de la intervención, con el objetivo de aportar evidencias de sus efectos en las relaciones y desigualdades de género y en el ejercicio de los Derechos Humanos.
- Entender la evaluación como un proceso que fomenta la participación de los/las titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades, que contribuye a la rendición de cuentas y al fortalecimiento de capacidades y que promueve el empoderamiento y la transformación en pro de la igualdad de género y el ejercicio de los Derechos Humanos.

#### **3.1. Metodología**

En esta evaluación, se ha empleado el enfoque por objetivos, utilizando el documento de formulación, como hipótesis o teoría, concretada después en objetivos supuestamente alcanzados. Ello ha permitido contrastar a posteriori en el transcurso de la visita de terreno y de las entrevistas con informantes clave (TD, TR y TO) la realidad de los mismos y el grado de avance del cumplimiento en el momento de realizar esta evaluación.

No obstante, teniendo en cuenta las características del contexto social peculiar de la región de La Oriental de Marruecos (y en el específico de la provincia de Berkane), el enfoque por objetivos se ha complementado utilizando un enfoque de procesos, es decir analizando el funcionamiento del Proyecto en el contexto social en el que se ha desarrollado para, de este modo, intentar comprender mejor los procesos y resultados que puede haber generado.

En general, la metodología utilizada por el equipo evaluador es la señalada por la ACCD y señalada en los TDR de esta misión, utilizada por la mayoría de los organismos que trabajan en Cooperación. Para ello, los criterios de esta evaluación han sido los siguientes:

- La consistencia de la planificación de la intervención del proyecto, teniendo en cuenta especialmente las posibles modificaciones de actividades para futuras intervenciones. Este criterio se estudia como **Pertinencia**.
- La **Participación** de los colectivos protagonistas (TD, TO, TR) en todas las fases del ciclo de proyecto, desde su formulación hacia su implementación, incluida la fase de incidencia. Este criterio evaluará también la incorporación de las características específicas del colectivo protagonista, sus necesidades prácticas e intereses estratégicos al proyecto, desagregándolos por género, y considerará las eventuales barreras que han dificultado su participación.
- El cumplimiento de las acciones y de los resultados del Proyecto según el cronograma y la inversión económica prevista. Este criterio se analiza bajo los epígrafes de **Rendición de cuentas y Eficiencia** (en qué grado se han realizado las actividades y el análisis financiero de las mismas) y de **Transformación y Eficacia** (en qué grado se han alcanzado los objetivos esperados gracias a esas actividades).
- La perspectiva de las personas TD y de las instituciones acerca de los procesos y los resultados del Proyecto, teniendo en cuenta los grupos implicados: población beneficiaria directa, indirecta e instituciones. Aunque este criterio se analiza en casi todos los epígrafes, especialmente se verá reflejado como **Impacto**.
- La viabilidad y sustentabilidad de los componentes y acciones del Proyecto, con especial interés en las vías de sustentabilidad permanentes para acciones futuras. Este criterio lo encontraremos en el epígrafe de **Sostenibilidad**.

El redimensionamiento de la cobertura del Proyecto una vez mejorado el conocimiento que se tiene de la población, con el objetivo de proponer acciones adecuadas a los posibles Proyectos o Programas futuros. Se recoge en el apartado de Conclusiones y recomendaciones.

El plan de trabajo seguido para la evaluación de este proyecto, se ha ajustado a la metodología propia de este tipo de trabajos; esto es, fase de gabinete y de visita al terreno, respetando los criterios de evaluación recomendados por ACCD y aprobados en los Términos de Referencia. Se ha seguido la metodología contenida en la propuesta metodológica de la evaluación diseñada por JUCAR Consultores y aceptada por ACPP. Señalamos los aspectos más relevantes de las fases que se han seguido:

### 3.1.1. Fase de gabinete

A partir del estudio de los documentos proporcionados por ACPP y de acuerdo con el personal de gestión del proyecto en terreno de ACPP y HetE, se diseñaron los contenidos de la evaluación, el alcance de esta y la Agenda de entrevistas<sup>1</sup>.

Realizada durante los meses de enero y febrero de 2023, contó con una primera etapa en la cual fueron acometidos:

- El estudio y organización de toda la documentación aportada por ACPP.
- Los aspectos de información sobre la concepción, desarrollo y gestión del Proyecto. Se analiza la formulación, las realizaciones anteriores llevadas a cabo por ACPP y HetE y su composición en lo relativo a recursos humanos.
- El análisis de los aspectos más destacados de la zona de intervención y su contexto.
- El análisis de la viabilidad general de las actuaciones previstas y los riesgos de las mismas.
- El análisis de las reformulaciones a lo largo de los meses de ejecución y la relación de las mismas con los objetivos y resultados esperados inicialmente.
- El estudio de los informes de seguimiento, realizados por ACPP y HetE y presentados a la entidad financiadora, que recogen los aspectos formales (inicio y previsión de final), el análisis técnico de su evolución de acuerdo con los objetivos y resultados, dificultades encontradas, actividades realizadas y gastos económicos cometidos.
- La identificación de los informantes clave de la evaluación. Determinación de la documentación que será solicitada a las entidades y actores implicados en la intervención.
- El diseño de las herramientas e instrumentos necesarios para facilitar la recopilación sistematizada de la información, su tratamiento y análisis (muestreo, cuestionarios, guiones de entrevistas, etc.).
- Los aspectos logísticos para la organización de la visita al terreno, en coordinación con los responsables del proyecto.
- Reuniones de trabajo con ACPP y HetE, con el equipo tanto de sede como de gestión del proyecto en terreno para planificar el trabajo y afinar contenidos de la evaluación.

### **3.1.2. Fase de trabajo de campo: Recogida de información**

El trabajo de campo fue preparado sobre la base de las diferentes tareas desarrolladas en la fase de gabinete, y que, en resumen, exigieron:

- Estudio documental previo.

---

<sup>1</sup> Se aporta como Anexo la Agenda de trabajo de campo.

- Confección de herramientas de recogida de información.
- Identificación de informantes y actores.
- Selección de los métodos de obtención de información.
- Planificación del trabajo.

En el estudio y análisis de la documentación disponible del proyecto, se elaboraron algunas herramientas de ayuda que, junto a otras que se confeccionaron en el terreno, facilitaron la recogida de información relevante. Estas herramientas fueron:

- Cuadro de cumplimiento general de objetivos y resultados
- Cuadro de indicadores por resultado
- Cuadro de grado de cumplimiento de las actividades
- Guías de entrevistas.

Se ha realizado una visita de terreno a cada una de las 2 cooperativas de mujeres apoyadas en el marco del proyecto incluyendo reuniones con 23 mujeres beneficiarias de la acción. Cada visita ha tenido una duración de media jornada de trabajo, adaptándose en todo momento a las necesidades de las mujeres entrevistadas.

Durante la visita de terreno se han realizado también reuniones con los miembros de la Asociación Provincial de ESS, así como de la cooperativa de EERR, por supuesto con el equipo de terreno de la asociación HetE y con los TR y TO de las principales instituciones que han apoyado el proyecto: ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires) y de la Agencia regional de E&F (Eaux et Forêts).

La recogida de información sobre el terreno, nos ha permitido:

- Verificar el grado de cumplimiento de los indicadores de los resultados previstos y del Objetivos de cada acción, mediante observación directa y consulta de Fuentes de Verificación.
- Conocer la percepción del Proyecto de los diferentes actores participantes.
- Verificar «in situ» el cumplimiento de las actividades y resultados previstos mediante la observación directa de los servicios prestados y/o procesos en marcha.
- Conocer las expectativas de las beneficiarias y su satisfacción por la metodología aportada por la acción.
- Conocer la apreciación sobre la realización de las actividades y los problemas surgidos. En definitiva, conocer el desarrollo del proyecto, los mecanismos creados, sus dificultades operacionales y las expectativas generadas por el mismo.

- Grado de utilización práctica de las formaciones y/o servicios recibidos y la utilidad percibida por las beneficiarias.
- Conocer la problemática, si la hubiere, para el desarrollo de las acciones y las soluciones aportadas o previstas.
- Conocer propuestas para la continuidad de acciones similares.

La recogida de información se desarrolló desde primeros de enero. Los datos y otras evidencias del proyecto fueron recogidos sobre el terreno entre el 13 y el 14 de febrero, mediante los siguientes instrumentos:

- **Reuniones y Entrevistas semiestructuradas** con los actores responsables de la gestión del proyecto, el personal local de ACPP y de HetE. El objetivo era recoger de un modo formal la información precisa sobre todos los aspectos relacionados con la ejecución del proyecto. Para ello se utilizó una guía de entrevista individual<sup>2</sup>.
- **Reuniones y Entrevistas semiestructuradas** con los responsables de cada una de las 3 cooperativas apoyadas en los ejes de intervención del proyecto. El objetivo era recoger de modo formal, información más precisa sobre todos los aspectos relacionados con la organización y seguimiento de las actividades en el seno de cada cooperativa y verificar el impacto y la viabilidad de la intervención. Para ello se utilizó una guía de entrevista individual<sup>3</sup>.
- **Reuniones (Focus Group)** con las mujeres de cada una de las 2 cooperativas apoyadas en los diferentes ejes de intervención del proyecto. Para ello, se organizaron sesiones de trabajo programadas, en forma de focus group con las mujeres beneficiarias de cada cooperativa para el intercambio de información, de ideas y reflexión que permitiera intercambiar ideas y opiniones, verificar la información sobre el desarrollo del proyecto y constatar las dinámicas existentes actualmente.

El número de participantes en los diferentes Focus Group variaron entre las cooperativas: en la Al Hamri se encontraron 10 beneficiarias, y en la de Al Kimma 13. Estas entrevistas y reuniones fueron realizadas por una persona del equipo evaluador especializada en dinámicas de grupos. El árabe dialectal y el francés han sido las lenguas vehiculares en todas las reuniones. Un total de 23 mujeres han participado en los Focus Groups realizados.

- **Observación directa** de las situaciones e interacciones de las actividades del proyecto. Esta técnica fue utilizada durante todo el proceso de evaluación con el objetivo de recoger información sobre la adecuación y puesta en marcha de las actividades del pro-

---

<sup>2</sup> Adjunta la Guía de las entrevistas.

<sup>3</sup> Adjunta la Guía de las entrevistas.

yecto, con el objeto de comprender los fenómenos y procesos, así como la manera en que las actividades han sido puestas en marcha y realizadas. No disponemos de una guía elaborada de observación, por lo que podemos considerar que esta técnica como informal.

Los diferentes métodos utilizados han procurado ser lo más objetivos posibles en todas las reuniones mantenidas. Se ha procurado mantener un consenso sobre el trabajo de evaluación con todos los actores implicados, especialmente con las mujeres con el objetivo de que fuera un trabajo lo más participativo posible.

### **3.1.3. Ordenamiento y procesamiento de la información**

Se han ido ordenando los datos obtenidos, clasificándolos respecto a los indicadores previstos en el objetivo específico del proyecto, tanto durante la fase de terreno como para el trabajo posterior, más elaborado.

### **3.1.4. Análisis e interpretación de la información.**

En esta fase se ha buscado la interrelación entre los datos obtenidos, tanto en la observación directa o en las entrevistas con informantes clave como en el análisis posterior de la coherencia de los mismos, tal y como se refleja en el análisis de los criterios de la evaluación. En este análisis se intenta diferenciar en lo posible entre los aspectos observados y comprobados por el equipo evaluador (con expresiones "se ha observado..." o "se ha constatado..." y otras) y aspectos observados, pero difícilmente cuantificables o demostrables por el equipo evaluador debido a las dificultades propias del Proyecto (con expresiones "parece que..." y otras).

Se procesó la información cualitativa obtenida a través de los distintos métodos utilizados (entrevistas, focus group y observación directa), haciendo resúmenes descriptivos y cumplimentando las herramientas de análisis que se fueron confeccionando en el curso del trabajo de recogida de información.

Se hizo un análisis de la información cuantitativa y también un esfuerzo por cuantificar el nivel de cumplimiento de resultados. Esto permitió ir construyendo el cuerpo central de análisis y facilitó la exposición de las valoraciones sobre todos los aspectos de interés.

La valoración del desempeño que ha realizado el equipo evaluador se expresa mediante cuatro valores:

- Baja (1)
- Media (2)
- Alta (3)
- Muy Alta (4)

Estos cuatro valores son los empleados en el informe descriptivo para valorar el desempeño de estos criterios. Hemos optado por estos valores y no por cuantificarlos en forma numérica o porcentual debido a la dificultad de medir el grado de cumplimiento de algunos criterios.

Los criterios utilizados por el equipo evaluador para cumplimentar las correspondientes tablas de valorización del desempeño, están basados en el análisis de los datos obtenidos, del análisis de la documentación del proyecto, así como de la observación directa y son un resumen del análisis realizado en cada uno de los puntos de este informe.

En el caso de los resultados, hemos intentado medir el grado de realización, en función del grado de cumplimiento de los indicadores señalados en la formulación (aunque algunos de ellos consideramos que no son adecuados) y del alcance de otras consideraciones, como por ejemplo el número de beneficiarios o la percepción de la calidad del servicio prestado.

### 3.1.5. Elaboración del informe de evaluación

Como conclusión de las fases anteriores se ha elaborado el presente informe.

### 3.2. Limitaciones de la evaluación

El equipo evaluador no ha encontrado impedimentos para lograr la evaluación, a parte pequeñas dificultades innatas a cualquier evaluación sobre el terreno, como la imposibilidad de respetar la agenda pactada por parte de algunos/as informadores.

Las visitas y entrevistas previstas se han realizado sin problemas, tanto la población local como las autoridades o el equipo del proyecto se han mostrado durante toda la misión colaboradores con el equipo evaluador.

En particular, hemos encontrado la colaboración y apoyo permanente del equipo de ACPP y de HetE vinculados al proyecto, quienes, en conjunto y en todo momento, nos facilitaron cuanta información estaba disponible, nos acompañaron en la organización de la agenda, en la comunicación con los beneficiarios y otros socios y, en su caso, acompañamiento a los lugares visitados. Su apoyo ha sido fundamental para el buen desarrollo de la visita de campo.

### 3.3. Estructura del informe

Tras la definición de los objetivos y el enfoque utilizado en la evaluación, la memoria contiene un análisis sistemático del alcance del Objetivo Específico del Proyecto según los aspectos referidos en los apartados de **Pertinencia, Rendición de cuentas y Eficiencia, Transformación y Eficacia, Impacto, Participación y Sostenibilidad**. Tras el análisis de esos apartados se comentan las principales conclusiones. Por último, se muestran las recomendaciones futuras.

Con el fin de compatibilizar los principios de claridad de la exposición y rigurosidad metodológica, en el cuerpo principal del informe se desarrollan los apartados mencionados, dejando como anexos el detalle y las herramientas utilizadas en el análisis (programa de trabajo de campo, lista-

do de contactos e informantes, etc.). Una visión reducida y sintética se muestra al principio del informe en el apartado de Resumen Ejecutivo.

El informe que se presenta, se ha basado entre otros, en los principios de evaluación de la Cooperación Española<sup>4</sup>, y en enfoque sugerido por la misma, con el objetivo de conocer para qué han servido las actividades una vez concluidas, en qué términos han sido las mejoras para las/los beneficiarias/os, para las organizaciones e instituciones y en qué medida los problemas identificados han sido mitigados.

---

<sup>4</sup> Metodología de evaluación de la cooperación Española II. SECIPI Nov 2.003

#### 4. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A través del análisis de los criterios de evaluación se pretende conocer si el proyecto ha alcanzado el objetivo previsto, obteniendo los resultados esperados, y el impacto alcanzado, de modo que nos permita obtener unas lecciones sobre la intervención y presentar recomendaciones adecuadas para futuras acciones similares.

##### 4.1 Con respecto a la pertinencia

*La pertinencia será entendida como la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza, a la población con la que se trabaja y a los principios operativos de ACPP.*

El proyecto "Transitando hacia la ESS para la erradicación de las violencias de género en La Oriental", tiene como objetivo el de contribuir a la erradicación de las violencias económicas y sociales de género, a través del apoyo al empoderamiento y las capacidades de resiliencia de las mujeres, en la región de La Oriental, mediante la formación de las mujeres de 2 cooperativas de ESS, la rehabilitación y el equipamiento de una de ellas, la creación de una cooperativa de EERR (al comienzo prevista con marroquíes y migrantes, y luego con mujeres y hombres marroquíes), la creación de una asociación provincial de ESS y la implementación de un trabajo de incidencia política para la toma de consciencia de los actores locales e internacionales sobre las problemáticas de género.

##### 4.1.1 Pertinencia con respeto al contexto y a las necesidades de los colectivos protagonistas

Podemos afirmar que el proyecto se inscribe, en general, en el marco de los esfuerzos que el gobierno de Marruecos está haciendo para promover la igualdad de género y para desarrollar una Estrategia Nacional de la ESS, especialmente en el marco de las acciones que promueven la inserción económica de los colectivos de personas desfavorecidas (en este caso mujeres y personas migrantes), con el objetivo de reforzar sus capacidades para desarrollar actividades económicas generadoras de ingresos que les permita mejorar sus condiciones de vida.

Lamentablemente, al día de hoy siguen persistiendo en Marruecos discriminaciones y diferentes obstáculos a la plena realización de la igualdad de género. Existe todavía un fuerte desequilibrio económico, social, político y cultural y estereotipos que se transmiten de una generación a otra mediante un sistema patriarcal basado en una fuerte masculinidad hegemónica.

Estas relaciones desiguales se traducen en comportamientos y prácticas que tienen un impacto directo en la vida y el bienestar de las mujeres y niñas y contribuye en gran medida a la persistencia de la discriminación y la violencia contra ellas en diversos sectores de la vida del país. Reflejando esta realidad, las estadísticas nacionales e internacionales muestran claramente las diferencias

de género en términos de participación económica y paridad de oportunidad, educación, salud y participación política. Según el Gender Gap Report 2022<sup>5</sup>, Marruecos se sitúa en el puesto 136 entre 153 países, similar al puesto que tenía en 2018 (137º); la nota informativa de marzo de 2021 del HCP registra una tasa de actividad de las mujeres del 19.9% (21,9% en 2019) en comparación con el 70,4% de los hombres y 8 de cada 10 mujeres esta fuera del mercado laboral. La tasa de empleo de las mujeres es casi la cuarta parte de la de los hombres.

Las mujeres activas ocupadas están más presentes en el sector de la agricultura, la silvicultura y la pesca; son las más afectadas por el desempleo y entre el primer trimestre de 2020 y el de 2021 la tasa de desempleo registró un fuerte aumento entre las mujeres, del 14,3% al 17,5%, entre las jóvenes de 15 a 24 años de edad, del 26,8% al 32,5%, y entre las graduadas, del 17,8% al 19,8% (debido al efecto combinado de la pandemia y la sequía, un aumento tanto en el medio rural como en el urbano).

Para la región de La Oriental, la diferencia en la tasa de empleabilidad entre hombres y mujeres (informe HCP 2019) es de 62,8% frente a 11,5%. A ello se añade la disparidad salarial en función de la paridad de empleo y el hecho de que las mujeres son a menudo excluidas de ciertos empleos y sectores económicos dominados por hombres. Cabe destacar también la falta de fondos destinados a incentivar y financiar las iniciativas de mujeres, que en el sector cooperativista (más sensible con la equidad de género) representan tan solo el 13%.

En el sector de la ESS, aun estando basado en el principio de la justicia social, las mujeres tienen una menor representación y poder de decisión. En la región de La Oriental, con un contexto más rural y dónde la ESS está menos desarrollado, solamente un 10% son cooperativas de mujeres (150).

En este contexto, la falta de una política pública adecuada por parte de las instituciones marroquíes (TO) a esta vulneración de los DES de las mujeres, condena a las mujeres y personas migradas a la precariedad la laboral, a empleos informales en los que no hay garantía alguna de cumplimiento de sus DDLL, a realizar empleos no remunerados, y a una situación de subempleo. Dicha falta de respuesta se convierte en una violencia económica estructural hacia las mujeres y las personas migradas. Además, la crisis de la Covid-19 que ha acompañado buena parte del proyecto, con sus graves consecuencias para la salud, la economía, la sociedad y la política, ha expuesto a las poblaciones más vulnerables y en situación de pobreza socioeconómica a una mayor precariedad.

Por lo tanto, el fortalecimiento o el desarrollo de cooperativas femeninas o de EERR previsto en el proyecto ha sido clave en el desarrollo de las zonas rurales en Marruecos, y en La Oriental en el caso específico. Por una parte, estas actividades, que se apoyan en el "saber hacer" de la población, permiten crear un dinamismo que favorece los procesos de desarrollo humano de las zonas

---

<sup>5</sup> [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

rurales y, por otra parte, estimulan la motivación e integración de la población para hacerlos actores de su propio desarrollo. Favorecer la creación y desarrollo de cooperativas promueve el empleo y favorece la implicación directa de la población a los programas de desarrollo. Además, la flexibilidad y la proximidad de las cooperativas a los usos y costumbres de la población rural permiten ganar la confianza y la adhesión de la población a los proyectos.

Por ello, el proyecto evaluado, que promueve acciones de mejora de las capacidades y nivel de resiliencia de las mujeres en la región de La Oriental, para favorecer el incremento de los ingresos económicos de las mujeres que se organizan mediante cooperativas, es muy pertinente con respecto a las necesidades de las beneficiarias directas del proyecto y se alinea con las políticas nacionales que promueven las actividades económicas de proximidad como medio de mejora de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y su integración en el desarrollo del país. Además, incluye perspectivas para hacer frente a la emergencia climática mediante el apoyo a la oferta de energías renovables.

El proyecto ha generado los mecanismos necesarios para garantizar a las beneficiarias de la acción el acceso a los diferentes servicios ofrecidos. El programa se ha desarrollado en una región donde el proceso de implementación de la ESS se encuentra en una fase inicial y por eso la estrategia diseñada se ha adaptado a la realidad contextual, en este caso muy orientada a tener presentes las necesidades prácticas de las mujeres cooperativistas participantes, pero sin olvidar la importancia de realizar avances en las estructuras que promueven sus intereses estratégicos. Las actividades que se han realizado directamente con las beneficiarias son pertinentes, de calidad y adaptadas a sus necesidades, por lo que se ha favorecido, y así lo hemos constatado, una participación elevada de las mujeres.

El análisis del contexto de la zona de intervención, muestra que el proyecto responde a las expectativas u necesidades de las mujeres beneficiarias y que no se han generado barreras que impidan el acceso a los servicios ofertados en el proyecto a este colectivo, ni ha provocado cambios en esta población meta. Desafortunadamente, lo mismo no se puede decir por lo de la población migrante, cuya implicación ha sufrido varias dificultades por una parte administrativas (debido a la falta de documentos de identidad validos o a su expiración), por otra parte, imprevisibles (debido a los incidentes acaecidos en la valla de Melilla durante junio de 2022). Por esta razón el comité de gestión del proyecto ha optado por la presentación de una modificación técnica y de su indicador asociado, que fueron aprobados por el donante.

#### **4.1.2 Pertinencia y Alineamiento/Coherencia con las políticas públicas, del donante e internacionales**

Apreciamos que el proyecto se focaliza a desarrollar la a Stratégie Nationale de l'Économie Sociale et Solidaire 2010-2020, en sus 3 objetivos: el surgimiento de una ESS en su papel en la lucha contra la pobreza, la precariedad y la exclusión; Contribuir a un desarrollo territorial integrado basado en la explotación racional y mejora de la riqueza y el potencial locales, especialmente en relación a

La Oriental; y mejorar la visibilidad y el conocimiento del sector de la ESS. Actualmente esta política está pendiente de actualización.

Pero también se alinea con las políticas como: i) el II Plan gubernamental para la igualdad – ICAM 2 (2017-2021), que intenta lograr la igualdad de género y la automatización de todas las mujeres y niñas, basado en un EBDH; ii) el Plan de Acción Nacional en materia de Democracia y DDHH (2018-2021, PANDDH), en su apartado relativo a DESC y ambientales, con medidas relacionadas con la igualdad, equidad y no discriminación en el trabajo; iii) la Estrategia Nacional para el Empleo (SNE, 2015-2025), que – entre otras cosas – quiere perseguir el aumento de la participación juvenil y de las mujeres en el mercado laboral de calidad; iv) la Stratégie Énergétique 2030 del país, y por ende mantiene la inclusión del enfoque de Emergencia Climática, por el aumento de la participación de las energías renovables, a través del apoyo a la cooperativa de energías renovables; v) la Estrategia Nacional de Inmigración y Asilo (ENMA), y en particular con uno de sus ejes prioritarios: facilitar el acceso a empleo para los migrantes, promoviendo la creación de empresas.

A nivel internacional, el proyecto se encuentra alineado con diversos documentos de DDHH y DDLL firmados y ratificados por Marruecos. En relación al DIDH y la regulación en materia de género destaca: la CEDAW (Art. 11 (empleo) y 13 (financiación)); el C111 de la OIT sobre discriminación en empleo y ocupación; y los artículos que remarcan el principio de igualdad en el PIDCP (Art. 22 y 25). En cuanto a la Agenda 2030: ODS5 de Igualdad de género, ODS8 de trabajo digno y crecimiento económico y ODS1 de erradicación de la pobreza a través del trabajo digno y la igualdad. También destaca el Programa regional de la OIT en los países árabes: trabajo digno, diálogo social, políticas de ocupación digna, garantía de los DDLL, transversalizar la perspectiva de género. Así como a ratificación en 1993 de la Convención Internacional sobre la Protección de los DD de las Trabajadoras Migrantes y sus Familias, así como de la CEDAW. Por lo des PIDESC en materia de derechos económicos, sociales y culturales, el proyecto destaca los artículos 7 (sobre el salario y condiciones laborales dignas y equitativas), 9 (derecho a Seguridad Social), 11 (derecho a un nivel de vida adecuado) y 12 ("creación de condiciones que aseguren a todos asistencia médica y servicios médicos en caso de enfermedad").

Apreciamos también que el proyecto se alinea con las prioridades del PD de la ACCD 2019-2022, con Marruecos y con el OE1, especialmente vinculándose al enfoque en violencias económicas. También la vinculación con el OE3 de garantía de los DESC, en cuanto a la prioridad de incentivar proyectos cooperativos y promocionar economías transformadoras en especial entre jóvenes y mujeres. También es sinérgico con la política estratégica de la Dirección de Relaciones Exteriores de la Generalitat con la posibilidad de abrirse a la región de La Oriental y el Plan Estratégico de Acción Exterior de la Generalitat (2019-2022).

#### **4.1.3 Pertinencia con respecto a la selección de los socios del proyecto**

Los socios del proyecto han tenido la capacidad adecuada para implementar la acción: su rendimiento es muy satisfactorio.

La colaboración entre ACPP y HetE está en marcha desde hace varios años en la región de La Oriental y en particular en las zonas rurales de la provincia de Berkane, sobre todo en el marco de los proyectos en ámbito de género. Las dos entidades comparten una estrategia orientada a la mejora de las condiciones de vida de los sectores de la población más vulnerables. Tanto ACPP como HetE trabajan mucho sobre ESS, igualdad de género, respeto por el medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales ya que juegan un papel fundamental en el desarrollo de las comunidades. Otro sector de intervención común es el de la migración, con todos los límites y obstáculos que eso comporta. Su relación histórica les ha permitido, por tanto, ser dinámicas y complementarias, permitiendo cierta flexibilidad entre las posiciones - si necesario - para responder mejor a las necesidades del proyecto, de los beneficiarios y de las partes interesadas.

En el marco de este proyecto la colaboración se rige por la firma del plan de trabajo, un convenio firmado por ambas partes que determina las funciones y responsabilidades de cada una. En cuanto entidad solicitante, ACPP se ha encargado del seguimiento administrativo y apoyo técnico de todo el proyecto, gestionando los fondos de la ACCD, y ha sido responsable de la implementación de las actividades de incidencia, tanto en Marruecos, como en Cataluña y en Bruselas.

HetE ha jugado un rol indispensable para la correcta implementación del proyecto y especialmente en las actividades del resultado 1 y 2 (de refuerzo de capacidades y creación de la cooperativa de EERR; de construcción, equipamiento y adecuación de las infraestructuras; de asesoramiento y creación de la asociación de ESS). Además, ha tejido o reforzado las relaciones con las autoridades públicas como la ONSSA o la Dirección Regional de Aguas y Bosques, muy importante para el suceso del presente proyecto, sino también para su sostenibilidad.

#### 4.1.4 Formulación

La formulación del proyecto se adapta a las orientaciones propuestas por la ACCD en su convocatoria. La acción ha sido diseñada siguiendo la metodología del Marco Lógico, y por lo tanto se compone de los elementos clásicos de la lógica vertical y horizontal.

En general está bien formulado, atendiendo a los estándares del ML, permitiendo evaluar el mismo. El OE y los resultados son coherentes, aunque aconsejamos, por futuras formulaciones de intervenciones, de evitar poner una cifra de beneficiarias (TD) a formar en el texto del resultado, porque consideramos más coherente que esta se encuentre en el apartado del indicador. En concreto, el R1 "Al mes 18, se habrán incrementado los conocimientos de 70 mujeres cooperativistas, y 10 TD – 4 mujeres – en riesgo de exclusión social, (...)" hubiera sido más coherente formularlo de la forma siguiente: "Al mes 18, se habrán incrementado los conocimientos de las mujeres cooperativistas implicadas, y TD en riesgo de exclusión social, (...)" o, todavía mejor, simplemente hablar de las mujeres de las 2 cooperativas en general: "Al mes 18, se habrán incrementado los conocimientos de mujeres y TD en riesgo de exclusión social de 2 cooperativas, y se abra puesto en marcha (...)".

Los indicadores de los resultados, tal y como están recogidos en el documento de formulación aprobado por la ACCD, están cuantificados y por lo tanto son verificables en su mayoría.

Aunque las FFVV sean apropiadas, consideramos que sean un poco limitadas y se hubiera podido pensar en otras fuentes. Sin entrar a analizar en profundidad cada elemento de la lógica de intervención, se quiere resaltar algunos aspectos que pensamos que puedan mejorar la formulación de intervenciones posteriores: por ejemplo, con respecto al "IOVOE3. Se han promovido dos espacios de intercambio de TR sobre políticas de la ESS a nivel nacional e internacional", consideramos que las FFVV 3.1 (Hoja de ruta asociación ESS) y 3.2 (conclusiones sesión de trabajo en Bruselas) no den realmente la medida del indicador citado, es decir que, de los dos espacios de intercambio, solo se entiende el de Bruselas, pero el nacional no se desprende. En los indicadores relativos a las formaciones, a parte de los resultados de la tabla de encuesta cuantitativa, consideramos que hubiera sido más idóneo poner también como FV el listado de presencia, el informe del formador, etc. Para averiguar la real participación del nombre de mujeres y de su interés.

El cronograma de ejecución del proyecto es coherente y adecuado para la consecución de los resultados. Los problemas identificados guardan coherencia con los objetivos y las actividades son adecuadas para alcanzar los resultados y el objetivo específico. La coherencia de la formulación del proyecto es alta.

Toda la documentación generada por el proyecto (informes, base de datos, documentos estratégicos, fotos, listas de asistencias, informes de las formaciones, informe del acompañamiento psicológico, acciones de comunicación) estaba bien gestionada y disponible.

Después de haber analizado la documentación del proyecto, consultados otra documentación relacionada con el sector de la ESS y tras haber mantenido reuniones y entrevistas con todos los actores locales y ACPP, el equipo evaluador ha llegado a la conclusión de que la intervención planteada en el proyecto, así como la estrategia de dicha intervención tienen un grado de pertinencia **ALTA**.

#### 4.2 Con respeto a la participación

Bajo este criterio, se pretende medir si las TD, TO y TR han sido implicados en todas las fases del ciclo de proyecto y no ha habido barreras que hayan dificultado este proceso.

Las TD (mujeres cooperativistas y personas migradas) han participado en la identificación del presente proyecto, tanto en su propuesta original, como en determinadas acciones de adaptación de la propuesta. Para identificar las líneas de actuación del proyecto, se han analizado las necesidades e intereses estratégicos de las cooperativistas (TD), realizando visitas a las cooperativas de mujeres y reuniones con sus representantes (TD) en las que han expresado sus demandas, así como se han organizado entrevistas individuales y grupos focales. Estas sesiones permitieron observar que las agentes locales reconocen la necesidad de abordar los impactos más inmediatos de la situación de vulnerabilización socioeconómica de las mujeres cooperativistas, así como de desarrollar mecanismos de coordinación que permitan incidir políticamente en la necesidad de profundizar en la implementación de la ley de ESS y de hacerlo con un claro enfoque de género. Por ello se ha planteado una intervención que incida en ambas problemáticas.

También algunas TR y TO han participado a la fase de identificación: la ODCO y el INDH, financiadores directos de la asociación HetE. Concretamente, el INDH ha colaborado con la ONSSA en la identificación de las reformas necesarias para adecuar las instalaciones de las cooperativas de La Oriental a la normativa de producción y venta local. Además, se ha establecido contactos con la Entraide National y la OFPPT en el marco de otros proyectos, permitiendo identificar ejes estratégicos en los que incidir. Por su lado, ACPP se ha reunido con la ACCD, la AECID y ACNUR-Nador para identificar los intereses estratégicos para adaptar y concretar la propuesta. Finalmente, para incluir a la mayor cantidad de TR, en la identificación y valorar la adecuación de iniciar un proceso de fortalecimiento del tejido asociativo en Berkane, se han hecho reuniones con el grupo informal que actualmente hay en Berkane alrededor del sector de la ESS.

En la fase de ejecución, se ha constituido el Equipo de Gestión (Comité de Pilotaje) del proyecto, formado por la expatriada de ACPP, el presidente y el coordinador técnico de HetE, que se ha reunido a distancia o en presencia 1 o 2 veces por mes, durante todo el periodo de implementación del proyecto. Cuando las medidas sanitarias lo han permitido, la expatriada de ACPP se ha desplazado a Berkane de manera regular, a medida de una vez por mes, durante 5 días.

Se han previsto mecanismos para el seguimiento, implementación y evaluación continua del proyecto no solamente por parte del Comité, sino también por parte de las TD. Para ello, a lo largo de las actividades (capacitaciones, transmisión de equipamientos, jornadas y reuniones de incidencia) se han hecho evaluaciones participativas entre las participantes y miembros del Equipo de Gestión que asistían a las actividades. Este sistema, ha asegurado a lo largo de la implementación que se atiendan las necesidades e intereses estratégicos de las protagonistas, centrando todo en las TD y que se atienda rápidamente a cualquier imprevisto o desviación respecto a los resultados a alcanzar.

En cuanto a las mujeres, el proyecto ha previsto que las cooperativistas lideren algunas de las actividades: en el primer eje, con acompañamientos activos que pretenden ir adaptando directamente el trabajo de los/as formadas con las demandas de las participantes, así como en el segundo eje sobre la adecuación de los espacios y materiales para la producción. También principalmente las relacionadas con la incidencia política tanto en el Norte como en el Sur, aunque estas estaban lideradas por representantes de TR a través de la creación de la asociación, así como a través de los espacios europeos de coordinación como Solidar. En cualquier caso, estas actividades contribuyen a crear espacios donde los/as TD se impliquen en convertirse en TR con acciones de participación política. En estas mismas acciones (reuniones, actos públicos) se incluye la participación de TO.

En cuanto a la identificación de barreras de participación, el tema fue analizado por los socios ya en la fase de identificación del proyecto, con un diagnóstico de género y variables interseccionales. En primer lugar, se identificaron barreras de participación por la carga de trabajos reproductivos y comunitarios que recaen principalmente entre las participantes. Este elemento es un condicionante que hubiera podido afectar a la participación en formaciones y en general en la puesta en marcha de iniciativas económicas. Las principales medidas que se han tomado para paliar esta carga derivada de sus necesidades prácticas, consistieron en facilitar espacios seguros, cercanos a

sus hogares y adaptados a horarios que no entren en conflicto con tareas reproductivas, comunitarias y productivas.

En segundo lugar, otra barrera identificada había sido la situación de alta vulnerabilidad socioeconómica, pudiendo también condicionar su asistencia a las formaciones y eventos planteados en el marco del proyecto. A efectos de posibilitar su participación, el programa ha sufragado los gastos derivados de su participación en las actividades del proyecto: la manutención y el desplazamiento a las capacitaciones y encuentros previstos en el marco del proyecto, así como el alojamiento en los casos necesario.

Las limitaciones para acceder a su Derecho a Educación por parte de las mujeres, también hace que haya un alto índice de analfabetismo entre ellas. Por ello, en el diseño de las capacitaciones, el proyecto ha tenido en cuenta su bagaje, el nivel de formación que poseen y sus demandas concretas para la planificación y adaptación de los contenidos y metodologías.

Sin embargo, los socios del proyecto han previsto una re-identificación al inicio y durante su implementación por todos los eventuales cambios necesarios que se hubiesen presentado, tanto con respecto a la situación Covid-19, como por otros imprevistos. Tal ha sido por ejemplo el caso por la cooperativa EERR cuya creación ha encontrado diferentes obstáculos: por primero, la comunidad migrante que hubiera tenido que componer la cooperativa y con la que ya ACPP y HetE habían estado en contacto en el marco de un proyecto previo durante el cual habían recibido una formación en Energías renovables de la Universidad de Oujda<sup>6</sup>, desafortunadamente no pudo ser implicada en la creación de la cooperativa a causa de factores externos a la voluntad de los socios y de ellos mismos. Por primero, la falta o la expiración de sus documentos de identidad, y luego su movilidad elevada y la crisis de Melilla de final de Junio.

Después de haber mantenido reuniones y entrevistas de terreno con todos los actores locales y ACPP, el equipo evaluador ha llegado a la conclusión de que los TD, TO y TR han estado implicados durante todo el proceso, desde la identificación hasta la implementación, y que el hecho de no poder implicar oficialmente a la población migrante en el proyecto está ligado a factores externos, que no impiden que esta población podrá ser integrada en el futuro en la cooperativa. Por eso se considera **ALTO** el grado de participación de los TD, TO y TR.

#### 4.3. Con respecto a la transformación y eficacia

Bajo este criterio, se pretende medir si la ejecución de las actividades planificadas ha producido los resultados previstos en el proyecto y **si estos resultados han contribuido a conseguir el objeti-**

---

<sup>6</sup> ACCD2017

**vo específico.** Para ello se considerará también si las actividades se han ejecutado conforme al cronograma previsto.

Las actividades del proyecto pretenden contribuir a la erradicación de las violencias sociales y económicas de los colectivos vulnerables, así como al empoderamiento y la mejora de la resiliencia de dichos colectivos en la promoción y acceso a sus Derechos económicos, a través de tres ejes de trabajo, que corresponden con los tres resultados esperados:

- Eje 1: Refuerzo de capacidades de mujeres cooperativistas y TD en riesgo de exclusión social, junto a la creación de una cooperativa de EERR.
- Eje 2: Adecuación y equipamiento de 1 cooperativa beneficiaria de la acción.
- Eje 3: Refuerzo de las capacidades de incidencia política sobre la ESS a nivel local e internacional.

➤ **Logro real de los objetivos en el momento de la evaluación**

Se ha utilizado el Marco Lógico del proyecto como base de análisis de la eficacia ya que contiene todos los elementos necesarios para realizar el análisis de este criterio.

Aunque se dispone del informe final del proyecto, en el transcurso de la evaluación hemos podido obtener información complementaria que nos ha permitido verificar el grado de cumplimiento de las actividades y resultados. Por ello, hemos utilizado las entrevistas, comprobación de documentos, informes internos de ACPP y observación directa, durante la misión de terreno, con el fin de conocer el grado de consecución de los resultados a fecha febrero de 2023.

Las conclusiones sobre la eficacia de los resultados se basan en la información recogida en las visitas y analizándolos junto a las fuentes de Verificación.

Todas las actividades previstas en el marco lógico del proyecto dependían directamente, para su ejecución de las dos organizaciones implicadas en el proyecto: ACPP/HetE; pero también ha sido fundamental el apoyo de la ONSSA y de la Oficina Regional de Aguas y Bosques, para la implementación de formaciones y el funcionamiento de las cooperativas, y serán actores importantes para la sostenibilidad de la intervención.

En todas las áreas de intervención, se aprecia que los responsables a nivel local, han realizado las necesarias tareas de coordinación para garantizar todas las actividades.

Como ya hemos señalado en otros apartados anteriores, los indicadores de los resultados, tal y como están recogidos en el documento de formulación aprobado por la ACCD, están cuantificados y por lo tanto son verificables en su mayoría. Ello ha facilitado mucho el análisis de la eficacia del proyecto.

Se ha comprobado la existencia de fuentes de verificación que han permitido verificar la implementación de todas las actividades, así como del seguimiento realizado por el personal de ACPP y HetE.

Todos los Resultados previstos que permiten cumplir el Objetivo específico del proyecto, se han cumplido, así como se aprecia la realización de todas las actividades previstas, a pesar de los problemas organizativos o temporales (retraso de algunas actividades) encontrados tanto por lo del Covid-19, como para la implicación de las personas migrantes.

Veamos un análisis de la consecución del Objetivo Específico previsto en el proyecto. Para ello, analizaremos previamente, el grado de cumplimiento, de las actividades ligadas a cada uno de los Resultados previstos.

### **Con respecto al Resultado 1**

*« Al mes 18, se habrán incrementado los conocimientos de 70 mujeres cooperativistas, y 10 TD – 4 mujeres – en riesgo de exclusión social, y se habrá puesto en marcha una cooperativa de energías renovables, para la mejora de la sostenibilidad económica en el proceso de producción y comercialización de iniciativas de economía social».*

En relación con la consecución del resultado, se han incrementado los conocimientos de 70 mujeres cooperativistas, y 5 TD – 2 mujeres – en riesgo de exclusión social, y se ha puesto en marcha una cooperativa de energías renovables, para la mejora de la sostenibilidad económica en el proceso de producción y comercialización de iniciativas de economía social. Esto se traduce en una consecución del 100% del resultado.

Las actividades puestas en marcha han sido lógicas y han contribuido a la obtención del resultado. Están diseñadas para reforzar las capacidades de los titulares de derechos y obligación y, en menor medida (en esta fase), de los titulares de responsabilidades.

En relación al IOVR1.1, un 95,5% de las mujeres cooperativistas TD, participaron y adquirieron conocimientos sobre los recursos y técnicas para el incremento de rendimientos económicos, a través de la **subactividad 1.1.1 - Ciclo de formaciones en transformación y conservación de los productos agroalimentarios a la cooperativa Al Hamri** y de la **subactividad 1.1.2 - Ciclo de formaciones en asistencia técnica, márketing, comercialización y venta a las Cooperativas de Al Hamri y Thgassrout.**

Las formaciones previstas tuvieron muy buena acogida entre las cooperativistas que se encontraban muy motivadas y dispuestas a aprender nuevas técnicas para la mejora de sus iniciativas económicas. La riqueza de las formaciones también radicó en la diversidad de personas formadoras, expertas en cada una de las temáticas impartidas, y que fueron cuidadosamente seleccionadas por el equipo de proyecto. Los módulos se fueron desarrollando de manera muy práctica, cosa que contribuyó al dinamismo de la actividad y a mantener el alto interés y la motivación de las participantes.

La totalidad de las beneficiarias entrevistadas manifiestan que las formaciones les han sido de gran utilidad y han valorado positivamente la metodología pedagógica utilizada y la organización. Han valorado positivamente que las formaciones estuvieran adaptadas a sus necesidades y a su nivel de conocimientos, tanto técnicos como de base.

Si bien es cierto que en la cooperativa Al Kimma, se encontraron algunas dificultades relacionadas con la gobernanza interna de la misma, este hecho sirvió como oportunidad para sanear su estado administrativo y comenzar una nueva etapa en la cual se mantengan todas las mejoras implementadas. Por otro lado, las formaciones y acompañamiento en márquetin, comercialización, etc. dieron muy buen resultado en ambas cooperativas, mejorando la imagen de sus productos de cara a la venta, así como de las cooperativas en sí mismas, y promoviendo a su vez la motivación por sus proyectos.

El éxito de este resultado se refleja en las fuentes de verificación recogidas, en especial los cuestionarios de valoración y satisfacción de las mismas. Como se puede observar, el 100% de las mujeres participantes valoran positivamente la pertinencia de las capacitaciones y el acompañamiento recibido.

Además, es importante destacar, que, aunque no estaba previsto dentro del proyecto, la asociación HETE proporcionó a ambas cooperativas una formación extra en producción de cosmética natural que también tuvo muy buena acogida entre las participantes ya que fue demandada por ellas mismas, y cuyo objetivo era ayudarles a diversificar su producción para aumentar sus posibilidades de mercado y mejorar sus rendimientos económicos.

El **encuentro sobre ESS (subactividad 1.2.1)** entre las dos cooperativas permitió establecer un marco de cooperación entre las dos, bajo el apoyo y la supervisión de la asociación HetE, para que Al Hamri produzca plantas aromáticas y medicinales y que Al Kimma asegure la extracción de aceites esenciales.

También las visitas de intercambio previstas en la **subactividad 1.2.2 - Visita a otros centros de transformación y conservación de productos agroalimentarios**, realizadas en su conjunto por mujeres de ambas cooperativas, añadieron un elemento de cohesión grupal entre ellas, reforzando las alianzas. Además, complementaron muy bien las formaciones y sirvieron a su vez de elemento motivador y de empoderamiento, ya que el simple hecho de viajar por su cuenta constituye un gran paso en la vida de las mujeres en el mundo rural. Gracias a estas actividades, las mujeres han ganado confianza y seguridad en ellas mismas, han sido agentes de su propio cambio, y han potenciado sus habilidades sociales y comunicativas.

*"Antes del proyecto nunca había viajado lejos de mi douar". "Antes era mucho más tímida. Ahora me siento más segura de mí".* Testimonios de mujeres de la cooperativa Al Hamri.

*"Los hombres pasan casi todo su tiempo en casa durmiendo. No tienen el derecho de decirnos lo que tenemos que hacer, si queremos dedicar más tiempo al trabajo en la cooperati-*

va". Testimonio de una mujer de la cooperativa Al Kimma.

Por último, la creación de la cooperativa de energías renovables (**subactividad 1.3 - Creación y puesta en marcha de una cooperativa energías renovables como estrategia para apoyar una oferta energética frente al contexto de emergencia climática**) también es una actividad que se ha alcanzado de manera exitosa, a pesar de las dificultades encontradas y del retraso acumulado en su implementación. La conforma un grupo heterogéneo de 5 personas (2 mujeres y 3 hombres), de nacionalidad marroquí, de edades y perfiles diversos y complementarios, con una buena predisposición y motivación para mantener su trabajo en el ámbito de las renovables. La cooperativa se ha concebido de tal manera que, en el futuro pueda integrar a personas migrantes formadas y con una situación regularizada en el país.

En este sentido, es importante destacar que la cooperativa será contratada en el marco del nuevo proyecto financiado por la ACCD en la convocatoria de 2021, para prestar servicios en el gîte centro de la intervención, concretamente con la instalación de un sistema de riego por goteo que funciona con energía solar. La asociación HetE continuará proporcionando apoyo a la cooperativa, como es habitual dentro del marco de su trabajo y colaboración con todas las iniciativas que nacen de los proyectos, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En el marco de su colaboración también con el laboratorio de energías renovables de la Universidad de Oujda, es muy probable que surjan nuevas iniciativas, proyectos y/o servicios en los que trabajar conjuntamente, lo que constituye otro punto a favor de la sostenibilidad de esta cooperativa de reciente creación.

Resultado	Indicadores previstos	Indicadores alcanzados
<b><i>Al mes 18, se habrán incrementado los conocimientos de 70 mujeres cooperativistas, y 10 TD – 4 mujeres – en riesgo de exclusión social, y se habrá puesto en marcha una cooperativa de energías renovables, para la mejora de la sostenibilidad económica en el proceso de producción y comercialización de inicia-</i></b>	IOVR1.1: Un mínimo del 80% de las TD participan y adquieren conocimientos sobre los recursos y técnicas para el incremento de rendimientos económicos (mes 18).	IOVR1.1: 95,5% de las TD participan y adquieren conocimientos sobre los recursos y técnicas para el incremento de rendimientos económicos.
	IOVR1.2: Un mínimo del 80% de las participantes valoran positivamente la pertinencia de las capacitaciones y acompañamientos (+ 7 sobre 10 puntos)	IOVR1.2: 100% de las participantes valoran positivamente (+7/10) la pertinencia de las capacitaciones y acompañamientos (media de 8,579/10)

<b>tivas de economía social</b>	(mes 18)	
	IOVR1.3. Una cooperativa de energías renovables gestionada por al menos 5 TD (2 mujeres) en la Oriental (mes 12)	IOVR1.3. Una cooperativa de energías renovables gestionada por al menos 5 TD (2 mujeres) en la Oriental

**Algunas observaciones merecen la pena tenerse en cuenta:**

- Las cooperativas beneficiarias del proyecto son aquellas identificadas en proyectos precedentes y que cumplían con algunos criterios establecidos al inicio del proyecto, como: el estar emplazadas en la zona de intervención; encontrarse entre aquellas más desfavorecidas; beneficiarias motivadas para impulsar o reforzar la cooperativa y ser apoyadas en todo el proceso.
- Los criterios de selección de las participantes a las formaciones (mujeres que cuentan con un "savoir-faire" en la producción, transformación y conservación de productos agroalimentarios; frecuencia de participación en la vida de la cooperativa; con más motivación e interés en implicarse y comprometerse con la vida cooperativista; con una división coherente entre edades) fueron respetados.
- Los formadores, competentes y motivados, fueron seleccionados porque están especializados en el procesamiento de productos agrícolas y en seguridad alimentaria y también por su capacidad de adaptar la formación al grupo beneficiario.
- Las formaciones estaban adaptadas a las disponibilidades y necesidades de las beneficiarias, lo que ha favorecido su interés y participación.
- Las formaciones prácticas y teóricas han sido muy bien apreciadas por las mujeres, titulares de derechos, tal y como lo reconocen en las reuniones mantenidas con ellas. Todas señalan la importancia que ha tenido la formación para aprender un oficio y gestionar una entidad cooperativista. Algunas de ellas muestran un discurso coherente y bien desarrollado, lo que muestra que han reforzado su confianza y la autoestima.
- Al final del proyecto las cooperativas han consolidado los procedimientos de gestión interna, alcanzando un nivel elevado de autonomía en el funcionamiento cotidiano de su actividad. Sin embargo, podrán contar con el soporte de la asociación HetE que seguirá reforzándolas en sus procesos de gestión.
- Se aprecia que las formaciones han contribuido a su empoderamiento y desarrollo personal. Si bien el impacto o efectos será tratado en otro apartado de este informe, todos los actores consultados, mujeres o equipo del proyecto, formadores/as, señalan los cambios

apreciados en las mujeres: mayor consciencia de sus derechos y participación en las formaciones.

- Tal y como se mencionó anteriormente, a pesar de los obstáculos para el inicio de algunas actividades del proyecto: no sólo temporales sino también de cambio de población beneficiaria (de migrante a marroquí), es importante señalar que la creación de la cooperativa EERR se ha llevado a cabo y seguirá colaborando en el marco del nuevo proyecto ACCD.

En su globalidad este resultado se ha alcanzado de forma eficaz.

### **Con respecto al Resultado 2**

*« Al mes 18, se habrán adecuado y equipado dos cooperativas para la mejora de la disponibilidad de Derechos económicos y el posicionamiento de las cooperativas en la generación de mercado social».*

El resultado 2 ha sido cumplido satisfactoriamente al 100% ya que se ha mejorado el equipamiento de las dos cooperativas con las que se ha trabajado mejorando su acceso a sus Derechos económicos y el posicionamiento de las cooperativas en la generación de mercado social.

Como se refleja en los indicadores, el 100% de las mujeres cooperativistas de Al Hamri valoran positivamente la calidad y adecuación de los diversos espacios constructivos y equipos de la unidad productiva **(A.2.1. – Construcción, equipamiento y adecuación de las infraestructuras de la cooperativa de Al Hamri)**. Todas ellas han manifestado su satisfacción en cuanto a las mejoras proporcionadas por la intervención, todas consideran también que estas mejoras han resultado pertinentes para el desarrollo de sus actividades de producción y transformación de alimentos. Hay que destacar también que la cooperativa acoge una **iniciativa en energías renovables llevada a cabo por la Universidad de Oujda junto con la asociación HetE, que consiste en la puesta en marcha de una estación de desalinización de agua impulsada por energía solar**. Esta iniciativa piloto dota a la cooperativa de un **elemento innovador** que busca su sostenibilidad ambiental.

Actualmente el sistema funciona perfectamente y abastece de riego a las plantas aromáticas y otras especies vegetales que se encuentran en el terreno acondicionado en el marco del presente proyecto. Con el tiempo, el objetivo de la cooperativa es convertir su unidad de transformación en una iniciativa limpia, que se abastezca de energía solar de manera autosuficiente. Para ello mantendrán su estrecha colaboración con la Universidad de Oujda y con la asociación HetE, que seguirán buscando la manera de promover la utilización de energías limpias en un contexto de adaptación al cambio climático.

En relación al IOVR2.2, un espacio de cultivo de plantas aromáticas ha sido puesto en funcionamiento para el uso de las dos cooperativas. La actividad **(subactividad 2.2.2 Asesoramiento práctico para la adecuación de un espacio natural de cultivo de plantas aromáticas)** se ha llevado a cabo con éxito, acondicionando este espacio con un invernadero para el correcto cultivo de Plantas Aromáticas y Medicinales (PAM). Tras la formación recibida **(subactividad 2.2.1. – Formacio-**

nes TD en cultivo y poda plantas medicinales), este espacio es explotado por las dos cooperativas, pero principalmente por Al Hamri, al estar junto a su centro de producción y transformación. Las plantas aromáticas producidas en el terreno son secadas bajo la sombra y envasadas para su venta, así como transportadas a la cooperativa Al Kimma para la elaboración de aceites esenciales, principalmente de romero y lavanda, dentro del marco de colaboración que mantienen las dos cooperativas.

Por último, el indicador IOVR2.3 hace referencia a uno de los mayores logros de esta intervención, ha sido la **certificación** de la cooperativa Al Hamri **para la producción y transformación de productos agroalimentarios (A2.3)**. La cooperativa ha obtenido dos tipos de certificación para sus dos actividades productivas: la producción y envasado de frutas y hortalizas, así como el secado y envasado de PAM. Así, se conforma como lo **única cooperativa de la provincia en tener estos dos tipos de certificados, y una de las pocas de la región con la autorización sanitaria**, concediéndole una ventaja palpable en su posicionamiento en el mercado social.

Resultado	Indicadores previstos	Indicadores alcanzados
<b><i>Al mes 18, se habrán adecuado y equipado dos cooperativas para la mejora de la disponibilidad de Derechos económicos y el posicionamiento de las cooperativas en la generación de mercado social</i></b>	IOVR2.1: El 80% de las mujeres de Al Hamri valoran positivamente (puntuación mayor a 7/10) la calidad y adecuación de los diversos espacios constructivos y equipos de la unidad productiva.	IOVR2.1: El 100% de las mujeres de Al Hamri valoran positivamente (puntuación mayor a 7/10)) la calidad y adecuación de los diversos espacios constructivos y equipos de la unidad productiva (media 8,763/10)
	IOVR2.2: Un espacio de cultivo de plantas aromáticas en funcionamiento para el uso de las 2 cooperativas.	IOVR2.2: Un espacio de cultivo de plantas aromáticas en funcionamiento para el uso de las 2 cooperativas.
	IOVR2.3: La cooperativa Al Hamri certificada para la producción y transformación de productos agroalimentarios.	IOVR2.3: La cooperativa Al Hamri certificada para la producción y transformación de productos agroalimentarios.

**Algunas observaciones merecen la pena tenerse en cuenta:**

- Las construcciones, equipamiento y adecuación de la infraestructura de la cooperativa Al Hamri ha sido muy apreciada por las mujeres, así como el asesoramiento, porque eso les ha permitido:

- La mejora de la calidad de los productos gracias a las técnicas aprendidas y que continúan siendo aplicadas en los procesos de producción.
- La realización de análisis de calidad para la recepción de la autorización y del certificado de la ONSSA, también ha contribuido a mejorar el producto.
- La diversificación de la producción. Las mejoras en la infraestructura, juntas con las formaciones, y la colaboración entre ellas, han permitido a las cooperativas diversificar su producción, adaptándose y respondiendo a las demandas del mercado.
- Aunque es demasiado temprano para comprender el impacto que estas mejoras tendrán también en ámbito económico para las beneficiarias, que actualmente reinvierten todo en la producción, en el futuro todo esto generará un aumento de la producción, en consecuencia de la comercialización y por tanto de ingresos para las mujeres.
- La introducción de elementos de la puesta en marcha de una estación de desalinización de agua impulsada por energía solar, constituye un elemento innovador muy importante para este tipo de cooperativas.

En su globalidad este resultado se ha alcanzado de forma muy eficaz.

### **Con respecto al resultado 3**

*« Al mes 18, se habrán mejorado las capacidades de incidencia política de TR para la promoción de la ESS a los TO a nivel nacional e internacional para la mejora de la accesibilidad equitativa a los Derechos económicos de las mujeres ».*

A la finalización del proyecto, se han mejorado las capacidades de incidencia política de TR para la promoción de la ESS a los TO a nivel nacional e internacional para la mejora de la accesibilidad equitativa a los Derechos económicos de las mujeres.

Cumpliendo con el IOVR3.1, el proyecto ha promovido la **creación de una Asociación Provincial de la ESS basada (A.3.2. – Constitución de la Asociación Provincial de ESS en Berkane)** para la identificación de las necesidades del sector y con una hoja de ruta elaborada (**subactividad 1 – elaboración de una hoja de ruta y plan de acción ESS**) y presentada a titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones, en una jornada que contó con la participación de 139 personas (**A.3.3 – Jornada de presentación de la hoja de ruta elaborada por la Asociación Provincial de ESS a los medios y autoridades de Berkane**), como indica el IOVR3.2.

La creación de **esta asociación** ha supuesto también un hito en este proyecto, ya que **es la primera de sus características en la zona**, y además es muy pertinente ya que la región de la Oriental cuenta con el mayor número de cooperativas en todo el territorio nacional, siguiéndole la región de Marrakech-Safi. Sólo en la provincia de Berkane encontramos 368 cooperativas, que hasta la fecha no disponían de ninguna asociación que las agrupase a nivel provincial.

De esta necesidad nace la Asociación, cuyo objetivo es coordinar y apoyar el trabajo cooperativo en la provincia, al tiempo que ejercer de interlocutor con las instituciones implicadas en la ESS para estar al día de cualquier innovación en el sector, ayudas, subvenciones, acompañamientos etc., así como de las necesidades de las cooperativas, para hacer incidencia cuando sea necesario, por ejemplo en el caso del marco de aplicación de la ley 112-12 y en la protección social de las cooperativas que son las necesidades más apremiantes en estos momentos.

Prueba del éxito que ha supuesto la creación de esta asociación en el marco del proyecto, es su invitación a participar en el Plan de Desarrollo Regional (PDR) que se está llevando a cabo en la Oriental y en el cual la ESS tiene una importancia significativa.

Por otro lado, en relación al IOVR3.3, se realizó una investigación **(A.3.4 – Investigación e incidencia política (EPD), en el marco de la ESS frente a la crisis de la COVID-19)** centrada en cómo la ESS constituye una poderosa herramienta para hacer frente a periodos de adversidad como los planteados recientemente por la pandemia COVID19, consiguiendo formar un tejido resiliente, que impulsa los procesos de empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.

Pese a los retrasos derivados precisamente de la pandemia, se consiguió finalizar el estudio a tiempo para la realización de las jornadas de incidencia a nivel europeo, en las que se presentaron las conclusiones en forma de infografía a tres eurodiputadas y dos personas de la Comisión Europea, área de vecindad (IOVR3.4 y **subactividad 3.4.2 – Sesión de formación y de trabajo a nivel europeo**).

De las conclusiones de estas reuniones se extrae la necesidad de seguir en contacto para el intercambio y flujo de información en aspectos relacionados con la igualdad de género y la ESS, y la necesidad de permanecer atentos también a la implementación del Partenariado Verde en Marruecos para un verdadero desarrollo de la economía circular y la ESS en el país, que tenga un impacto verdadero en la población y cuente con la sociedad civil. Por otro lado, también se organizó otro encuentro con varias organizaciones miembros de la red SOLIDAR, donde participa ACPP, en las que se presentó el estudio realizado en el marco del proyecto y se dieron intercambios interesantes a nivel asociativo.

En conclusión, y a pesar de los retrasos ocasionados por factores externos al proyecto, se ha alcanzado el resultado al 100%, incluso superando el indicador original en el caso del IOVR3.2.

Resultado	Indicadores previstos	Indicadores alcanzados
<b><i>Al mes 18, se habrán mejorado las capacidades de incidencia política de TR para la promoción de la ESS a los TO a nivel</i></b>	IOVR3.1: Se promueve una asociación de la ESS en Berkane basada en la identificación de necesidades del sector y una hoja de ruta.	IOVR3.1: Se promueve una asociación de la ESS en Berkane basada en la identificación de necesidades del sector y una hoja de ruta.

<b><i>nacional e internacional para la mejora de la accesibilidad equitativa a los Derechos económicos de las mujeres</i></b>	IOVR3.2: Se realiza una presentación pública de la hoja de ruta de la asociación con la participación de al menos 50 TR y TO estratégicos.	IOVR3.2: Se realiza una presentación pública de la hoja de ruta de la asociación con la participación de 139 TR y TO estratégicos.
	IOVR3.3: Un documento de investigación	IOVR3.3: Un documento de investigación
	IOVR3.4: Se presentan las conclusiones del estudio a al menos 5 TO de la cooperación y/o instituciones europeas.	IOVR3.4: Se presentan las conclusiones del estudio a al menos 5 TO de la cooperación y/o instituciones europeas.

**Algunas observaciones merecen la pena tenerse en cuenta:**

- La creación de la Asociación Provincial de ESS es un logro muy importante no solamente por la importancia que ha tenido para el proyecto, sino también por el impacto que su existencia y trabajo tendrá en el futuro en el ámbito de la ESS, en una región como la de La Oriental que cuenta con un número elevadísimo de cooperativas.
- Las personas que componen la asociación, entrevistadas durante la misión de terreno, son competentes, muy motivadas y activas, y creen firmemente en la utilidad de tener un interlocutor único que pueda hablar en el nombre de todas las cooperativas de la provincia.
- La idea de crear esta asociación es algo que mantiene sus raíces en tiempos pasados, que tan sólo necesitaba ser formalizada y que surgió realmente gracias al proyecto. Su gestión interna necesitará todavía un trabajo de refuerzo, pero las intenciones e ideas de acción son claras entre los miembros.
- Hoy en día la asociación representa una plataforma de encuentro para las cooperativas de la zona, y está ya reconocida como entidad representativa y actor activo en la región, al punto que – a parte lo dicho arriba – el Consejo Provincial invitó a la asociación a participar en el foro español-marroquí de ESS llevado a cabo en Nador en febrero de 2023, en el que también participó ACPP.
- Los procesos de incidencia, tanto a nivel local como en Bruselas, han sido muy importantes para tejer relaciones con las partes interesadas, para promover un trabajo común hacia la igualdad de género y la ESS.

A pesar de todos los problemas de retraso de varias actividades de este resultado, debido a la variante OMICRON del Covid-19, por lo que durante varios meses de 2021-2022 no se han podido organizar actividades presenciales, sino sólo en formato digital (vía Zoom u otros medios de TIC), en su globalidad este resultado se ha alcanzado de forma muy eficaz.

**Con respeto al OE**

El Objetivo Específico del proyecto "**Contribuir a la erradicación de las violencias económicas y sociales de género en Marruecos**", aunque pueda resultar ambicioso y definido a grandes rasgos, ha llegado a alcanzar todos los indicadores, como se puede resumir en la siguiente tabla:

	<b>Indicadores previstos</b>	<b>Indicadores alcanzados</b>
<b>Contribuir a la erradicación de las violencias económicas y sociales de género en Marruecos</b>	IOVOE1. Al menos el 80% de las TD de ambas cooperativas perciben una mejora de su autonomía y empoderamiento tanto social como económico.	IOVOE1. Al menos el 100% de las TD de ambas cooperativas perciben una mejora de su autonomía y empoderamiento tanto social como económico en un 9,665/10.
	IOVOE2. El 80% de las mujeres de Al Hamri valoran positivamente (puntuación mayor a 7/10) la calidad y adecuación de los diversos espacios constructivos y equipos de la unidad productiva.	IOVOE2. El 100% de las mujeres de Al Hamri valoran positivamente (puntuación mayor a 7/10) la calidad y adecuación de los diversos espacios constructivos y equipos de la unidad productiva (media de 8,763/10)
	IOVOE3. Se han promovido dos espacios de intercambio de TR sobre políticas de la ESS a nivel nacional e internacional.	IOVOE3. Se han promovido dos espacios de intercambio de TR sobre políticas de la ESS a nivel nacional e internacional.

En el proyecto :

- Se ha acompañado a mujeres del entorno rural y en situación de vulnerabilidad económica y social, para que estén mejor formadas y más empoderadas.

- Se ha consolidado un modelo de intervención, muy apreciado por todos los titulares de derechos participantes, mejorando la calidad de la intervención en el seno de las cooperativas implicadas.
- Se garantiza la sostenibilidad, visto que se ha consolidado un proceso de incidencia, tanto a nivel nacional como internacional, que contribuye a seguir, en el medio y largo plazo, con estas acciones.

En conclusión, el proyecto ha contribuido eficazmente a la reducción de la brecha de desigualdad que sufren las mujeres, sobre todos en entornos desfavorecidos, promoviendo los DESC, fomentando el Derecho a la participación en la esfera pública y empoderando las mujeres. Todo ello está provocando una transformación muy visible de comportamientos y actitudes frente a estos problemas, tanto en los TD que en los TO y TR. Por lo tanto, consideramos **MUY ALTA** la eficacia del proyecto.

#### 4.4. Con respecto a la rendición de cuentas y eficiencia

La eficiencia valora la medida y el modo en que los recursos han sido utilizados para producir los resultados. Considera la calidad y la cantidad de los resultados obtenidos en función de los medios económicos puestos a disposición del proyecto.

En este apartado procedemos a analizar, básicamente, si se han cumplido los presupuestos originales, si estos han sido modificados, así como si la estructura de gestión y los medios técnicos y presupuestarios han sido o no, los adecuados para los avances en la consecución de los objetivos y resultados.

Según el análisis financiero efectuado, los recursos destinados para obtener cada uno de los resultados, han permitido la realización de todas las actividades previstas y, en conjunto, con un nivel de calidad muy satisfactorio.

El presupuesto muestra que el 23% del total está asignado a gastos de **personal local**, necesario para coordinar y ejecutar el programa y sus dietas y desplazamientos y elementos de marketing para las cooperativas. El coste del personal local, se vincula a ser entre 2 y 3 veces superior al salario interprofesional en Marruecos (SMI actual es 2.828,71 DH). Creemos que es lógico, teniendo en cuenta que la mayor parte de actividades están relacionadas con la prestación de servicios profesionales y con un trabajo de consejo, seguimiento y acompañamiento de las cooperativas y de la asociación provincial de ESS, y que son actividades adecuadas a la naturaleza del proyecto.

La partida de **gastos corrientes de bienes y servicios** representa el 43% del presupuesto, pero incluye todos los gastos operativos de las actividades de los 3 resultados, que consideramos eficiente este consumo y adecuado con respecto a las normas de uso en cooperación.

Dado que el R1 se enfoca al incremento de conocimientos entre las mujeres cooperativistas para mejorar su sostenibilidad y diversificación económica, así como a la creación de la cooperativa de energías renovables, gran parte del presupuesto se ha orientado a componentes formativos y

acompañamiento técnico (calculados en base a jornadas formativas o meses de acompañamiento). Se destacan las formaciones sobre transformación y conservación (en base a los criterios de la ONSSA), acompañamiento sobre marketing y comercialización, así como asistencia formativa en ESS y todos los desplazamientos necesarios adscritos a estas formaciones, como por ejemplo los necesarios para realizar intercambios y encuentros con otros centros productivos, así como finalmente una asistencia técnica para la creación de la estructura básica de la cooperativa de renovables. El hecho de cubrir el transporte y manutención ha mejorado la accesibilidad de las mujeres a las formaciones. Atendiendo a la alta vulnerabilidad económica que sufren, ha sido primordial cubrir este coste que supone una barrera de acceso a la disponibilidad de su derecho.

En cuanto al R2, como se enfoca a adecuar a las cooperativas para la disponibilidad de sus DDEE. Han sido actividades e insumos que les permitan promover esta disponibilidad por ellas mismas potenciando su capacidad productiva y generación de mercado social. Se destaca el 10% de costes inventariables (tanto equipo, como reformas) para la cooperativa de Al Hamri. Todos estos materiales se han identificado participativamente y se han solicitado facturas proforma para cuantificar el coste exacto. Conviene mencionar que estas compras e instalaciones se han planificado a nivel de cronograma en los primeros meses de ejecución, por los menores riesgos de contagio que conllevaban. En este resultado también se ha incluido un acompañamiento técnico alrededor de apoyar a la cooperativa Al Hamri en la creación de un espacio natural de cultivo de plantas aromáticas. Aun y tener un componente formativo, el acompañamiento en última instancia se ha orientado a fomentar que las cooperativistas adecuen un espacio productivo. Finalmente, los gastos de certificación para la transformación de ONSSA también se han incluido en este R de disponibilidad.

El R3 tiene un componente de trabajo principalmente con TR y realización de investigación de incidencia política, tanto nacional como internacionalmente. En cuanto a los gastos en Marruecos, principalmente ha habido actividades para ayudar a coordinar y tejer alianzas de los TR en el marco del tejido asociativo de Berkane, así como la realización de actos públicos. Para lo primero se ha planificado un servicio técnico y gastos de constitución de la asociación de ESS, así como una asistencia técnica para definir una estrategia de ESS a nivel provincial. Para lo segundo, se han incluido alquileres básicos como locales, equipo de sonido o stands. También folletos y materiales de difusión, así como transporte y pausas café para las/os participantes.

Los recursos financieros han sido utilizados de una forma apropiada y satisfactoria para la ejecución del proyecto, habiéndose transformado de una manera eficiente en resultados.

En lo que concierne la **ejecución** de las actividades del proyecto, algunas han sufrido cambios en el cronograma debido principalmente a la aparición de la variante OMICRON en la crisis sanitaria ligada al Covid-19 que ha paralizado por varios meses la organización de actividades en presencia. Esto ha necesitado una primera ampliación, aprobada por ACCD, hasta el 30/09/2022; y una segunda ampliación con modificación substancial, siempre aprobada por el donante, que ha pospuesto la fecha final del proyecto al 30/11/2022 y para cambiar los beneficiarios de la actividad 1.3 (de creación de la cooperativa de EERR) a marroquíes en lugar de migrantes.

El trabajo en 2 zonas diferentes y la dispersión de las cooperativas entre douares y localidades de estas zonas, son dos factores que consideramos que podrían haber afectado a la eficiencia del proyecto. Sin embargo, la buena coordinación que se ha realizado durante la ejecución del proyecto, la experiencia del personal y sobre todo la optimización de recursos financieros que ACPP ha realizado ha disminuido considerablemente el riesgo de que esta dispersión pudiera haber afectado a la eficiencia del proyecto.

Los recursos humanos movilizados durante el proyecto eran suficientes, con una experiencia adecuada a la naturaleza del mismo, permitiendo una buena gestión y coordinación de las actividades. En general, tanto ACPP como HetE disponen de personal cualificado y con una experiencia apreciable en la gestión de este tipo de proyectos, así como de los procedimientos administrativos y financieros ligados a los proyectos de Cooperación Internacional.

El proyecto ha beneficiado de la capacidad de gestión del socio local, HetE, que ha aportado su experiencia y saber hacer, en el sector de la economía social y solidaria, especialmente de su experiencia de trabajo con cooperativas, y en energías renovables.

El **sistema de seguimiento** realizado por ACPP y HetE, las reuniones del comité de gestión cada 2 semanas, la firma del Plan de Trabajo (con objetivos, resultados, indicadores, FFVV, actividades y mecanismos de ejecución) y los informes de las actividades realizadas permiten concluir que el seguimiento técnico ha sido el adecuado, coherente, transparente y eficiente, facilitando la ejecución de las actividades previstas en el proyecto.

La evaluación del proceso ha sido realizada de forma continua por el Comité de gestión y en la evaluación final, de forma participativa. En todos los casos, todos los actores manifiestan que se ha conseguido un avance importante habiéndose generado una transformación social, más evidente entre las mujeres que gracias a su empoderamiento han mejorado su rol y posicionamiento tanto en la esfera pública como en la familiar.

Por ello entendemos que el proyecto ha respetado el principio de rendición de cuentas siendo visible que los recursos económicos asignados al proyecto han sido transformados en resultados de forma eficiente, a pesar de todos los obstáculos encontrados. Valoramos la eficiencia como **MUY ALTA**.

#### 4.5. Con respecto al impacto

El criterio de impacto examina hasta qué punto los efectos que ha causado el proyecto pueden ser atribuidos a las acciones que se han ejecutado y comprobar si se han alcanzado las metas que justifican la intervención de los donantes. El impacto hace referencia al estado de avance aportado y la operación hacia los objetivos generales de largo plazo del proyecto y de la estrategia en la que se inserta.

Los impactos y/o efectos generados por el proyecto, podemos agruparlos en función de cada uno de los ejes de trabajo/resultados del mismo:

- a) La gestión interna de las cooperativas ha mejorado de forma apreciable, gracias a las capacitaciones recibidas por las TD. Las mujeres de las cooperativas han adquirido conocimientos y competencias necesarias para realizar las tareas cotidianas de gestión y para reunirse de forma regular, incluso tras los 3 meses transcurridos desde la finalización del proyecto.

Sin embargo, algunos aspectos relacionados con el manejo de la información sobre producción, clientela, ventas, etc., son todavía débiles y no están suficientemente integrados en los procesos de gestión de las cooperativas, aunque ello no impide que puedan desenvolverse con una cierta autonomía.

En lo que se refiere a la cooperativa de EERR, el impacto de su creación y trabajo no es calculable por ahora, después de todas las dificultades encontradas para que nazca. De todas formas, esa cooperativa será implicada en el nuevo proyecto sobre las ESS y colaborará con las 2 cooperativas de mujeres en todo lo que se refiere al uso de las energías renovables y a la reducción de los consumos.

- b) La apropiación de nuevas técnicas de producción ha permitido a las cooperativas estar en disposición de aumentar de una forma permanente la producción y la calidad de la misma con respecto al momento en el que se iniciaron las actividades. Se ha constatado que durante la ejecución del proyecto la producción se incrementó, y sobre todo se incrementó la calidad de los productos (gracias al control de su calidad para la obtención de la autorización de la ONSSA), efecto que se mantiene una vez finalizado el proyecto.

Un aspecto que consideramos importante es que las formaciones recibidas, tanto técnicas como en marketing y ventas, han permitido diversificar la cartera de productos de las cooperativas a partir de su producción base.

Todo ello ha provocado, especialmente durante el periodo de ejecución del proyecto, incrementar las oportunidades de negocio de las cooperativas por lo menos en las ferias y exposiciones en las que han participado en el marco del proyecto, aunque el retorno económico de esas ventas no es cuantificable.

Actualmente las 2 cooperativas siguen teniendo límites para comercializar sus productos, si bien la formación realizada en técnicas de marketing y ventas les ha permitido adquirir nociones de base sobre la materia, pero que son insuficientes para mantener los efectos producidos durante el proyecto.

- c) El refuerzo de las capacidades de incidencia, tanto a nivel nacional – a través de la creación de la asociación provincial de ESS – como a nivel internacional – a través de las reuniones con TR y TO a nivel europeo, ha tenido un impacto importante que se ha podido constatar ya en estos 3 meses desde el cierre del proyecto.

De hecho, la asociación provincial de ESS está ya reconocida como entidad de agrupación de cooperativas a nivel no solo de la provincia sino también de la región. Prueba del éxito que ha supuesto la creación de esta asociación en el marco del proyecto, es su invitación a participar en el Plan de Desarrollo Regional (PDR) que se está llevando a cabo en la Oriental y en el cual la ESS tiene una importancia significativa. Señalar también que el Consejo Provincial invitó a la asociación a participar en el foro español-marroquí de ESS llevado a cabo en Nador en febrero de 2023, en el que también participó ACPP.

Se aprecia que el proyecto ha tenido un impacto muy importante en términos de visibilidad. Varios programas de radio y/o televisión de ámbito nacional han mostrado el trabajo de las cooperativas y han valorizado el trabajo colectivo de las mujeres, así como la importancia de la promoción de las cooperativas de ESS en la lucha por la erradicación de las violencias económicas y sociales de género en Marruecos, especialmente en el ámbito rural.

#### **4.5.1 Con respecto al enfoque de género**

La metodología de trabajo adoptada ha promovido la mejora de las necesidades básicas de las mujeres mediante el acceso a mejores condiciones económicas, a un trabajo digno y al acceso a derechos elementales. En consecuencia, el proyecto está concebido con una perspectiva de género clara y precisa.

A pesar de no disponer de indicadores precisos de género que faciliten la evaluación, los documentos del proyecto consultados y sobre todo las reuniones mantenidas con las mujeres, nos hacen llegar a algunas conclusiones:

- Por el momento, tal y como se ha comentado anteriormente, el proyecto no ha logrado, provocar un incremento notorio de los ingresos de las mujeres adherentes a las cooperativas que les permita alcanzar una autonomía financiera. Los escasos ingresos de las mujeres, aunque difíciles de cuantificar debido a la falta de datos precisos en este sentido, suponen un complemento de los ingresos de las familias que les permite hacer frente a gastos cotidianos que mejoran la situación familiar, especialmente en salud y educación.
- El conjunto del programa ha tenido un impacto elevado sobre la autoestima de las mujeres y la motivación para ejercer sus derechos con respecto a los hombres de sus comunidades. Ellas consideran que se han ganado un espacio en la comunidad y que han ganado en igualdad frente a los hombres, especialmente para la toma de decisiones en el seno de la familia.
- El hecho de participar en el trabajo de la cooperativa y en otras actividades del proyecto (formaciones, viajes, ...) les ha impulsado a participar cada vez más en la vida social y económica de sus comunidades, donde se han convertido en ejemplos para otras mujeres de su localidad. Existen listas de espera importantes para formar parte de la cooperativa, no sólo por los beneficios económicos que ello puede engendrar.

- Tienen confianza en ellas mismas, en su trabajo y en el futuro y no les importa invertir su tiempo y parte de sus recursos para consolidar y mejorar su trabajo y su situación personal.

La realización de actividades de formación y consolidación de instrumentos o modalidades de desarrollo económico de las mujeres ha permitido mejorar una de las barreras más importantes en materia de igualdad de oportunidades que sufren las mujeres y ha contribuido a disminuir, de forma modesta, la brecha de género.

En general se aprecia que el impacto del proyecto sobre el capital humano y sobre el acceso de la mujer a la formación para mejorar su "saber hacer" ha sido muy significativo a pesar de la debilidad de los ingresos.

#### 4.5.2 Con respecto al medio ambiente

La componente medioambiental ha sido un aspecto contemplado en la ejecución del proyecto. La ESS está basada en el respeto al medioambiente y el cohabitar con la naturaleza, promoviendo la economía circular.

Se ha promovido la utilización de materiales respetuosos con el medioambiente en la reforma y/o acondicionamiento de los espacios de la cooperativa El Hamri y más concretamente con la instalación de un sistema de riego por goteo que funciona con energía solar.

Consideramos **ALTO** el impacto del proyecto, aunque algunos elementos – sobre todo relativos a la erradicación de la violencia económica – no son todavía evidentes a 3 meses del cierre del proyecto.

#### 4.6. Con respecto a la sostenibilidad

Se analiza la capacidad del proyecto de contemplar y reaccionar a los factores socioculturales, institucionales, económicos, políticos y ecológicos que condicionan su viabilidad y aseguran su continuación una vez finalizada la intervención. En este sentido, se profundiza en conocer la capacidad del proyecto de generar procesos sostenibles de autogestión y empoderamiento.

La principal estrategia para la sostenibilidad adoptada en este proyecto ha sido la apropiación por parte de los colectivos protagonistas, una identificación participativa e inclusiva con los mismos para asegurar su interés y predisposición, así como una evaluación continua participativa para asegurar la adecuación de la implementación.

Desde la perspectiva de la **sostenibilidad social**, uno de los principales riesgos es el entorno adverso al empoderamiento de las mujeres. Como se ha dicho en el contexto, el discurso tradicional patriarcal que relega el rol de la mujer a las tareas reproductivas y la subordinación económica está fuertemente arraigado en la sociedad, con resistencias de género como consecuencia. Este proyecto no ha incidido directamente sobre el discurso machista ni sobre las masculinidades, pero sí se ha trabajado con las TD para que aumenten sus capacidades de resiliencia, a través de su empoderamiento personal, social y moral, para afrontar estas resistencias e incidir en el espacio público para transformarlo.

Esta incidencia se ha logrado y será fundamental para la sostenibilidad social: las mujeres se sienten más seguras, participan activamente a la vida comunitaria de la cooperativa y han desarrollado ya nuevas ideas para poner en práctica que solo necesitaran el acompañamiento y soporte de la asociación HetE para ponerlas en práctica.

En cuanto a **sostenibilidad financiera**, teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades desarrolladas en el proyecto, basadas en el acompañamiento y apoyo para el refuerzo de capacidades de las cooperativas, las actividades por ahora necesitarán un apoyo financiero externo que permita mantenerlas, y es el caso con el nuevo proyecto en curso. Pero hay que reconocer los esfuerzos puestos en marcha orientados a contribuir a su funcionamiento.

El hecho de haber apoyado a las TD con capacitaciones y materiales para la mejora de la productividad y rendimientos económicos, junto con las mejoras en la gobernanza de cada cooperativa y obtención de la autorización y acreditación de la ONSSA para la cooperativa El Hamri, necesarias para la producción y la comercialización de los productos a nivel nacional e internacional, permitirán con el tiempo de poder aprovechar de los ingresos que ahora son todavía débiles.

En cuanto al mantenimiento financiero de la Asociación Provincial de ESS, no está previsto que después del proyecto implique grandes costes de recursos técnicos. Sino que pretende ser una plataforma con trabajo implicado en el tejido de la ESS. Dado que también ha sido definido en concurrencia con el foro informal de la ESS en Berkane, su continuidad por parte del mismo tejido viene asegurada.

Por lo de la **sostenibilidad ambiental**, es un eje transversal en todo el proyecto promovido por la ESS. Destaca la apuesta por las renovables. Además, no solamente se aboga por un cambio en el origen de las energías, sino también por la reducción del consumo. En este sentido, en las cooperativas se han promovido modelos de producción eficientes energéticamente, que no generen residuos y estén adaptados a su entorno natural. Concretamente, se ha reforzado a cooperativas de mujeres situadas en zonas afectadas por la desertificación, planteando medidas más sostenibles de producción y más respetuosas con el medioambiente. La creación de la cooperativa de EERR es otro elemento fundamental para la sostenibilidad ambiental, porque seguirá colaborando con las dos cooperativas de mujeres, en el marco del nuevo proyecto empezado en el año 2022, para reforzar el uso de la energía solar no sólo para el funcionamiento de un sistema de riego por

goteo en ambas cooperativas, sino también para reducir el consumo en electricidad para la cooperativa Al Kimma para la utilización del alambique de extracción de aceites esenciales.

Para asegurar la **sostenibilidad institucional** del proyecto, los socios han trabajado constantemente con TR en Marruecos, Catalunya y Unión Europea. Durante las reuniones realizadas se han sensibilizado estos actores sobre la importancia de intervenir para reforzar la igualdad de género y el empoderamiento social y económico de las mujeres. En el periodo de la implementación del proyecto, los actores públicos como la ONSSA y la Oficina Regional de Aguas y Bosques han acompañado las actividades tanto de capacitación como de mejora de la estructura. Y siguen aconsejando y acompañando el trabajo de las cooperativas. En el momento de nuestra evaluación de terreno se está concretizando, con entidades como la Oficina Regional de Aguas y Bosques, un acuerdo con la cooperativa Al Kimma – por el hecho de encontrarse en una zona, la de Tghassourt, considerada parque nacional y entonces patrimonio de esta entidad pública – para que las mujeres puedan oficialmente pedir la explotación de un lote de terreno, para la creación de un vivero para la producción de plantas medicinales. Esto asegurara a la cooperativa acompañamiento, equipamiento y seguimiento por parte de esta institución.

Por otra parte, también la asociación HetE, que ya colabora desde muchos años con estas entidades, está a punto de firmar una convención de cooperación con la misma entidad, no solamente para asegurar la continuidad del trabajo de la cooperativa Al Kimma y de la de EERR, sino también para seguir colaborando en el marco del nuevo proyecto sobre la ESS iniciado en septiembre 2022.

Todo lo mencionado muestra como la metodología utilizada y el modelo de gestión pueden, con algunas modificaciones, ser replicados en otras zonas geográficas de características similares. Por eso consideramos **MUY ALTA** la nota de la sostenibilidad del proyecto.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Señalamos las principales enseñanzas adquiridas a lo largo de la ejecución del proyecto:

- Los organismos financiadores y los actores en desarrollo local van tomando conciencia del rol importante de los programas de refuerzo de capacidades de las unidades productivas, especialmente de las cooperativas, para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, algo a lo que no se le suele dar la importancia que merece.
- La necesidad de realizar, antes de diseñar las intervenciones, estudios de viabilidad de los proyectos de ESS que permitan definir objetivos realistas y asegurar o confirmar la rentabilidad u sobre todo las potencialidades de comercialización de las producciones.
- A pesar de que las cifras, tanto de ventas como de producción, han conocido un aumento, resulta todavía manifiestamente insuficiente para comprender el impacto sobre los ingresos. Los mayores incrementos se producirán en las cooperativas, ya que ahora disponen de competencias técnicas, han mejorado la calidad de los productos y diversificado la producción, ofreciendo un valor añadido en sus productos lo que les llevara a disponer de mecanismos de comercialización aceptables en el futuro.

La participación en ferias comerciales ha sido importante, pero es insuficiente y limitado para garantizar un proceso de comercialización estable durante el proyecto.

- Aunque los ingresos de las beneficiarias se han incrementado, de forma variable en función del sector de producción, y les permite aportar ingresos al hogar para pagar algunos de los gastos para cubrir las necesidades básicas o generar una cierta autonomía financiera, en general es un proceso muy débil que no alcanza a cubrir el coste del tiempo de trabajo empleado por las mujeres en las cooperativas. En definitiva, no se está alcanzando por el momento el objetivo de que las mujeres dispongan de un salario justo y digno.
- El apoyo en gestión y sobre todo el refuerzo de capacidades técnicas de las cooperativas ha implicado un proceso de reflexión en el seno de las mismas que les lleva a plantearse la necesidad de extender o desarrollar sus productos para con su contribución solidar estas unidades productivas. Es una muestra de que el proceso y la metodología empleada ha favorecido la autonomía y apropiación del proyecto por parte de las mujeres, contribuyendo a reforzar su rol social en condiciones de igualdad con los hombres.
- Quizás la lección principal aprendida es que, aunque mejoremos las condiciones de trabajo, aumentemos la producción o mejoremos la calidad de la producción, si no se consigue vender más y mejor, el proyecto tiene un riesgo importante de fracasar.

La comercialización es la clave y es necesario profundizar en los planes de comercialización, especialmente sectoriales, trabajar a medio y largo plazo creando estructuras permanentes

que ayuden a las mujeres a vender sus productos después de haber mejorado las estructuras y procesos de producción.

## 6. RECOMENDACIONES

A lo largo de este informe hemos ido señalando algunas recomendaciones, por lo que ahora señalaremos aquí las más importantes. Las recomendaciones están dirigidas para el caso de replicar la acción, por lo que son de carácter general.

- Proponer indicadores objetivamente verificables que respeten las reglas de Calidad, cantidad y temporalidad, a la vez que resulta fácilmente medibles. Es necesario que los IOV sean adecuados para medir los resultados y objetivo del proyecto.
- Procurar de insertar una línea de base en los próximos proyectos, que contenga la información necesaria, cuantificada y de calidad para poder verificar y valorar la ejecución del proyecto y la obtención de los indicadores previstos.
- La realización de los estudios necesarios (técnicos, de rentabilidad, de comercialización, etc.) antes de seleccionar los beneficiarios con el objeto de mejorar la selección de cooperativas beneficiarias. Esta selección deberá hacerse con criterios estrictos en función de la experiencia, organización o rendimiento, lo que permitirá capitalizar y consolidar el proceso de apoyo que se ha iniciado. Una buena selección evitaría falsas expectativas entre la población sobre la cooperativa, ya que es preferible apoyar a cooperativas con un desarrollo organizacional y potencialidad consolidado y sobre todo que tengan una producción adaptada al mercado y con un producto atractivo para el consumidor.
- Elaboración de planes acción anuales que respondan a las necesidades específicas de cada cooperativa.
- Realizar planes de comercialización sectoriales que, además de aprovechar sinergias entre las cooperativas, profundice sobre la idea de desarrollar una producción adecuada a las demandas del mercado y que aporte un valor añadido a los productos (etiquetas, embalajes diversificados, controles sanitarios regulares, etc.)
- Desarrollar la comercialización a nivel local o regional, especialmente profundizando en la posibilidad de establecer acuerdos y sinergias con otros proyectos de cooperación, por ejemplo, en el sector turístico.

También creemos conveniente, reforzar las experiencias del proyecto con respecto a las exposiciones en centros turísticos (estanterías solidarias o en puntos de venta con la etiqueta: Productos del territorio).

Reforzar las acciones de comercialización para asegurar la sostenibilidad de las cooperativas. Es necesario adoptar una estrategia de comercialización a medio y largo plazo.

- Reforzar las sinergias con otros actores de cooperación o programas nacionales, con el objetivo de que las mujeres puedan realizar cursos de alfabetización más estructurados, para

aumentar sus capacidades que favorezcan su participación en la toma de decisiones operacionales en asuntos relacionados con la gestión de la cooperativa.

- Reforzar e incrementar en la medida de lo posible, los acuerdos desarrollados en el marco del proyecto con otros actores locales, instituciones u organismos que trabajan en el sector de apoyo al desarrollo de las cooperativas con el objeto de que apoyen, técnica y financieramente la continuación de algunas de las actividades o procesos que permitan la consolidación u mejora de las cooperativas.
- Nos parece fundamental poner en marcha otra fase de este programa que se concentre exclusivamente en la comercialización, con el objetivo de poner a disposición de las cooperativas todos los instrumentos necesarios para desarrollar una estrategia de comercialización a medio y largo plazo que permita asegurar la venta de los productos y la inserción en los canales de venta o mercados, de modo que puedan asegurarse unos ingresos mínimos que les permita continuar y desarrollar sus actividades de producción, mejorando en consecuencia sus condiciones de vida.
- Es recomendable crear una estructura de comercialización, creemos que, bajo la forma de empresa social o similar, gestionada por profesionales que permita a las mujeres y/ o cooperativas, dedicarse en exclusiva a producir. Por ejemplo, de una forma no exhaustiva, proponemos que esta estructura de comercialización debe proporcionar consejo a las cooperativas para que puedan valorizar sus productos, establecer los contactos con los mercados, especialmente con las redes de comercialización, promover sinergias entre las cooperativas y, sobre todo, comprar la mayor parte de la producción y realizar todo el proceso de venta.