



Obra Social
Fundación "la Caixa"

INFORME FINAL DEL PROYECTO:

"PROMOVIENDO LA AUTONOMÍA DE LAS COOPERATIVAS FEMENINAS DE LA PROVINCIA DE ALHUCEMAS A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DE SUS ADHERENTES"



Informe de Evaluación de Proyecto

Proyecto:	<i>Promoviendo la autonomía de las cooperativas femeninas de la Provincia de Alhucemas a través de la formación de sus adherentes</i>
Organismo financiador:	Fundación La Caixa
Convocatoria:	Programa de ayudas para proyectos de formación en África - 2012
Organización ejecutora:	MPDL
Tipo de evaluación:	Evaluación final
Estado del informe:	Final
Fecha:	30 de Mayo 2015
Autor:	<i>JUCAR Consultores</i>

ÍNDICE

0.	RESUMEN EJECUTIVO.....	- 4 -
1	INTRODUCCIÓN.....	- 7 -
1.1	Contexto	- 8 -
1.2	Breve descripción del Proyecto.....	- 8 -
1.3	Metodología de la evaluación	- 9 -
	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	- 11 -
2	PERTINENCIA / RELEVANCIA DEL PROYECTO.....	- 11 -
2.1	Justificación y contexto del proyecto.....	- 11 -
2.2	Alineación con las políticas públicas.	- 13 -
2.3	Pertinencia con respecto a las prioridades del donante y de MPDL y su socio local	- 13 -
2.4	Formulación y metodología de la intervención.	- 15 -
2.5	Cobertura.....	- 17 -
3	EFICIENCIA.	- 19 -
3.1	Progreso del Proyecto comparado con lo inicialmente previsto..	- 19 -
3.2	Reparto del presupuesto inicial.....	- 20 -
3.3	Utilización de los recursos con respecto al presupuesto inicial...	- 21 -
3.4	Mecanismos de seguimiento y coordinación de MPDL con los actores del proyecto.	- 22 -
4	EFICACIA.	- 24 -
4.1	Logro real de los Resultados /objetivos en el momento de la evaluación.	- 25 -
4.2	Factores y procesos que han afectado al logro de los objetivos. .	- 37 -
4.3	Percepción de los beneficiarios.....	- 38 -
5	IMPACTO DEL PROYECTO.....	- 39 -
5.1	Impactos previstos y no previstos sobre los beneficiarios y otras partes afectadas.	- 40 -
5.2	Impactos previstos y no previstos a nivel institucional.	- 43 -
6	SOSTENIBILIDAD.....	- 44 -
6.1	Transferencia y apropiación del proyecto.....	- 46 -
7	CONCLUSIONES /LECCIONES APRENDIDAS.....	- 47 -
8	RECOMENDACIONES	- 50 -

ANEXOS

ANX I.-	Términos de Referencia
ANX II.-	Tabla resumen de cursos realizados
ANX III.-	Tabla resumen de ventas.
ANX IV.-	Agenda de visitas de terreno.

ACRÓNIMOS

ABASE	Asociación Bades (en sus siglas en francés)
ADS	Agencia Desarrollo Social
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGI	Actividades Generadoras de Ingresos. A veces utilizado por sus siglas en francés AGR (Activité Génératrice de Revenu)
DPA	Dirección Provincial de Agricultura
GIE	Grupo de Interés Económico
INDH	Iniciativa Nacional por el Desarrollo Humano
MDSFS	Ministerio de Desarrollo Social, Familia y Solidaridad
MHE	Bureau Méditerranéen des Hautes Études de Gestion des Ressources
ML	Marco Lógico
MPDL	Movimiento por la Paz el Desarme y la Libertad
ODCO	Oficina de Desarrollo de Cooperativas
OE	Objetivo específico
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
URCA	Unión Rif de las cooperativas Apícolas

0. RESUMEN EJECUTIVO.

El proyecto: *“Promoviendo la autonomía de las cooperativas femeninas de la Provincia de Alhucemas a través de la formación de sus adherentes”* ha sido ejecutado por MPDL y financiado por la Fundación la Caixa, con una duración de 18 meses.

La evaluación se integra en los valores de la organización que promueven la transparencia y la rendición de cuentas como un sistema de información y comunicación proactiva a los diferentes grupos de interés que han participado en el proyecto.

El proyecto promueve la formación de 289 personas integrantes de un total de nueve cooperativas rurales, de las que 245 son mujeres, con el fin de promover la autonomía de las propias estructuras cooperativistas y de sus asociadas. Para ello, el proyecto se ha dividido en tres fases: (a) Realización de un diagnóstico de necesidades de las cooperativas, (b) Realización de las formaciones en consonancia con las necesidades identificadas y (c) Acompañamiento para promover la autonomía a dichas cooperativas.

Al mismo tiempo, el proyecto promueve la autonomía de las mujeres y su empoderamiento legal, en aras de una promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, así como su incorporación e integración al desarrollo integral local

El proyecto, en tanto que promueve la mejora de la gestión, producción y la comercialización de los productos de las cooperativas, promoviendo la mejora del grado de autonomía de gestión las mismas – demasiado acostumbradas a depender de ayuda externa – es muy pertinente con respecto a las necesidades a corto plazo de los beneficiarias directos del proyecto, alineándose con las políticas públicas nacionales que promueven las actividades económicas de proximidad como medio de mejora de las condiciones socio-económicas de la población rural, especialmente de las mujeres y su integración en el desarrollo del país. **En consecuencia encontramos que el grado de pertinencia del proyecto es elevado y promueve un equilibrio claro y coherente entre el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de la población**

Asimismo el Proyecto entra de lleno en las prioridades de casi todos los organismos de Cooperación Internacional para Marruecos establecidas en los diferentes Planes de Cooperación de los principales organismos financiadores, que señalan las intervenciones tendentes a la reducción de la pobreza como acciones prioritarias de su intervención.

La eficiencia del proyecto en su globalidad ha sido buena. Se aprecia como el proyecto ha tenido una orientación clara hacia el logro de los resultados, establecimiento de un sistema eficaz de monitoreo. En consecuencia, los recursos utilizados en el proyecto se han transformado adecuadamente en resultados, especialmente en lo que concierne a mejora de la autonomía de las cooperativas en materia de gestión y producción, así como del empoderamiento de las mujeres.

En general, el proyecto se ha planificado bien en cuanto a los recursos necesarios para la ejecución y la realización de las actividades previstas, debido al conocimiento de la zo-

na específica del proyecto, por parte del equipo local, lo que ha permitido optimizar los costes de las actividades.

Se aprecia que los vínculos de dependencia de las cooperativas con respecto a MPDL y ABASE han disminuido con respecto a otras intervenciones. Este hecho es importante en la medida que confirma que las cooperativas están mejorando su autonomía, objetivo del proyecto.

El objetivo específico ha sido alcanzado con una eficacia satisfactoria. La ejecución del proyecto ha focalizado su intervención en la formación teórico – práctica que posibilite la aplicación en el trabajo de las cooperativas para promover la mejora de la autonomía de las cooperativas. De manera transversal se ha promovido el empoderamiento de las mujeres con un enfoque de derechos.

Se constata que al finalizar el proyecto:

a.- Las cooperativas han mejorado sus capacidades de gestión en un contexto social difícil y los aplican en la gestión cotidiana de la cooperativa. Han alcanzado un grado de autonomía aceptable, si bien aun es necesario que cuenten con un apoyo continuado, a modo de consejo permanente¹.

b.- La mejora de las capacidades técnicas está contribuyendo a la mejora de la calidad y la diversificación de productos, fortaleciendo de este modo a las cooperativas. Está provocando que tengan más capacidad de producción, que sea de más calidad y más adaptada a las necesidades del mercado.

c.- Aunque la producción y ventas han aumentado, las cooperativas solo venden a través de los canales tradicionales: asistencia a ferias o venta de proximidad a los vecinos. Lo que limita la obtención de beneficios que permitan crecer y formalizar sus negocios. Por sí mismas les resulta difícil vender sin el apoyo económico o de procedimientos externos. No cuentan, por el momento con una estrategia de comercialización que les permita consolidar su negocio e iniciar un proceso de formalización e integración en el mercado.

d.- El empoderamiento personal se consolida, adquiriendo un alto grado de autonomía personal con respecto a su situación hace unos años.

e.- La contraparte local se ha reforzado. Dispone de más conocimiento del sector y de capacidades para elaborar planes de acción y poner en marcha estrategias de trabajo que refuercen la autonomía de las cooperativas y faciliten su acceso a un tejido productivo formal.

Los impactos / efectos obtenidos a lo largo del proyecto son satisfactorios y se mantienen al finalizar el mismo, si bien la mayoría de ellos provienen de una intervención global que viene realizándose desde hace varios años. Se aprecia que:

¹ Una de las beneficiarias comentaba: “ Necesitamos que alguien esté con nosotras y que con un simple gesto de la cabeza , valide aquello que hacemos”

La gestión de las cooperativas ha mejorado de forma apreciable. Las mujeres han adquirido los conocimientos y competencias necesarias para realizar las tareas cotidianas de gestión y para reunirse de forma, más o menos, regular.

Las cooperativas se han apropiado de nuevas técnicas de producción, aumentando la calidad de los productos. Un aspecto que consideramos importante es que las formaciones recibidas, tanto técnicas como en comercialización, han permitido diversificar la cartera de productos de las cooperativas a partir de su producción base, si bien este aspecto no ha sido suficientemente desarrollado por falta de mercado.

Los balances y documentos de las cooperativas muestran que además de incrementar y mejorar la producción, están aumentando tanto las ventas como los beneficios, especialmente aquellas del sector agroalimentario que son las que tienen un mayor potencial de crecimiento.

Aunque ni la formación ni las estrategias de comercialización han sido suficientes, se aprecia un incremento de las ventas y de los beneficios de las cooperativas, fruto del incremento de las capacidades de la cooperativa tanto en lo que se refiere a la producción como a la calidad o diversificación de productos.

Las cooperativas no llegan a comercializar de manera regular sus productos, limitándose a vender en eventos especiales (ferias) o a clientes fieles a la cooperativa. El acceso a la información y a canales de comercialización sigue siendo insuficiente. En consecuencia, por el momento, el proyecto no permite un incremento de ingresos de las cooperativas y de sus beneficiarias que les garantice una autonomía financiera.

El empoderamiento de la mujer y el acceso a los derechos en igualdad, es un camino de largo recorrido, por lo que supone de cambios de mentalidades, hábitos y costumbres. El impacto del proyecto en esta componente es difícilmente medible y excede del alcance de esta evaluación, sin embargo, se aprecian algunos efectos:

a.- Mejora de la autoestima y de la confianza en sí mismas, especialmente por el hecho de estar alfabetizadas, lo que les da acceso al conocimiento. La alfabetización les permite mejorar la comunicación y por ende, tal y como ha sido señalado por muchas de ellas, les ayuda a vender mejor sus productos en las ferias y eventos.

b.- Aumento del conocimiento de sus derechos, cuestión muy apreciadas por las mujeres. Todo ello, está permitiendo ganar espacios a la mujer que antes eran prácticamente impensables: acceso a viajes, acceso a la comunicación externa, ser más reivindicativas.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, **el impacto respecto a los beneficiarios directos del proyecto y al objetivo de mejorar sus capacidades para la generación de ingresos y promover su autonomía es satisfactorio. El impacto sobre el empoderamiento de la mujer es elevado.**

La mejora de las capacidades de gestión y técnicas, contribuyen a la sostenibilidad de las cooperativas beneficiarias del proyecto, son insuficientes para asegurar la misma, ya que siguen estando amenazadas por varios factores:

- La débil capacidad financiera de las cooperativas
- La débil capacidad para comercializar la producción, debido a la ausencia de mecanismos o estructuras adecuadas que permitan a las mujeres dedicarse a lo que saben hacer, producir, sin tener que dedicar esfuerzos a comercializar.
- La falta de un análisis profundo (estudio de mercado o de viabilidad) sólidos así como de planes de negocio de las cooperativas.
- Los escasos estudios sectoriales de las actividades productivas que orienten el apoyo técnico y financiero hacia aquellas cooperativas con capacidad de crecimiento y que limite el apoyo a cooperativas en sectores con escasas capacidades de consolidación o crecimiento.
- La débil incardinación de los programas de cooperación con las políticas públicas locales, en este caso con las pautas señaladas en el Plan MAroc Verte.

A modo de conclusión podemos afirmar que el grado de autonomía de las cooperativas está en relación con su capacidad de comercializar productos. Por el momento están más capacitadas para hacerlo pero necesitan un programa de apoyo en comercialización que impulse y consolide este proceso que favorezca su integración en el tejido productivo regional.

1 INTRODUCCIÓN.

La realización de la presente evaluación es una actividad recogida en la formulación del proyecto: *“Promoviendo la autonomía de las cooperativas femeninas de la Provincia de Alhucemas a través de la formación de sus adherentes”* presentado a la convocatoria de ayudas para proyectos de formación en África del año 2012 de la Fundación La Caixa. La evaluación se integra en los valores de la organización que promueven la transparencia y la rendición de cuentas como un sistema de información y comunicación proactiva a los diferentes grupos de interés que han participado en el proyecto

Por tanto, el objeto de esta evaluación es facilitar la transparencia respondiendo a un doble objetivo: la rendición de cuentas y el aprendizaje para la toma de decisiones que contribuyan a mejorar futuras intervenciones enmarcadas en la misma línea de trabajo.

Este informe pretende recoger los hallazgos de la Evaluación Final realizada a partir de la visita de terreno realizada en el mes de mayo de 2015, así como el análisis documental previo, y posterior, a dicha visita. La evaluación focaliza su análisis en el alcance de los procesos de promoción de derechos de la mujer y en el grado de autonomía de las cooperativas apoyadas, teniendo en cuenta que el proyecto se incardina en una estrategia de intervención que MPDL viene desarrollando desde 2009 en la zona de Alhucemas.

1.1 Contexto

MPDL lleva trabajando desde hace 15 años en Marruecos, principalmente en la zona de Alhucemas, prioritariamente en el sector del desarrollo rural integral fomentando el desarrollo local, la mejora de los ingresos de la población, la igualdad de género, el asociacionismo, la promoción y dinamización social y la integración laboral de las poblaciones rurales. El proyecto se ha desarrollado en las Comunas de Beni Boufrah, Ait Kamra, Rouadi, Izemmouren, Snada y Tamasint.

Al tratarse de una provincia de eminente de carácter rural, las actividades económicas giran principalmente en torno a sectores primarios. Destacan principalmente los sectores de la pesca y la agricultura, y dentro de este último y en el entorno comunal que nos concierne, en actividades agrícolas de subsistencia y de secano, con escasos rendimientos, con una mano de obra envejecida y con producciones utilizadas para consumo propio o venta e intercambio en los zocos próximos. En los últimos años, la población ha empezado a organizarse en cooperativas, si bien su grado de desarrollo es débil.

En este marco, destaca especialmente la escasa incorporación e integración de la mujer al desarrollo integral local y regional, teniendo una situación de marginación y una limitación de oportunidades para convertirse en motor de desarrollo. Si a esto unimos el contexto eminentemente rural de la provincia (con grandes problemas de desarrollo económico, un marcado peso de las tradiciones, pocos medios de acceso a la formación y a la información), la situación precaria en la que se encuentra la población femenina se presenta en mayor grado y con nuevos elementos añadidos: matrimonios precoces, bajas tasas de escolarización entre las niñas, abandono escolar, dedicación exclusiva a tareas agrícolas y del hogar así como elevadas tasas de analfabetismo. En definitiva, toda una serie de elementos que condicionan y dificultan enormemente la integración real, plena y progresiva de la mujer.

1.2 Breve descripción del Proyecto²

La intervención dirigida a apoyar a las cooperativas femeninas de las zonas rurales de la Provincia de Alhucemas (Marruecos) se ha realizado en colaboración con la Asociación Bades de Animación Social y Económica (ABASE) y con el centro de formación Bureau Méditerranéen des Hautes Études de Gestion des Ressources (MHE). Del mismo modo, se ha contado con la participación institucional de organismos como la ODCO (Oficina de Desarrollo de las Cooperativas).

Concretamente el proyecto a evaluar está dirigido a impulsar la formación de 289 personas integrantes de un total de nueve cooperativas rurales, especialmente integradas por mujeres (245), con el fin de promover la autonomía de las propias estructuras cooperativistas y de sus asociadas. Para ello, el proyecto se ha dividido en tres fases.

La primera, se ha centrado en la realización de un diagnóstico seguido de la elaboración de los programas de formación adaptados a la situación de cada cooperativas y la segunda se ha enfocado a la realización propia de las formaciones en consonancia con las necesidades identificadas. Finalmente, la tercera fase se centra en el proceso de acompañamiento para la autonomía a dichas cooperativas.

² Ver Documento de formulación del proyecto

Paralelamente, hay que indicar que esta propuesta incluye específicamente el enfoque de género, pues se trata en sí misma de una acción que promueve la autonomía de las mujeres y su empoderamiento legal, en aras de una promoción verdadera de la igualdad entre hombres y mujeres.

1.3 Metodología de la evaluación

Según los TdR de la evaluación, los principales objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Aportar información detallada sobre los resultados alcanzados en el proyecto así como sobre las perspectivas de impacto y sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco de la intervención y analizar si los procesos desarrollados y las alternativas seleccionadas han sido las más adecuadas.
- Completar con información relevante y complementaria a toda aquella información recopilada a través de los instrumentos de control y seguimiento durante el ciclo del proyecto (cuadro de mando, línea de base e informes de seguimiento) previamente elaborados.
- Adaptar los objetivos de rendición de cuentas a los intereses de los actores participantes en el proyecto (beneficiarios, organizaciones socias e instituciones).
- Utilización de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para la programación y planificación de nuevas actuaciones en la zona en relación con el mismo sector y colectivo de intervención ya que se trata de una línea estratégica de la organización en la zona de intervención.

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, 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 Alhucemas, 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 de la Cooperación Española³, utilizada por la mayoría de organismos que trabajan en Cooperación. Los criterios de esta evaluación han sido los siguientes objetivos:

³ Criterios recogidos en el documento Metodología de evaluación de la cooperación Española II. SECIPI Nov 2.003

- La consistencia de la planificación de la intervención del Proyecto, teniendo en cuenta especialmente las posibles modificaciones de actividades para futuras intervenciones. Este objetivo se analiza como **Pertinencia / Relevancia**.
- El cumplimiento de las acciones y de los resultados del Proyecto según el cronograma y la inversión económica prevista. Este objetivo se analiza bajo los epígrafes de **Eficiencia** (en qué grado se han realizado las actividades y el análisis financiero de las mismas) y de **Eficacia** (en qué grado se han alcanzado los objetivos esperados gracias a esas actividades)
- La perspectiva de los beneficiarios y de las instituciones acerca de los procesos y los resultados del proyecto teniendo en cuenta los grupos implicados: beneficiarios directos, indirectos e instituciones. Aunque esta perspectiva se analiza en casi todos los epígrafes, aunque 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 objetivo 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, con especial atención al grado de autonomía y el enfoque de género. Se recoge en el apartado de Conclusiones y recomendaciones.

La metodología se ha realizado siguiendo la propuesta y los Términos de Referencia⁴ de evaluación del MPDL, desarrollándose a través de las siguientes Fases:

a.- Diseño de la Evaluación.

b.- Recogida de Información.

La recogida de datos se ha realizado por tres vías principales:

- Revisión de documentación del Proyecto, incluidas las Fuentes de Verificación del mismo y las fichas de control interno del proyecto.
- Visita de terreno⁵, realizada a finales de mayo de 2015: Entrevistas semi estructuradas y reuniones en profundidad con los diferentes actores del proyecto: personal local, personal expatriado, socios locales, beneficiarios e instituciones locales participantes.
- Observación directa de las situaciones e interacciones en el marco del Proyecto.

⁴ Aportados en Anexo

⁵ Ver Agenda de trabajo en terreno aportada en Anexo.

c.- Ordenamiento y procesamiento de la información.

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

d.- 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 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).

La valoración del desempeño que ha realizado equipo evaluador se aporta en los apartados de cada uno de los criterios evaluados en este informe y se expresa mediante cuatro valores:

- Baja / Insatisfactorio(1)
- Media / Poco satisfactorio (2)
- Alta /Satisfactorio (3)
- Muy Alta / Muy satisfactorio (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 un criterio.

e.- Elaboración del Informe Intermedio de Evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

2 PERTINENCIA / RELEVANCIA DEL PROYECTO.

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 MPDL.

2.1 Justificación y contexto del proyecto.

La provincia de Alhucemas se caracteriza por una la economía es principalmente de subsistencia, basada en la agricultura de escaso rendimiento, con una población mayoritariamente de edad avanzada debido a las importantes migraciones de los jóvenes pro-

vocadas por la falta de perspectivas en la región. A ello, se une el escaso nivel de inversión gubernamental en la zona y la débil presencia de programas de desarrollo en la zona.

De un punto de vista social, la población de la zona está marcada por el peso de la tradición, con escasos medios para acceder a la educación y a la información, y escasos recursos para mejorar o cambiar sus condiciones de vida. En cuanto a la población femenina, tiene unas condiciones de vida precarias que se agudizan por el abandono escolar a temprana edad, dependencia patriarcal, el matrimonio precoz, y por la asunción de las tareas del campo al mismo tiempo que las del hogar.

En este contexto, se enmarca la estrategia de desarrollo de MPDL junto a su socio local ABASE en el área de intervención del proyecto. El trabajo de refuerzo de capacidades tanto productivas como de gestión de las cooperativas de la zona de Marruecos, con el objetivo de mejorar su autonomía y promover su formalización y acceso al tejido productivo regional, lleva realizándose desde hace varios años, tal y como se indica en el documento de formulación.

El trabajo desarrollado con anterioridad ha permitido a MPDL y ABASE, mediante diagnósticos participativos, estudios de mercado y sobre todo con un trabajo de proximidad con las beneficiarias adherentes de las cooperativas, ha permitido conocer en profundidad los problemas de las cooperativas y las acciones necesarias para favorecer su consolidación y desarrollo.

A pesar de que tanto la zona como las cooperativas beneficiarias del proyecto han participado en varios proyectos ejecutados por estos socios en la zona, todos los documentos, informes de ejecución y evaluaciones finales de los proyectos, siguen recomendando seguir apoyando a las cooperativas y fortalecer la componente de formación, como elemento básico para la consolidación de las mismas y especialmente para que alcancen una autonomía de gestión y financiera.

Las propias beneficiarias así lo demandan, incluso una vez finalizado este proyecto. Su déficit cultural y educativo es tan grande que siguen necesitando un apoyo, si bien es necesario, y así se aprecia en esta evaluación, que exista un proceso de retirada progresivo de los socios locales en los procesos de asistencia técnica y financiera para evitar la excesiva dependencia de las cooperativas de las organizaciones contrapartes del proyecto.

Tal y como hemos comentado, el déficit educativo de las mujeres beneficiarias que es pertinente complementar la acción formativa de las cooperativas con una formación transversal en alfabetización.

Utilizar un enfoque de derechos, focalizado en la existencia de desigualdades de género y el déficit en materia de derechos que tienen las mujeres, especialmente en esa zona rural, es pertinente en tanto que promueve el empoderamiento de las mujeres y contribuye a disminuir la brecha de género existente.

Por tanto, consideramos que el proyecto responde a las necesidades de la población y que la intervención en su conjunto es apropiada al contexto. En consecuencia encontramos que el proyecto es pertinente en su intervención

2.2 Alineación con las políticas públicas.

El contexto social y económico de la zona no ha cambiado de forma apreciable a lo largo de la ejecución del proyecto.

El proyecto se alinea con las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza en zonas rurales, el apoyo a la mejora de las condiciones de vida de colectivos vulnerables y a la lucha contra las desigualdades entre hombres y mujeres.

Concretamente el proyecto se incardina en las estrategias de la INDH (Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano) y del MDSFS (Plan Estratégico 2012-2016, eje de *Promotion des droits des femmes, de l'approche genre et de l'égalité des chances*).

En lo esencial, el apoyo a cooperativas brindado por MPDL y ABASE desde hace varios años, con el apoyo de diversos financiadores entra en armonía con la política del Ministerio de Asuntos Generales y Gobernanza, a través de la ODCO y la correspondiente promulgación de la ley 24-83 de 1983, que establece, entre otros aspectos, las competencias y el margen de actuación del Estado en lo referente al apoyo a las actividades generadoras de ingresos y a las cooperativas en particular.

Desde este alineamiento esencial se han ido desplegando colaboraciones en paralelo con otras entidades públicas (DPA del Ministerio de Agricultura, Comunas Rurales, Ministerio de Interior y Wilayas,) si bien en este proyecto no se ha apreciado una colaboración con estos organismos, salvo con la ODCO.

2.3 Pertinencia con respecto a las prioridades del donante y de MPDL y su socio local.

El documento de formulación define perfectamente la pertinencia del proyecto con respecto a las prioridades del donante tal y como se refleja en su página Web y en la convocatoria de programas de desarrollo económico o de actividades de formación.

El proyecto entra de lleno en las prioridades, tanto anteriores como posteriores a su formulación, de la Estrategia del MPDL y forma parte de sus prioridades para los próximos años.

La intervención en la región de la Alhucemas es una de las prioridades del MPDL en Marruecos, concentrándose las acciones en el desarrollo rural, con el objetivo de reforzar el desarrollo local, mediante la mejora del nivel de rentas de la población, la igualdad de sexos, el desarrollo de los tejidos asociativo y social, y la inserción profesional de la población rural.

Es pertinente señalar la experiencia de MPDL en la región desde hace más de quince años que le permite conocer bien las necesidades de la población y contar con un apoyo permanente por parte de la misma. Las relaciones institucionales son excelentes, tal y como se ha puesto de manifiesto en el transcurso de la visita de terreno, lo que le permite concertar las acciones tanto con las instituciones como con la población.

Uno de los aspectos más importantes que hemos observado, a tenor de las entrevistas mantenidas con los representantes de MPDL y ABASE, y tras la lectura de los documentos de referencia, es el concebir la acción **desde un enfoque de derechos**. Es un aspecto sólido que respalda el alineamiento entre parte y contraparte. En el caso de la asociación marroquí, su Plan de Acción 2010-2015 contempla entre sus objetivos el acceso a servicios sociales básicos, a una vida digna, al civismo social y político y a la identidad propia, y lo hace planteando desde el principio estos retos como derechos.

Por consiguiente, podemos decir que el proyecto entra en el marco de las prioridades de intervención del MPDL en Marruecos y de las prioridades señaladas para la región del Rif Central, es decir el desarrollo rural. **Es por tanto coherente y pertinente respecto a las prioridades tanto del donante como de MPDL.**

Aportamos una tabla de valoración de este criterio:

PERTINENCIA	1	2	3	4
¿Se plantea el objetivo una respuesta adecuada a la situación de partida?			X	
¿Responde el Proyecto a necesidades demostradas?			X	
¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados?			X	
¿Han participado los organismos locales en la identificación del Proyecto?			X(si)	
¿Han participado la población beneficiaria en la identificación del proyecto?			X (si)	
¿Había o hay otras alternativas para solucionar el mismo problema?			X(no)	
¿Se tuvieron en cuenta al elegir la intervención?			X (si)	
La alternativa elegida, ¿es adecuada?			X (si)	
¿Resultan los colectivos beneficiarios prioritarios?			X	
¿Existen políticas que entren en contradicción con el Proyecto?				X(no)
¿Se enmarca la intervención en las prioridades de la Fundación la Caixa? Y de MPDL?				X(si)
¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención?			X(no)	
En caso afirmativo, ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?				
¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?				X(no)
¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de Marruecos?				X(si)
¿El Proyecto es compatible y/o complementario con otras estrategias o con los protocolos internacionales firmados por Marruecos?				X(si)

¿Se han tenido en cuenta las estrategias, acciones, programas o políticas públicas relacionadas con el sector productivo?.				X(si)
¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?				X(si)
¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?			X(si)	
¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales?				X
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

2.4 Formulación y metodología de la intervención.

Formulación

La identificación del proyecto, sus objetivos, resultados y actividades se han basado en un enfoque participativo, apoyándose en necesidades reales de la población, que son conocidas por MPDL y ABASE tras la ejecución de otros proyectos en la zona con los mismas cooperativas beneficiarias.

En su formulación global y su metodología de intervención, el proyecto es pertinente en cuanto a su respuesta a las necesidades de las cooperativas de fortalecer sus capacidades y mejorar su autonomía.

La formulación de proyecto utiliza la metodología del Marco Lógico y adaptándose a los principios de intervención de la Cooperación Española, utilizado también por el donante.

Desde el punto de vista técnico, la formulación del proyecto es coherente y adecuada al objetivo, aunque creemos conveniente hacer algunas precisiones.

El Objetivo específico debe ser concreto y reflejar el propósito que se espera conseguir y es preferible que no incorpore en el enunciado dimensiones de desarrollo que dificulten la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente.

El OE del proyecto: *“Aumentar la autonomía de las cooperativas rurales femeninas de la provincia de Alhucemas trabajando para su conversión en empresas rentables, mediante el empoderamiento de sus socias”* es algo ambiguo, y es difícilmente verificable, salvo que se realice una evaluación exhaustiva.

El proyecto contiene dos OE, algo que según la metodología del ML no es conveniente, ya que cada OE es en sí mismo un proyecto diferente. Además analizado el OE2, se aprecia que es un Resultado derivado de las actividades ya que refleja la mejora de las capacidades del socio local.

Los resultados previstos deberían precisarse más ya que son muy generales. Además el R2 “*Elaborada una estrategia de comercialización*” se corresponde más con una actividad o en todo caso con un Indicador que mostrara el proceso de refuerzo de capacidades de comercialización.

En general se aprecian indicadores bien formulados, precisos fácilmente medibles, salvo en el del OE 2 que no tiene datos de referencia para comprobar su alcance, como por ejemplo “A la finalización del proyecto la Asociación ABASE profundiza su conocimiento sobre las cooperativas participantes.”

Contar con una Línea de Base permite conocer el punto de partida del proyecto, establecer indicadores más precisos y hacer un monitoreo preciso de la intervención, siendo posible comprobar el alcance de las actividades y evaluar la obtención de resultados,

Del mismo modo, mayoritariamente las actividades están formuladas de manera genérica y no indican con precisión las actividades a realizar, la cuantificación o un nivel de realización mínimo. Por ejemplo: “*Realización de formaciones*”

Aunque existe una cierta dispersión geográfica de las cooperativas, la concentración de las actividades en el área de formación ha favorecido una dinámica muy ejecutiva e integradora del proyecto.

Aportamos una tabla de valoración de la formulación:

FORMULACIÓN	1	2	3	4
¿La formulación es correcta con respecto a la utilización del marco lógico?		X		
¿El sistema de indicadores definido ha sido útil?			X	
Las fuentes de verificación fueron bien identificadas y accesibles?			X	
La gestión de la información ha sido adecuada?			X	
El proyecto ha producido suficiente información para la evaluación?			X	
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

Metodología

El diseño de la intervención es simple y ha sido posible por la experiencia de MPDL y ABASE en el sector.

El proyecto se incardina en una estrategia de intervención que promueve tanto el empoderamiento de las mujeres rurales como el desarrollo de las actividades productivas de las zonas rurales limítrofes a la ciudad de Alhucemas.

La estrategia seleccionada parece pertinente y es una continuación de otros proyectos realizado en años anteriores, lo que ha facilitado el diagnóstico inicial y el diseño de los módulos formativos.

Haberse apoyado en el diseño de los cursos en la experiencia de una empresa consultora especializada en formación HEM y en la ODCO, organismo de apoyo a las cooperativas con amplia experiencia en formación en gestión, ha favorecido la ejecución del proyecto.

Quizás, el aspecto más novedoso y que ha contribuido a alcanzar los resultados previstos es el hecho de haber planteado un proceso de transmisión de conocimientos a todos los beneficiarios directos del proyecto: 289 personas, de las cuales 245 eran mujeres adherentes a las 9 cooperativas apoyadas durante el proyecto.

De este modo tras la impartición de los módulos de formación, tanto en gestión como en producción o comercialización, el equipo técnico del proyecto replicaba las formaciones, adaptando su contenido al nivel de las beneficiarias y proponiendo ejercicios muy prácticos y adaptados a la realidad cotidiana. Puede profundizarse este aspecto en el detallado informe final.

Otro aspecto que merece la pena resaltar en la metodología aplicada es el constante apoyo del equipo técnico a las cooperativas con el objetivo de reforzar el proceso de aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de gestión y de producción, especialmente en lo que se refiere a la diversificación de productos, que ha posibilitado, como se verá más adelante un incremento de ventas y de beneficios.

2.5 Cobertura

Un total de 341 personas han sido beneficiarias directas del proyecto. Del total de beneficiarios, 246 personas se han participado en las formaciones previstas en el proyecto (84 hombres y 162 mujeres) y 95 personas (90 mujeres y 5 hombres) han participado en las sesiones de sensibilización sobre derechos de la mujer y diferentes temas identificados con cada cooperativa.

Las cooperativas beneficiaria del proyecto desarrollan sus actividades productivas en tres sectores: agroalimentaria, artesanal y textil tradicional

- 1- Cooperativa Sobarif especializada en la transformación y valoración del cactus y los productos agroalimentarios, situada en el Douar Agni-Comuna Rural de Béni Boufrah y formada por 12 mujeres.
- 2- Cooperativa Firdaous: por el tejido y la costura tradicional, Douar Agni-Comuna Rurale de Béni Boufrah (12 miembros)
- 3- Coopérativa Ithrin taounil Agrícola (8 miembros), Douar Taounil-Comuna Rural de Rouadi.
- 4- Cooperativa Nissae Izemmouren, Textil, Comuna Rural de Izammouren (7 miembros).

- 5- Cooperativa Beni Boufrah de Plantas Aromáticas y medicinales «PAM» (9 miembros)
- 6- Cooperativa Nissae Bades especializada en la decoración a base de esparto y la confección de alfombras tradicionales, Douar Bades-Comuna Rural de Rouadi (12 mujeres).
- 7- Cooperativa Nissae Idardouchen especializada en la producción y comercialización de la cerámica, Douar Idardouchen-Comuna Rural de Imrabten. (15 miembros).
- 8- Cooperativa Tifyour por la costura y la decoración manual, Douar Tazaghine-Comuna rural de Ait Kamra (7 miembros).
- 9- URCA «Unión Rif de cooperativas Apícolas de Alhucemas» constituida por 26 cooperativas situadas en las diferentes Comunas de la Province de Alhucemas.

Sin embargo, hay que destacar la sustitución de la cooperativa “Tifyour por la costura y la decoración”, por la cooperativa Najah de costura y tejido tradicional, douar Tighaline-Comuna Rural de Snada constituida por 12 mujeres, al igual que la sustitución de la cooperativa Agrícola Ithri Taounil, por la cooperativa Tisakrine situada en el douar Ait Jaouhara-Comuna Rural de Chakrane .con 8 mujeres. La razón de dichas sustituciones se debe a que las dos cooperativas que han abandonado el proyecto tenían problemas internos que impedía su trabajo.

Los criterios de selección de las 9 cooperativas, tal y como se señala en el informe final, son precisos, razonables y pertinentes, contribuyendo a mejorar la cobertura del proyecto.

Se aprecia que se han puesto en marcha mecanismos adecuados para garantizar el acceso de las beneficiarias a los servicios ofertados en el proyecto. Las actividades ofertadas son pertinentes, de calidad y demandadas por las beneficiarias, siendo uno de los factores que han influido en la alta participación de las beneficiarias en el proyecto.

El Proyecto responde a las expectativas y necesidades del colectivo beneficiario y no ha generado barreras que impidan el acceso a los servicios a determinados colectivos ni ha provocado sesgos en la población.

3 EFICIENCIA.

La eficiencia valora la medida y el modo en que los recursos están siendo utilizados para producir los resultados. La eficiencia considerará la calidad y la cantidad de los resultados obtenidos en función de los medios puestos a disposición

El proyecto ha sido financiado por la Fundación La Caixa en el marco del Programa de ayudas para proyectos de formación en África. 2012. El proyecto tenía una duración inicial de 24 meses, finalizando sus actividades el 28 de febrero de 2015.

La financiación total del proyecto era de 178.135 euros, de los cuales 142.500 euros aportados por la Fundación La Caixa (80 % del presupuesto total) y 35.635 euros aportados por MPDL y otros financiadores (20 % del presupuesto total).

El criterio de eficiencia se centrará en la aportación de La Caixa, que representa el 80% del presupuesto global del proyecto.

3.1 Progreso del proyecto comparado con lo inicialmente previsto.

En general, el proyecto se ha planificado bien, en cuanto a los recursos necesarios para la ejecución y la realización de las actividades previstas, durante la fase de su planificación.

Se ha utilizado la totalidad del presupuesto previsto para ejecutar las actividades previstas dentro del marco lógico, y según el análisis financiero realizado en el momento de la evaluación, los recursos financieros atribuidos a cada resultado y/o actividad, han permitido la realización de todas las actividades;

Globalmente, podemos afirmar que los recursos financieros han sido utilizados de manera adecuada y satisfactoria para la ejecución del proyecto.

El cronograma inicial del proyecto no se ha respetado en su totalidad, debido al desfase en la ejecución de algunas actividades de formación respecto a lo previsto, y que otras han necesitado más tiempo de ejecución, pero no ha tenido influencia en la consecución de los resultados previstos.

Apreciamos que la elaboración de los planes de acción / estrategias de comercialización fueron programados en el segundo año del proyecto. Creemos que hubiera sido mejor realizarlos al inicio del proyecto y adaptar la programación de las actividades a los planes de acción.

Hay que destacar también que el informe financiero presentado se adapta a la metodología de justificación de La Caixa, habiendo sido auditado, conteniendo todas las informaciones necesarias para la realización del análisis de este criterio de evaluación.

En el momento de la evaluación no se disponía de un presupuesto por resultado ni por actividad, lo que limita el análisis de eficiencia.

A pesar de la amplitud de la zona de intervención y del número elevado de actividades de formación, no se ha apreciado que haya habido dispersión de los recursos que hubiera tenido un efecto negativo sobre la eficiencia del proyecto.

En general, no se ha detectado en el transcurso de la evaluación que se hayan producido riesgos importantes que pudieran haber afectado al desarrollo del mismo

3.2 Reparto del presupuesto inicial

El análisis del presupuesto del proyecto muestra que, a priori, los recursos previstos, son suficientes para la ejecución del proyecto. Todo el equipamiento, materiales y actividades se han realizado sin tener que solicitar recursos extraordinarios.

Según se deduce del análisis del grado de consumo, los gastos que se han realizado a lo largo de la ejecución de las acciones han respetado las partidas presupuestarias previstas en el presupuesto reformulado⁶, no habiéndose observado desviación partidas que afecten el desarrollo del proyecto.

Veamos una tabla con el reparto del presupuesto inicial:

SUBPARTIDAS	PRESUPUESTADO	%
A.COSTES DIRECTOS		
A.I. Identificación y formulación		
A.II. Terrenos y inmuebles		
A.III. Construcción y rehabilitación		
A.IV. Equipos y suministros	980	0,74%
A.V. Personal local	11.796	8,86%
A.VI. Personal expatriado	19.991	15,01%
A.VII. Costes específicos de la formación	84.303	63,30%
A.VIII. Funcionamiento	6.154	4,62%
A.IX. Viajes, dietas y alojamientos	954	0,72%
A.X. Evaluación	4.500	3,38%
A.XI. Auditoría externa	4.500	3,38%
TOTAL COSTES DIRECTOS	133.178	

Señalar que la aportación del MPDL y otros financiadores se destinó íntegramente, a los gastos de expatriado señalados en la partida A.VI del presupuesto.

El hecho de que el 63 % del presupuesto haya sido empleado en la formación, incluido los salarios de los formadores, es adecuado con respecto a la naturaleza del proyecto, focalizado en formación.

⁶ Aprobado por la Fundación La Caixa

El 24% del presupuesto se ha utilizado en personal local y expatriado para la gestión del proyecto. Entendemos razonable y eficiente este reparto, especialmente si tenemos en cuenta la gestión de proximidad que se ha realizado y la dispersión geográfica de las cooperativas.

Sorprende el escaso presupuesto destinado tanto a viajes como a funcionamiento, lo que muestra una gestión muy eficiente del proyecto.

Consideramos que el reparto presupuestario por partidas es adecuado a la naturaleza del proyecto, contribuyendo a su eficiencia.

3.3 Utilización de los recursos con respecto al presupuesto inicial

Con respecto al material, equipamiento e infraestructuras:

En general, los recursos destinados a equipamiento, infraestructura o materiales ha sido eficiente, favoreciendo la transformación de las actividades y recursos de formación en resultados claros para los beneficiarios.

Con respecto a los recursos humanos:

El equipo de gestión estuvo compuesto por un personal expatriado encargado del proyecto, una coordinadora l y de 2 técnicos locales. Se ha detectado en la visita de terreno que ha existido una buena implicación del personal local en la gestión del proyecto.

Contar con este personal, que tenía experiencia previa en proyectos de desarrollo en la zona, algunos de ellos habitan en Douares en los que se ha trabajado, ha permitido la buena coordinación y ejecución de las actividades del proyecto, y sobre todo, una buena optimización y gestión de los recursos financieros destinados a la formación.

La implicación del personal ha permitido responder a las necesidades del proyecto, especialmente teniendo en cuenta la dispersión geográfica del proyecto.

Los recursos humanos movilizados en el marco del proyecto han sido suficientes y adecuados a la naturaleza del proyecto

Con respecto a los beneficiarios:

De los informes finales del proyecto y de las visitas de terreno, podemos establecer un número aproximado de beneficiarios de este proyecto⁷, repartidos de la siguiente forma:

- 149 mujeres beneficiarias de la alfabetización, mayoritariamente adherentes a las cooperativas beneficiarias del proyecto.
- 125 mujeres han reforzado sus capacidades en gestión y el resto de las adherentes de la cooperativa han recibido una transferencia de conocimientos.

⁷ Ver Anexo con detalle de los cursos de formación impartidos

- 91 mujeres han reforzado sus capacidades de producción y comercialización y el resto de las adherentes de la cooperativa han recibido una transferencia de conocimientos.
- El equipo de gestión del proyecto han reforzado sus capacidades de intervención en temas de acompañamiento de proyectos productivos.

Entendemos que el número de beneficiarios es elevado y muestra, tanto el alcance del proyecto como la eficiencia de los recursos utilizados con respecto a los beneficiarios.

Se aprecia que tanto el coste por beneficiario del proyecto, 493 dirham, como el coste de los beneficiarios específicos de la formación, 292 dirham, son razonables y entran en el estándar de costes de formación. En definitiva los recursos destinados a la formación han sido eficientes.

En general todos los recursos han permitido que los beneficiarios tuvieran acceso a los servicios o actividades previstas, no habiéndose producido sesgos de ningún tipo en el acceso a los mismos.

3.4 Mecanismos de seguimiento y coordinación de MPDL con los actores del proyecto.

Los mecanismos de seguimiento y coordinación se han visto favorecidos por la existencia de una unidad de coordinación entre MPDL y su socio local, de la que forma parte tanto el personal expatriado, como el local y un miembro de la asociación ABASE.

El personal de gestión del proyecto cuenta con amplia experiencia tanto en los procedimientos administrativos y técnicos de en gestión de proyectos de cooperación como en el sector de apoyo a cooperativas y actividades generadoras de ingresos, donde llevan varios años trabajando en el mismo ámbito geográfico.

Se constata que esta coordinación ha permitido establecer unos procedimientos sistematizados para garantizar el seguimiento y coordinación de las actividades que ha favorecido la correcta ejecución del proyecto y mejorado la eficiencia.

En general, y teniendo en cuenta la especificidad de este proyecto, encontramos que los mecanismos de seguimiento y coordinación han sido los adecuados.

Además, se constata la realización de cuantas visitas de seguimiento sobre el terreno han sido necesarias, especialmente en aquellas actividades que requerían mayor presencia,

Se ha analizado toda la documentación sobre el sistema de seguimiento realizado por MPDL y podemos afirmar que el seguimiento ha sido en todo momento el adecuado para facilitar la ejecución del proyecto de forma adecuada, coherente, transparente y eficiente.

CONCLUSIONES

Aparentemente, las actividades no se podían haber hecho con menos presupuesto y se aprecia, tras las reuniones con el equipo de gestión, los beneficiarios y la lectura de los informes, que los medios puestos a disposición del proyecto han permitido realizar las actividades previstas.

Se aprecia como los recursos asignados y consumidos se han transformado adecuadamente en resultados, especialmente en lo que concierne a mejora de la autonomía de las cooperativas en materia de gestión y producción, así como del empoderamiento de las mujeres, tal y como muestran los indicadores.⁸

Pensamos que una de las causas es el conocimiento de la región y de la zona específica del proyecto, por parte del equipo local, lo que ha permitido optimizar los costes de las actividades. También ha contribuido a la eficiencia, los mecanismos de seguimiento y colaboración puestos en marcha para el desarrollo y coordinación de las actividades.

No se han detectado riesgos importantes que hayan influido en el desarrollo del proyecto.

Se aprecia que los vínculos de dependencia de las cooperativas con respecto a MPDL y ABASE han disminuido con respecto a otras intervenciones. Este hecho es importante en la medida que en anteriores evaluaciones de proyectos se señalaba la excesiva inversión de tiempos y recursos por parte del proyecto, debido a que tanto el monitoreo como el seguimiento técnico del proyecto exigía muchos esfuerzos, no siempre medibles, que limitaban la eficiencia del proyecto.

Consideramos que la eficiencia del proyecto en su globalidad ha sido buena.

He aquí, a modo de resumen, la valoración de este criterio, en la tabla siguiente:

EFICIENCIA.	1	2	3	4
¿Están bien definidos los resultados?			X	
¿Se han usado normas e indicadores para la planificación?			X	
¿Son las actividades adecuadas para el logro de los resultados?			X	
¿Podrían alcanzarse esos resultados en menos tiempo?			X(no)	
¿O con menor coste?			X(no)	
¿Los medios humanos, técnicos, materiales y financieros han sido los adecuados para la obtención de los objetivos previstos?				X(si)
¿Los recursos empleados y los costes del proyecto son proporcionales a los resultados obtenidos?			X	
¿Se ha elegido la logística adecuada?			X	
¿Se ha definido bien el presupuesto?			X	
¿Se ha respetado el presupuesto?			X	

⁸ Ver criterio de eficacia.

¿Ha existido una buena previsión de recursos?			X	
¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?			X	
¿Han respetado el calendario y los plazos previstos?			X	
¿Es adecuado el personal local, tanto de gestión como formadores, que ha trabajado en el proyecto?				X
¿Son adecuados y suficientes los canales de comunicación para realizar el seguimiento?			X	
¿Se ha hecho un buen seguimiento contable y económico?			X	
¿Se ha hecho un buen seguimiento de las actividades?			X	
¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?			X	
¿Los procedimientos administrativos y financieros estaban adaptados a las capacidades de la contraparte?			X	
¿Ha existido una coordinación y apropiación con la contraparte y una armonización de los procedimientos?			X	
¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?			X	
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

4 EFICACIA.

Bajo este criterio, se pretende medir si la ejecución de las actividades planificadas está produciendo los resultados previstos en el Proyecto y **si estos resultados están contribuyendo a conseguir el objetivo específico**. Para ello se considerará también si las actividades se están ejecutando conforme al cronograma previsto.

Caracterización del proyecto⁹

El proyecto tiene como objetivo, contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la de las mujeres rurales, mediante la formación tanto de base como técnica de las agrupaciones económicas (cooperativas) en las que se agrupan la población objetivo del proyecto, reforzando de este modo las actividades generadoras de ingresos de la población.

Todas las actividades previstas por el proyecto han sido dirigidas a 289 mujeres y hombres¹⁰ organizados en 9 cooperativas que desarrollan sus actividades en las comunas de: Izmourén, Beni Boufrah, Idadouchen, Snada y Rouadi.

⁹ Creemos interesante consultar el documento de formulación.

¹⁰ Mayoritariamente mujeres (245) de 8 cooperativas y 44 hombres integrados en la cooperativa apícola URCA.

La elección de estas comunas así como de las cooperativas se debe a que MPDL lleva trabajando en esta zona desde hace varios años, manteniendo una estrategia de trabajo con una serie de cooperativas de la zona, habiendo seleccionado aquellas más organizadas, motivadas y con potencial de mejora.

El proyecto ha trabajado de forma transversal en 3 áreas, reforzando de paso el conocimiento del sector de la contraparte local:

- a.- Formación de base (gestión, producción y comercialización) para las cooperativas
- b.- Desarrollo de estrategias de comercialización
- c.- Formación en derechos, especialmente en alfabetización funcional

4.1 Logro real de los Resultados /objetivos en el momento de la evaluación.

El proyecto se planificó con un cronograma de ejecución de las actividades adecuado para la consecución de los resultados previstos.

En el momento de la realización de esta evaluación (mayo 2015), todas las actividades previstas en el proyecto habían finalizado, con ligeras modificaciones sobre el cronograma previsto en la formulación, para poder adaptarse a los contratiempos que surgieron durante su realización, no habiendo afectado a la consecución de resultados y/o objetivos.

Nuestro análisis se basa en la relación existente entre actividades, resultados y objetivo, según el proceso siguiente:

- Ejecución de las actividades (sin incluir el aspecto financiero)
- Alcance de resultados y cumplimiento de indicadores.
- Contribución a la obtención del objetivo específico.

Con respecto al Resultado 1: *Reforzadas las capacidades de las cooperativas participantes para dotarlas de autonomía en sus procesos de gestión, producción y comercialización*".

Las actividades previstas para el R1:

Actividades previstas	Realizaciones
A.1.1. Actualización del programa formativo adaptado a las necesidades de las cooperativas	100 %
A.1.2. Realización de las formaciones	100 %
A.1.3. Realización de las sesiones de restitución	100 %
A.1.4. Seguimiento de la aplicación práctica de los contenidos de las formaciones realizadas	100 %
A.1.5. Evaluación de las formaciones impartidas	100 %

Encontramos que el proceso de trabajo ha sido adecuado y ha favorecido la obtención del resultado.

Dos aspectos nos parecen reseñables en el proceso de refuerzo de capacidades:

a.- La experiencia de trabajo de MPDL con las cooperativas beneficiarias¹¹, les permitió seleccionar aquellas que contaban con el permiso de constitución, más motivadas, con mejores infraestructuras y con cierto grado de estructuración en el trabajo. Ver lista de cooperativas seleccionadas en el informe final.

b.- Así mismo, el hecho de contar con un personal estable, ha permitido a MPDL realizar a lo largo del proyecto un apoyo continuo a las cooperativas y consolidar la confianza con las beneficiarias¹².

Todo ello permitió utilizando un enfoque participativo, diseñar el conjunto de formaciones a realizar en función de un diagnóstico de necesidades.

En consecuencia, las actividades se han centrado en el refuerzo de capacidades, mediante la formación de las beneficiarias, adherentes a las cooperativas, con el fin de consolidar los procesos iniciados hace unos años. Las formaciones han girado sobre tres ejes:

- Refuerzo capacidades de gestión
- Mejora de las técnicas de producción
- Mejora capacidades de comercialización, incluido la realización del Plan de comercialización de cada cooperativa.

Mostramos a continuación unas tablas con el resumen de cursos realizados:

a.- En técnicas de gestión:

Temática	Número de sesiones	Número de Cooperativas	Número de beneficiarios	Formador
Gestión de la organización de cooperativas	2	9	49	ODCO
Gestión administrativa de cooperativas	5	9	80	ODCO
Gestión financiera de cooperativas	5	9	69	ODCO
Convenciones de partenariatado	3	7	52	ODCO
Gestión de conflictos	3	7	67	MHE
Comunicación interna y externa	3	7	107	MHE

¹¹ Todas, salvo una, participantes en proyectos anteriores de MPDL.

¹² No obviar el contexto cultural, social y económico del proyecto, explicado en el documento de formulación.

b.- en técnicas de Producción

Temática de la formación	Sesiones	Número de cooperativas beneficiarias	Número de Beneficiarios
Formación en tricotage	250	3	27
Formación en costura tradicional(bordado, ...)	162	2	15
Formación en tejido tradicional	75	3	20
Formación en técnicas modernas de apicultura	2	13	20
Formación sobre la calidad y análisis de miel.	3	15	9
Formación en mantenimiento de máquinas de coser	9	2	17
Formación en confección moderna	15	1	07
Formación en secado de PAM y extracción de aguas florales	2	1	7
Formación confección tradicional : tiffinaghe y amazigh	20	1	12
Valorización de la algarroba	2	1	13
Formación en tricotado	250	3	27

c.- En técnicas de comercialización, incluyendo la realización de planes de comercialización y/o acción.

Temática de la Formación	Número de sesiones	Cooperativas beneficiarias	Número de Beneficiarios
Comercialización y técnicas de marketing	3	9	69
Sesiones de trabajo para la definición de planes de acción por cooperativa.	5	8	79

Varios aspectos han influido en el correcto desarrollo de las actividades:

a.- Coordinación con otros organismos, especialmente con la ODCO y con HME

En efecto, la sinergia con la ODCO, organismo encargado de la formación y acompañamiento de las cooperativas, ha sido fundamental tanto en el diseño de los cursos como en la impartición de los mismos. HME cuenta con experiencia confirmada en la organización e impartición de cursos de formación en el sector. 3 cooperativas se han beneficiado de un plan complementario de formación en el marco del programa MOUFAKARA establecido por la ODCO para cooperativas creadas en 2010.

b.- Una adecuada selección de formadores y una adaptación de los módulos de formación tanto a las necesidades como al nivel de las beneficiarias. Este hecho ha sido confirmado por las beneficiarias en los focus groupe y reuniones realizadas.

c.- Un proceso de réplica de las formaciones al resto de los beneficiarios no participantes muy estructurado y asegurado por los técnicos del proyecto, que previamente se habían formado o participado en las formaciones. Aspecto muy valorado por las mujeres y detallado en el informe final.

d.- Un seguimiento de la aplicación de las formaciones, tanto en gestión como técnicas de producción, basado en relaciones de confianza y de proximidad. El rol de los técnicos del proyecto es equiparable al de un Consejero de Empresa orientando y ayudando a vencer dificultades. Aspecto muy valorado y fácilmente verificable en el transcurso de las reuniones con las beneficiarias.

e.- Una ayuda permanente del equipo del proyecto en materia de comercialización, especialmente en los procedimientos habituales utilizados por las cooperativas.

Un aspecto importante a señalar, así mismo, es el hecho de que el equipo técnico del proyecto se ha beneficiado de las formaciones de base y de una formación específica en temas de diseño de planes de acción, planes de comercialización y/o Bussines Plan. Ello ha permitido al mismo, formarse y acompañar a las cooperativas en la elaboración de los mismos.

f.- La variedad y cantidad de cursos adaptados a la disponibilidad de las beneficiarias así como una correcta programación, agrupando cooperativas para un mismo cursos, en función de la zona geográfica y del sector productivo.

En cuanto a los indicadores

RESULTADO	INDICADORES	VERIFICACIÓN
Resultado 1 <i>“Reforzadas las capacidades de las cooperativas participantes para dotarlas de autonomía en sus procesos de gestión, producción y comercialización”.</i>	IOV1.1. Al menos un 90% de las cooperativas participantes asisten a las formaciones previstas para su fortalecimiento a lo largo del periodo de ejecución del proyecto.	Obtenido y superado. Ver Informe final
	IOV 1.2. Al menos un 80% de los y las participantes han aumentado sus competencias en materia de gestión, producción y comercialización de sus productos a lo largo del periodo de ejecución del proyecto.	Obtenido. Verificado por Observación directa y mediante la revisión de documentos del proyecto. Se aprecia una mejora sustancial de los procedimientos de gestión. Un incremento de las competencias en técnicas de producción, tanto en la mejora de calidad de los productos como en la diversificación de los mismos. Mayores competencias en comercialización aunque insuficientes.
	IOV 1.3.- Al menos un 70% de	Obtenido. Verificado por observación directa y por el análisis

	las cooperativas participantes en las formaciones aplican los conocimientos adquiridos en la práctica de su gestión, producción y comercialización	de documentación. Todas aplican conocimientos adquiridos tanto técnicos como en gestión. Se aprecia una mayor soltura en los procedimientos de gestión y de producción. Las técnicas de comercialización son menos utilizadas, siguen basándose en una comercialización tradicional.
--	--	--

Conclusión

Se comprueba documentalmente y por observación directa como todas las actividades previstas se han cumplido en los plazos previstos y se ha establecido una colaboración beneficiosa con organismos públicos como la ODCO y privados como el centro de formación MHE.

La orientación de las formaciones - basadas en el "savoir faire" tradicional de las mujeres- hacia la consecución de resultados y tanto para mejorar la producción como la comercialización, ha sido clave en la obtención del resultado.

La obtención del resultado es dispar, en función del eje de trabajo:

a.- **En cuanto a la gestión** se observa y verifica que todas las cooperativas están mejor organizadas, cuentan con herramientas de gestión y las aplican en gran parte los conocimientos y procesos adquiridos. Todas son capaces de hacer un balance, un acta de reuniones y de llevar un libro de ventas. No obstante, debido al bajo nivel cultural existente, el grado de autonomía continúa siendo débil. Las cooperativas reconocen que siguen necesitando un apoyo, si bien en algunos casos es simplemente necesidad de orientación y consejo, siendo ellas mismas las que realizan la gestión cotidiana.

b.- **En cuanto a la producción**, el refuerzo de capacidades está permitiendo mejorar las técnicas de producción y en consecuencia producir más y con más calidad. Así se aprecia por parte de los formadores y por parte de las propias beneficiarias, tal y como muestra su evolución de producción y sus ventas, que no para de crecer. Realmente si no producen más es porque el acceso al mercado sigue siendo mayoritariamente muy limitado.

Un aspecto importante a resaltar, y no explícitamente contenido en el informe final ni en el diseño del proyecto, es el hecho de que las formaciones han permitido diversificar los productos y adaptarlos mejor a la demanda del mercado. Ver anexo de evolución de ventas y productos aportado en Anexo.

c.- **En cuanto a la comercialización**, las formaciones no han sido muy numerosas, focalizando el trabajo en la realización de forma participativa de los planes de acción, que contenían una estrategia de comercialización.

Más adelante se profundiza en este aspecto que es objeto de un resultado específico.

Consideramos la eficacia del Resultado 1, como elevada. Todas las actividades han sido realizadas de manera eficaz y son muy apreciadas por las beneficiarias. Los indicadores, tal y como están previstos, han sido alcanzados.

La mayor parte de las cooperativas están alcanzando un grado de autonomía apreciable, habiendo reforzado sus capacidades y así como consolidando los conocimientos y procedimientos adquiridos en anteriores intervenciones.

Este resultado contribuye muy eficazmente a la consecución del objetivo.

Con respecto al Resultado 2: *Elaboradas estrategias de comercialización por parte de las cooperativas participantes en correspondencia con los planes las autoridades locales.*

Las actividades previstas son:

Actividades previstas	Realizaciones
A.2.1. Realización de las formaciones para la elaboración de los planes de acción de cada una de las cooperativas y actualización de los planes ya existentes	100%
A.2.2. Elaboración del Plan de acción de cada cooperativa	100 %
A.2.3. Seguimiento de la aplicación práctica de los contenidos de las formaciones realizadas	100 %
A.2.4. Evaluación de las formaciones impartidas	100 %
A.2.5. Discusión colectiva de las propuestas de planes de acción elaborados	100 %

Las actividades realizadas en el marco de este resultado han seguido una secuencia lógica:

- a.- Formación del equipo técnico del proyecto
- b.- Aplicación práctica de la formación mediante la realización de los planes de acción
- c.- Discusión y divulgación de los planes de acción entre las cooperativas.

La formación realizada ha sido apreciada por el equipo. Les ha permitido adquirir herramientas de partiendo de un diagnóstico de cada cooperativa (análisis DAFO, enfoque DACA, análisis de mercados y del entorno, etc.) conducen a la elaboración de los planes de acción de las cooperativas.

Se aprecia un enfoque metodológico adecuado basado en la combinación de la formación teórica con la aplicación práctica.

Entendemos como acertado que la formación se haya hecho solo para el equipo técnico del proyecto debido al bajo nivel formativo de las beneficiarias que les imposibilita acceder a una formación de este tipo.

El proceso de realización del plan de acción ha sido adecuado. Para ello, tanto los diagnósticos iniciales como los planes de acción diseñados han sido discutidos y consensuados con las cooperativas en talleres realizados a tal efecto. Apreciamos y valoramos el enfoque participativo empleado que contribuye a la apropiación del mismo por parte de las cooperativas.

En total, 4 planes de acción han sido realizados por el equipo técnico y 5 se han actualizado¹³ y mejorado, aplicando las técnicas adquiridas. Todas las cooperativas disponen de planes de acción revisados, traducidos y discutidos.

El informe final aporta suficientes detalles, sobre las formaciones (incluidas en el apartado correspondiente al R1) y a los procesos de realización de los Planes de Acción que, así mismo se aportan en Anexos.

En cuanto a los indicadores

RESULTADO	INDICADORES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Elaboradas estrategias de comercialización por parte de las cooperativas participantes en correspondencia con los planes las autoridades locales.	IOV2.1. Al menos un 70% de las cooperativas participantes en el proyecto elaboran un plan de comercialización a lo largo del periodo de ejecución del proyecto.	Todas las cooperativas disponen de un plan de acción que contiene acciones de comercialización. Sin embargo no puede catalogarse como plan de comercialización, propiamente dicho. Consideramos, no obstante cumplido el indicador.
	IOV2.2. La ODCO participa en al menos una sesión de trabajo con cada una de las cooperativas participantes en el proyecto para el apoyo institucional en la definición de sus planes de acción.	No es un indicador procedente en este resultado.
	IOV 2.3.- Aumentados los ingresos de las cooperativas participantes en un 10% respecto al año anterior a la ejecución del proyecto	Todas las cooperativas incrementan, en al menos un 42 % sus ventas respecto al año anterior. Indicador sobradamente cumplido.

Apreciamos una cierta confusión en el planteamiento del resultado 2. En el enunciado del mismo se habla de “elaborar una estrategia de comercialización”, así mismo los indicadores (salvo el IOV2.3. no adecuado a este resultado) están diseñados para mostrar el grado de cumplimiento del mismo.

¹³ Corresponde a 5 cooperativas que disponían de un plan de acción realizado en anteriores proyectos.

Sin embargo, las actividades realizadas, y como tal formuladas, se corresponden con la realización de planes de acción para el desarrollo y /o consolidación de las cooperativas, incluida una componente de comercialización, tal y como puede comprobarse en los Anexos aportados en el informe final.

En lo que se refiere a la comercialización, si bien las formaciones previstas en el proyecto han sido realizadas – tal y como puede apreciarse en el Resultado 1 – no se aprecia que hayan tenido mucha influencia en los resultados económicos de las cooperativas.

Si bien los planes de acción diseñados contienen una sección dedicada a la comercialización, no se aprecia que el mismo haya dado paso a la elaboración de estrategias de comercialización en las cooperativas, al menos tal y como entendemos que debe diseñarse una estrategia de comercialización, con elementos y acciones más precisos y abriendo canales de comercialización.

El hecho, constatado por todos los actores consultados, es que las cooperativas han continuado comercializando con los mismos métodos de siempre, básicamente asistencia a ferias y vendiendo a vecinos o en escasas ocasiones a turistas. No han desarrollado, salvo incipientemente la cooperativa Sobarif, nuevos canales de comercialización.

Varias son las razones que explican el acceso de las cooperativas a nuevos canales de comercialización. Entre otros, podemos citar:

- El hecho de que las cooperativas están situadas en zonas rurales, alejadas de grandes urbes, salvo Alhucemas,
- El déficit cultural de las mujeres, así como el contexto social de la zona, limita su acceso a los mercados por las dificultades de viajar o contactar con comercializadoras.
- Los productos de las cooperativas, difícilmente pueden competir con producciones industriales, como es el caso de las cooperativas del sector artesano o textil y solo aquellas que encuentren un nicho de mercado o aporten un valor añadido (calidad, producto único, ...), como por ejemplo SOBARIF con productos derivados del cactus, pueden competir en un mercado cada vez más dependiente de los precios y menos de la calidad del producto.¹⁴

Tal y como puede apreciarse en el anexo sobre la evolución de ventas, todas las cooperativas incrementan sus ventas en más de un 40 %¹⁵. Sin embargo tal y como hemos apuntado, no apreciamos que este hecho esté relacionado con la estrategia de comercialización, sino con la mejora de la gestión y la producción. Los planes de acción se realizaron tarde hacia el semestre final del proyecto, tal y como se había diseñado en el cronograma del proyecto, lo que pone en evidencia su escasa relación con el incremento de ventas.

¹⁴ Consultar el plan de acción de SOBARIF que contiene un pequeño estudio de mercado de los derivados de cactus, realizado entre clientes de Marjane y otros supermercados en los que se venden estos productos.

¹⁵ 2 de ellas superan el 65 % debido a un encargo de confección de bolsas reciclables por parte de la OD-CO.

Sin embargo, la mejora de la calidad y sobre todo, la diversificación de productos, más adaptados a la demanda del mercado han sido las causas de un incremento de las ventas, tal y como manifiestan las propias mujeres y puede verificarse en las listas de productos vendidos.¹⁶

Tal y como se señala en el informe final del proyecto y ha sido verificado en los balances anuales consultados y en las conversaciones con los adherentes a las cooperativas, el incremento de ventas ha significado un aumento de los ingresos de los beneficiarios. Que puede situarse en torno a los 3000 dhs anuales, lo cual aporta un plus, respecto a sus ingresos cotidianos que provienen, en la mayoría de los casos, de la agricultura.

A ello habría que añadir que varias de las cooperativas disponen de un capital en el banco de unos 50.000 dhs., cantidad que les permite acceder a otros programas de apoyo a actividades generadoras de ingresos, especialmente del INDH, y poder aportar una parte del coste total del proyecto productivo.

Conclusiones

Si bien las cooperativas no disponen de un plan de comercialización en el estricto sentido del mismo, disponen de un Plan de acción en el que se incluye la componente de comercialización.

El hecho de contar con un Plan de acción coherente, si bien será preciso actualizarlo periódicamente, creemos que es un éxito para el proyecto ya que permite a las cooperativas contar con un documento sencillo que les marca las principales pautas a seguir. Este plan está concebido como una hoja de ruta que deben seguir las cooperativas para consolidarse e iniciar un proceso de crecimiento que les permita alcanzar una autonomía financiera.

Entendemos que los planes de acción deberían haberse realizado al inicio del proyecto, quizás en el primer semestre con el objetivo de adaptar mejor las formaciones realizadas a las necesidades detectadas. Sin embargo, tal y como se ha comentado, el hecho de que las cooperativas apoyadas eran conocidas y habían trabajado en otros proyectos de MPDL, ha permitido "avanzar" el diagnóstico de necesidades y realizar actividades de formación que forman parte del plan de acción validado, contribuyendo de este modo a mejorar las capacidades y el proceso de trabajo de las cooperativas.

En la medida que las cooperativas se apropien del plan de acción y hagan del mismo su estrategia de trabajo, podrán precisar y consolidar una estrategia de comercialización que por el momento parece insuficiente.

Es por ello que consideramos que el resultado se ha cumplido de una manera eficaz, si bien su contribución a la obtención del objetivo específico es por el momento escasa.

¹⁶ El caso de SOBARIF es emblemático, habiendo incrementado sus ventas con la mermelada sin azúcar, fabricada y puesta en el mercado a partir de las formaciones del proyecto.

Con respecto al Resultado 3: “Empoderadas las cooperativistas participantes, tanto individual y colectivamente como en el conocimiento sobre protección y ejercicio de sus derechos”

Las actividades previstas son:

Actividades previstas	Realizaciones
A.3.1 Formaciones sobre Alfabetización básica y avanzada con metodología de enfoque de derechos para las mujeres de las cooperativas	100%
A.3.2 Realización de las sensibilizaciones sobre derechos de las mujeres dirigidas a miembros del entorno social de las cooperativas de los Douares de intervención	100 %
A.3.3 Talleres con las mujeres sobre diferentes temáticas identificadas: salud, higiene, alimentación, autoestima, etc.	100 %

Todas las actividades se han realizado, superando con creces el alcance previsto, tal y como puede apreciarse en el rico informe final del proyecto.

La metodología empleada para las formaciones de alfabetización ha sido correcta y ha permitido, tal y como veremos más adelante, cumplir no solo los objetivos previstos sino contribuir de modo claro al objetivo del proyecto y en perfecta sinergia con el resto de actividades. Algunos aspectos dignos de mención son:

a.- La larga experiencia de MPDL, en muchos casos con las mismas mujeres, en materia de alfabetización de mujeres rurales en un contexto social difícil, como el que se da en la zona del Rif, les permite disponer de una metodología de trabajo contrastada y adaptada a las necesidades de las mujeres (horarios, distribución de grupos, etc.).

b.- El avance que ha supuesto incluir en la metodología de alfabetización el enfoque en derechos, e incluyendo la alfabetización jurídica en los programas. Ello ha permitido incluir en la propia formación, componentes propios de la sensibilización al incluir temas relativos a los derechos de la mujer en el nuevo código de familia (Mudawana), participación social, autoestima, la libertad de expresión, de reunión, promoción de la capacidad de decisión, etc.

c.- Introducir en la formación componentes muy prácticos y experiencias cotidianas de las mujeres relacionados con la cooperativa: importancia de la permanencia, de la participación, modelos de cartas, cálculo numérico básico, etc.

d.- La sinergia existente entre las formaciones y las jornadas, sesiones de sensibilización y/o talleres en temáticas de interés para las mujeres.

Todas estas actividades, en las que han participado mayoritariamente las beneficiarias de las cooperativas, así como vecinos de los douares y, en el caso de la comuna de Esnada, un grupo de hombres, han sido unas de las más valoradas por las mujeres en las reuniones mantenidas con ellas.

Con respecto a los indicadores

RESULTADO	INDICADORES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Empoderadas las cooperativistas participantes, tanto individual y colectivamente como en el conocimiento sobre protección y ejercicio de sus derechos	IOV3.1. El 50% de las mujeres miembros de las cooperativas reciben formación en alfabetización con metodología de enfoque de derechos a lo largo del proyecto. IOV3.2. El 80% de las socias y el 20 % de los socios de las cooperativas asisten al 80% de las sesiones de sensibilización sobre Derechos de la Mujer y diversos temas de interés personal (higiene, educación, etc.)	Indicadores superados, tal y como se aprecia en los documentos del proyecto

Los indicadores del proyecto se han cumplido con creces.

Quizás, el hecho de que las mujeres llevan varios años participando en actividades de formación en alfabetización y sensibilización, está provocando una aceptación de estos procesos, tanto en la población masculina como femenina, haciéndolos suyos y sobre todo que los resultados empiezan a visualizarse.

Hace años, en la misma zona, era impensable que las propias mujeres demanden este tipo de actividades. Las mujeres en muchos casos estaban sometidas al permiso paterno/filial para asistir a las formaciones y/o participar en debates, viajes o simplemente hablar con desconocidos.¹⁷

Conclusiones

Las formaciones en alfabetización con enfoque de derechos han sido un elemento integrador de las mujeres hacia el proyecto, tal y como se confirma en la alta participación y éxito de los cursos.

Así mismo es un eje vertebrador del proyecto con gran influencia sobre el resto de formaciones y sobre la comercialización, tal y como destacan las propias beneficiarias y los profesores de los cursos entrevistados¹⁸:

a.- El refuerzo de capacidades en materia de alfabetización ha influido en la comprensión de los cursos de gestión y técnicos.

b.- Las sensibilización en derechos ha empoderado a las mujeres en materia de comercialización, especialmente en lo que se refiere a la capacidad de comprensión funcional, el desarrollo de la comunicación.

¹⁷ Este evaluador conoce la zona y ha evaluado algunos proyectos hace unos años y está comprobando los cambios comentados.

¹⁸ Son aspectos intangibles difícilmente mesurables.

c.- El conjunto de actividades ha influido para adquirir mayores grados autonomía personal y en las capacidades de reivindicación frente a las autoridades, familias y vecinos. Así mismo ha proporcionado mayores oportunidades de reunión y desplazamiento sin tener que depender del permiso paterno filial.

Sobre los Resultados ligados al Objetivo 2

En la formulación del proyecto se planteaba un Objetivo específico complementario: **OEB1:** *A lo largo del proyecto la Asociación ABASE mejora su aproximación a la realidad de las cooperativas participantes en el proyecto.*

Del mismo modo se planteaba obtener un Resultado específico para el mismo: *Mejorados los conocimientos y la capacidad de acompañamiento de la Asociación ABASE sobre las cooperativas existentes en la Provincia de Alhucemas.*

Creemos que este objetivo y el propio resultado son muy similares y que en sí mismos constituyen un impacto del proyecto.

Evidentemente la formación del personal técnico contemplada en el Resultado 1 y 2, mejora las capacidades del personal en la gestión de futuras intervenciones similares a la que ahora evaluamos.

La participación de los miembros de la asociación ABASE en la gestión del proyecto y en la toma de decisiones ayuda a mejorar su conocimiento sobre el sector de cooperativas y aporta un valor a la asociación para desarrollar estrategias de apoyo en el sector de desarrollo productivo, especialmente en el ámbito rural.

Creemos que este resultado se ha cumplido con creces, si bien sería adecuado que ABASE sistematizara la información disponible y formalizara una intervención en materia de apoyo a las AGR.

Logro del objetivo:

El objetivo específico del proyecto es poco preciso: "***Aumentar la autonomía de las cooperativas rurales femeninas de la provincia de Alhucemas trabajando para su conversión en empresas rentables, mediante el empoderamiento de sus socias***" siendo los indicadores previstos una repetición de algunos de los planteados en los resultados.

En consecuencia analizar el grado de consecución del objetivo es difícil. No obstante, es posible verificar y señalar algunos hitos importantes del proyecto:

a.- Las cooperativas han mejorado sus capacidades de gestión en un contexto social difícil. Además los aplican en la gestión cotidiana de la cooperativa. Han alcanzado un grado de autonomía aceptable, si bien la inseguridad propia de las mujeres - provocada por el alto grado de analfabetismo funcional existente y el desarrollo de su trabajo en un contexto difícil en el que es problemático ejercer sus derechos – hace necesario que cuente con un apoyo continuado, a modo de consejo permanente¹⁹.

¹⁹ Una de las beneficiarias comentaba: " Necesitamos que alguien esté con nosotras y que con un simple gesto de la cabeza , valide aquello que hacemos"

b.- La mejora de las capacidades técnicas está contribuyendo a la mejora de la calidad y la diversificación de productos, fortaleciendo de este modo a las cooperativas. Está provocando que tengan más capacidad de producción, que sea de más calidad y más adaptada a las necesidades del mercado.

c.- Aunque la producción y ventas han aumentado, las cooperativas solo venden a través de los canales tradicionales: asistencia a ferias o venta de proximidad a los vecinos. Lo que limita la obtención de beneficios que permitan crecer y formalizar sus negocios. Por sí mismas les resulta difícil vender sin el apoyo económico o de procedimientos externos²⁰.

d.- No cuentan con una estrategia de comercialización que les permita consolidar su negocio e iniciar un proceso de formalización e integración en el mercado.

e.- El empoderamiento personal se consolida, adquiriendo un alto grado de autonomía personal con respecto a su situación hace unos años.

El grado de autonomía de las cooperativas está en relación con su capacidad de comercializar productos. Por el momento, por todas las razones anteriormente expuestas, están más capacitadas para hacerlo pero necesitan un programa de apoyo en comercialización que impulse y consolide este proceso. En consecuencia apreciamos que el objetivo específico ha sido alcanzado con una eficacia satisfactoria.

4.2 Factores y procesos que han afectado al logro de los objetivos.

Los principales factores han sido:

- El conocimiento y experiencia que MPDL tiene de la zona y de la población beneficiaria así como el prestigio ganado a lo largo de los años de presencia en el terreno, ha sido clave, no solo para vencer las posibles reticencias de éstas ante la intervención, sino para diseñar actividades formativas que responden a las necesidades manifestadas por las propias beneficiarias.
- La gestión de proximidad del equipo técnico, generando confianza y facilitando la transmisión de conocimientos a todos los beneficiarios y la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- La concertación establecida con las autoridades locales y con los organismos públicos ha sido un factor que ha contribuido a realizar las actividades en mejores condiciones y en consecuencia a obtener los resultados y objetivos previstos.
- La dispersión geográfica y la variedad de actividades formativas que deben estar coordinadas, exigen un esfuerzo considerable por parte del personal de gestión del proyecto. Este esfuerzo además de restar eficiencia creemos que no favorece

²⁰ Tal y como hemos comentado anteriormente, existen dificultades para acceder a mercados de mayor proyección, especialmente para los productos artesanos o de confección tradicional.

la eficacia de la intervención y que es un factor a tener en cuenta a la hora de analizar el cumplimiento de los objetivos.

- La pertinencia de contar con un socio ABASE, que mantiene una relación de partenariado con MPDL desde hace años, con un amplio conocimiento de la zona y con excelentes relaciones institucionales. El hecho de que en su Plan Estratégico cuenten con una línea de trabajo dirigida tanto a la mejora de las AGI y el empoderamiento de las mujeres con un enfoque de derechos, aporta consistencia al proyecto.
- Contar con la colaboración de un centro de formación, MHE, con gran experiencia y capacidad para organizar cursos de formación, compartiendo una visión de desarrollo con las dos contrapartes del proyecto

4.3 Percepción de los beneficiarios

La implicación de los beneficiarios ha sido elevada desde la misma formulación del proyecto.

Como ya se ha señalado en este informe, la percepción de los beneficiarios es muy buena con respecto a todas las componentes del proyecto, especialmente en lo referente a la implicación del personal de gestión, agentes de terreno gestión y técnico, y a la calidad del trabajo de seguimiento que han realizado, encontrando siempre un apoyo para resolver los problemas cotidianos, especialmente en lo que se refiere a la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en las formaciones.

La participación de la población de beneficiarios ha sido elevada en todas las actividades. Destaca el alto nivel de participación a los cursos de formación y la alta valoración tanto de los contenidos como de la calidad e interés de las formaciones, tal y como muestran las encuestas realizadas por el equipo del proyecto y que se incluyen en el informe final. Estos aspectos, difícilmente medibles o verificables cuatro meses después de finalizar el proyecto, han sido corroborados por todos los beneficiarios entrevistados en el transcurso de esta evaluación.

Las beneficiarias han apreciado de manera positiva las actividades que promueven el cambio de comportamiento y la mejora del grado de autonomía personal. En general, todos los beneficiarios consultados en la visita de terreno manifiestan que los resultados esperados se han cumplido.

Se aporta una tabla de valorización de este criterio:

EFICACIA.	1	2	3	4
¿Está el objetivo específico bien formulado y cuenta con indicadores mensurables?		X		
¿Se analizaron en su día variedad de estrategias posibles para lograr el objetivo?			X	
¿Son fiables, oportunas y de un coste razonable las fuentes de verificación?			X	

¿Se puede alcanzar el objetivo específico teniendo en cuenta los resultados incluidos en el proyecto?		X (demasiado ambicioso)		
¿Presentan las hipótesis una razonable probabilidad de cumplimiento?			X	
¿Se han tenido en cuenta las hipótesis al planificar los riesgos y la evolución del contexto?			X	
¿Se han alcanzados los resultados en el grado esperado en este momento?			X	
¿Existe coordinación entre las diferentes actividades?			X	
¿Se incentivó la coordinación?			X	
¿Es la experiencia replicable a otras situaciones?			X	
¿Se llega a los sectores más vulnerables definidos como población meta en el proyecto?			X	
¿Son realistas los resultados planteados?			X	
¿Están bien planteadas las actividades para lograr los resultados?			X	
¿Con las actividades realizadas se está incrementando el número de familias con mejores condiciones socioeconómicas?		X		
¿Se han diseñado de manera suficientemente detallada las actividades?		X		
¿Se ha alcanzado el objetivo general de la intervención?		X		
¿Se han logrado otros efectos no previstos?			X(No)	
¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?			X(No)	
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

5 IMPACTO DEL PROYECTO.

El criterio de impacto examina hasta qué punto los efectos que está causando el Proyecto pueden ser atribuidos a la acción que se ha ejecutado y comprobar si se están 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 programa y de la operación.

El objetivo global del proyecto es ***“Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable de Marruecos, especialmente las mujeres de origen rural, mediante la promoción de actividades generadoras de ingresos”***

En primer lugar, creemos conveniente señalar algunos factores que han podido influir en este criterio:

- a. Una población poco abierta al exterior, muy desconfiada y en la que el arraigo de las tradiciones tienen mucho peso, incluso para el desarrollo de sus Actividades Generadoras de Ingresos.
- b. Una población muy individualista, poco acostumbrada a trabajar comunitariamente y que en ocasiones es reticente al trabajo en grupo.

Entendemos que la contribución del proyecto a la obtención del objetivo general es escasa, ya que es un proceso lento y que necesita la colaboración de muchos actores, especialmente los organismos públicos.

De manera general, no hemos visto que haya ningún impacto negativo en el proyecto, que haya afectado la consecución del objetivo general.

Tras la observación directa, las entrevistas mantenidas con los informadores clave y los beneficiarios del proyecto, y a partir del análisis de las fuentes de verificación y de los informes de seguimiento y el informe final del proyecto, disponemos de algunos elementos que nos permiten conocer algunos impactos sobre los beneficiarios y su contribución a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres rurales de la zona de intervención.

Creemos necesario comentar el hecho de que el proyecto debe enmarcarse en una estrategia más amplia de apoyo a la población vulnerable, especialmente las mujeres rurales, que apoye la consolidación de las actividades generadoras de ingresos por ellas ejercidas. Si consideramos el proyecto como una intervención aislada hablaremos de efectos ya que el impacto debemos considerarlo a más largo plazo. No obstante mantenemos la terminología de impactos en este criterio.

5.1 Impactos previstos y no previstos sobre los beneficiarios y otras partes afectadas.

Veamos algunos de los impactos / efectos obtenidos a lo largo del proyecto, si bien algunos de ellos deben situarse en el contexto de una intervención que viene realizándose desde hace varios años.

Con respecto a la autonomía de gestión de las cooperativas.

La gestión de las cooperativas ha mejorado de forma apreciable. Las mujeres han adquirido los conocimientos y competencias necesarias para realizar las tareas cotidianas de gestión y para reunirse de forma, más o menos, regular.

Algunos aspectos, especialmente los financieros (balances, gestión de ventas, etc.) son todavía débiles y necesitan un apoyo externo, si bien este hecho no les impide desenvolverse con un grado aceptable de autonomía. Algunas de ellas hacen sus balances y asambleas generales anuales de manera totalmente autónoma, caso de Bades o de Firdaous.

Este efecto continúa después de la finalización del proyecto.

Con respecto a la mejora de la producción

Las cooperativas se han apropiado de nuevas técnicas de producción, aumentando la calidad de los productos. Después de la finalización del proyecto se constata que siguen utilizando las técnicas adquiridas en las formaciones.

Un aspecto que consideramos importante es que las formaciones recibidas, tanto técnicas como en comercialización, han permitido diversificar la cartera de productos de las cooperativas a partir de su producción base, si bien este aspecto no ha sido suficientemente desarrollado por falta de mercado.

Todo ello ha provocado, especialmente durante el periodo de ejecución del proyecto, incrementar las oportunidades de negocio de las cooperativas.

Los balances y documentos de las cooperativas muestran que además de incrementar y mejorar la producción, están aumentando tanto las ventas como los beneficios, especialmente aquellas del sector agroalimentario que son las que tienen un mayor potencial de crecimiento.

Tal y como se apunta en el Plan Maroc Vert²¹, se pretende promover el acceso al mercado de las pequeñas unidades productivas que aporten valor añadido a los productos, por la vía de la calidad, y promoviendo los productos con una buena relación calidad / precio. Uno de los aspectos que se pretende desarrollar la creación de una denominación de "productos de terreno" con carácter regional y nacional. En consecuencia, son las cooperativas del sector agroalimentario, tales como las apícolas, cactus, plantas aromáticas, etc., las que tienen mayor potencial de crecimiento.

Sin embargo este impacto está directamente relacionado con la comercialización de los productos.

Con respecto a la comercialización

Aunque ni la formación ni las estrategias de comercialización han sido suficientes, se aprecia un incremento de las ventas y de los beneficios de las cooperativas, fruto del incremento de las capacidades de la cooperativa tanto en lo que se refiere a la producción como a la calidad o diversificación de productos.

Las cooperativas no llegan a comercializar de manera regular sus productos, limitándose a vender en eventos especiales (ferias) o a clientes fieles a la cooperativa²². El acceso a la información y a canales de comercialización sigue siendo insuficiente, si bien en el caso de la cooperativa Sobarif ha firmado un acuerdo con Marjane aunque hasta ahora los pedidos recibidos no han sido muy voluminosos.

En conclusión, por el momento, el proyecto no permite un incremento de ingresos de las cooperativas y de sus beneficiarias que les garantice una autonomía financiera. Por el

²¹ Estrategia nacional que pretende hacer de la agricultura el principal motor de crecimiento de la economía nacional en los próximos 10 a 15 años.

²² Ver página 32

momento los escasos ingresos obtenidos por las beneficiarias²³, complementan los ingresos de la familia y les permite hacer frente a algunos gastos cotidianos, especialmente en salud y educación²⁴.

Con respecto al empoderamiento de la mujer

El empoderamiento de la mujer y el acceso a los derechos en igualdad, es un camino de largo recorrido, por lo que supone de cambios de mentalidades, hábitos y costumbres. El impacto del proyecto en esta componente es difícilmente medible y excede del alcance de esta evaluación.

Sin embargo, tras las diversas reuniones mantenidas con las beneficiarias y monitoras de alfabetización, se aprecian algunos efectos:

a.- Mejora de la autoestima y de la confianza en sí mismas, especialmente por el hecho de estar alfabetizadas, lo que les da acceso al conocimiento.

b.- Aumento del conocimiento de sus derechos, cuestión muy apreciadas por las mujeres.

Todo ello, está permitiendo ganar espacios a la mujer que antes eran prácticamente impensables: acceso a viajes, acceso a la comunicación externa, ser más reivindicativas

La alfabetización les permite mejorar la comunicación y por ende, tal y como ha sido señalado por muchas de ellas, les ayuda a vender mejor sus productos en las ferias y eventos.

Una muestra significativa es la de una beneficiaria de una cooperativa agro alimentaria que con gran expresividad señalaba:

“Mire usted, cuando en otras ocasiones he viajado a ferias, no podía leer los carteles de los stand y moverme por la ciudad era difícil para mí, que no sabía leer. Ahora en el último viaje, he sido capaz de leer los carteles, moverme por el interior de la feria, sabiendo a donde iba y sobre todo he defendido mejor mi producto porque sé comunicar mucho mejor con la gente. Antes estaba acobardada frente a todo lo que no fuera mi espacio próximo”

A nivel general

A nivel general un efecto importante es el hecho de que las cooperativas disponen, por primera vez, de un plan de acción, asimilable a una estrategia, a partir del cual conocer sus puntos fuertes y débiles y , en consecuencia, poder desarrollar acciones que permitan consolidarse y o crecer.

Este plan de acción, mejorable y revisable, debe constituir el punto de partida de otras acciones futuras con las cooperativas.

²³ Ver anexo con evolución de ventas y beneficio de las cooperativas

²⁴ Manifestado por la mayor parte de las mujeres en las reuniones mantenidas durante la visita de terreno

No se ha observado ningún impacto negativo en el proyecto que haya afectado la obtención del objetivo general.

5.2 Impactos previstos y no previstos a nivel institucional.

El proyecto objeto de la evaluación contempla acciones dirigidas a promover el reforzamiento institucional del socio local, ABASE.

La asociación tiene sus propias dinámicas de trabajo interno y externo, que ya se aplicaban incluso antes del lanzamiento del proyecto. Estas dinámicas y mecanismos han podido verse reforzadas y apoyadas indirectamente, mediante el trabajo y la colaboración con el MPDL a lo largo de estos años y especialmente en este proyecto en lo que se refiere al diseño de estrategias y de acciones de apoyo a las actividades generadoras de ingresos, especialmente bajo la forma jurídica de cooperativa.

Conclusiones

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, el impacto respecto a los beneficiarios directos del proyecto y al objetivo de mejorar sus capacidades para la generación de ingresos y promover su autonomía es satisfactorio.

El impacto sobre el empoderamiento de la mujer es elevado

Se aporta una tabla de valorización de este criterio:

IMPACTO	1	2	3	4
¿Hay efectos del proyecto sobre los colectivos de beneficiarios y/o sobre las cooperativas?			X	
¿Ha habido un impacto de género?			X	
¿Ha habido efectos sobre el medio ambiente?			X	
¿Se han producido efectos negativos?			X	
¿Hay estrategias de adaptación a largo plazo valoradas actualmente?			X	
¿Existen otro tipo de iniciativas relacionadas con el desarrollo del sector?				X (si)
¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?		X		
¿Se ha logrado efectos positivos sobre los beneficiarios directos considerados?				X
¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?				X (NO)
¿Se han detectado cambios en las prácticas, costumbres, actitudes o comportamientos debidos a la actuación del proyecto?			X	

¿Se aprecia el impacto sobre las capacidades de las contrapartes locales?			X	
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

6 SOSTENIBILIDAD

Este criterio se centra en la forma y el grado en que los efectos que está produciendo el Proyecto continuarán existiendo una vez la asistencia financiera externa haya concluido.

Por la propia naturaleza del proyecto, focalizado en la formación, no es sostenible sin apoyos externos, ya que las capacidades económicas de las cooperativas les impide pagar por este tipo de servicios no financieros.

Entendemos que este proyecto forma parte de una estrategia de intervención que apoya las iniciativas productivas o generadoras de ingresos, con el objetivo de hacerla autónomas o sostenibles.

En este contexto, el proyecto forma parte de un proceso que ha permitido, entre otras cosas:

- Dejar instaladas en las cooperativas, de manera conjunta e individual unas capacidades que permiten a las mismas, alcanzar una autonomía y formalizarse en el seno del tejido productivo local o regional.
- Contar con un personal formado y capacitado para proseguir acciones similares
- Que las beneficiarias estén muy motivadas, tanto por el incremento de su autoestima, la mejora de su rol en el seno de su entorno social, como por la mejora de sus capacidades que le permiten aspirar a consolidar y desarrollar sus negocios.
- Que las cooperativas dispongan y se hayan apropiado de un plan de acción realista, estructurado y adaptado a sus necesidades y capacidades.

Todos estos factores permiten ser optimistas en cuanto a la sostenibilidad de las cooperativas, y en consecuencia la mejora de la situación del colectivo de mujeres rurales de la zona de Alhucemas, a condición de crear estructuras o procesos de comercialización que sean capaces de generar suficientes ingresos que permitan a las cooperativas crecer y a las beneficiarias obtener unos ingresos dignos en consonancia con el trabajado desarrollado.

Es una evidencia que tres meses después de terminar el proyecto, las cooperativas siguen funcionando y produciendo sin apoyo externo, lo que confirma el hecho de que la sostenibilidad es posible, siempre y cuando lleguen a mejorar la comercialización.

Se aprecia que, en el momento en que se realiza la evaluación, aunque el objetivo de las cooperativas es lograr la autonomía financiera, se siguen apreciando relaciones de dependencia generadas por los años de apoyo externo mantenido.

No se vislumbran mecanismos que permitan afianzar ese apoyo a las cooperativas, mayoritariamente femeninas, desde el nivel local, toda vez que desde la ODCO no se cuenta con respaldo técnico y presupuestario suficiente para dar más apoyo que el de la gestión administrativa.

En resumen, aunque ciertos indicadores, especialmente la mejora de las capacidades de gestión y técnicas, contribuyen a la sostenibilidad de las cooperativas beneficiarias del proyecto, son insuficientes para asegurar la misma, ya que siguen estando amenazadas por varios factores:

- La débil capacidad financiera ya que los ingresos en este momento no permiten invertir en el desarrollo de la cooperativa y, en muchos casos, cubrir los gastos de desplazamiento para poder comercializar los productos²⁵.
- La débil capacidad para comercializar la producción, debido a la ausencia de mecanismos o estructuras adecuadas que permitan a las mujeres dedicarse a lo que saben hacer, producir, sin tener que dedicar esfuerzos a comercializar. No es ajeno a este hecho la excesiva dependencia externa de las cooperativas, tanto estatal como de proyectos de cooperación, para poder comercializar con garantías sus productos
- La estacionalidad de muchos productos o de las ventas que provoca un parón de las actividades el resto del año, como en el caso del sector agroalimentario o aquellas que basan sus ventas en el turismo.
- La fijación de precios que se hace sobre criterios no formales y no adecuados al trabajo realizado, lo que provoca que la relación calidad / precio no responda en ocasiones a las exigencias o necesidades del mercado.
- La falta de un análisis profundo (estudio de mercado o de viabilidad) sólidos así como de planes de negocio de las cooperativas.
- Los escasos estudios sectoriales de las actividades productivas que orienten el apoyo técnico y financiero hacia aquellas cooperativas con capacidad de crecimiento y que limite el apoyo a cooperativas en sectores con escasas capacidades de consolidación o crecimiento. Los datos muestran que el sector agroalimentario tiene más potencia de desarrollo que el de la artesanía tradicional o del textil tradicional.
- La débil incardinación de los programas de cooperación con las políticas públicas locales, en este caso con las pautas señaladas en el Plan MAroc Verte y en menor medida por programas públicos de apoyo a las actividades generadoras de ingresos, como el INDH.

No se han apreciado otros factores de carácter político, medioambiental, tecnológico o institucional que afecte a la sostenibilidad de este proyecto.

²⁵ Es preciso señalar que muchos de los viajes a ferias, principal canal comercializador, sigue estando subvencionado por el estado o por proyectos de cooperación.

En conclusión, entendemos que a pesar de los indicios de sostenibilidad existentes, sin un apoyo externo que apoye la comercialización de productos de las cooperativas, los efectos ahora visibles en las mismas terminarían por desaparecer. El apoyo financiero externo sigue siendo necesario para garantizar la sostenibilidad del proyecto

6.1 Transferencia y apropiación del proyecto.

La transferencia y apropiación del proyecto, pensamos que es un punto fuerte del mismo apreciándose un interés por parte del socio local en continuar con acciones del mismo tipo.

El proyecto ha permitido un refuerzo institucional de capacidades y ha favorecido la apropiación de la metodología utilizada por parte del socio local, por lo que la apropiación del proyecto se ve muy favorecida.

La transferencia de equipos y conocimientos se ha realizado correctamente según apreciaciones del socio local, contando en este momento con personal formado y capacitado para desarrollar proyectos similares en otras zonas.

La metodología empleada y el modelo de gestión seguido permiten replicar el proyecto en otras zonas de características similares, siempre y cuando se mantenga la componente de refuerzo institucional.

Se aporta una tabla de valorización de este criterio:

VIABILIDAD	1	2	3	4
¿Existe evidencia de que los cambios identificados en el proyecto son sostenibles o tienden a serlo?		X		
¿Las instituciones locales que ejecutan el proyecto tendrán los recursos, para continuar las acciones desencadenadas por el Convenio después de terminado el apoyo externo?		X		
¿El/la beneficiaria/o individual tendrán la capacidad para mantener o ampliar en su unidad productiva los beneficios por él/ella alcanzados con el proyecto?		X		
Las capacidades de la población beneficiaria permiten que se apropien de los resultados de la intervención			X	
¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?		X		
¿El proyecto ha promovido la apertura de nuevas actividades complementarias?				X(si)
¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?			X	
¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?				X
¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?				X

¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?				X
¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?				X
Valoración: 1: Baja 2: Media 3: Alta 4: Muy alta				

7 CONCLUSIONES /LECCIONES APRENDIDAS

El proyecto nos ha mostrado la importancia que tiene, para una organización como MPDL, contar con una presencia estable y duradera en una zona determinada y los vínculos que se desarrollan con el tejido social de la misma. El trabajo desde hace unos años de MPDL en la zona de Alhucemas le permite disponer de un conocimiento del medio, de la sociedad civil, de las necesidades de la población y de la problemática de la zona en la que ha trabajado. Por ello, y por la concordancia / sinergia con las políticas públicas tanto regionales como nacionales, la pertinencia del proyecto ha sido MUY SATISFACTORIA

Este conocimiento del medio y el incardinar este proyecto en una estrategia de apoyo a las actividades generadoras de ingresos, ha permitido a MPDL planificar la intervención basándose en un diagnóstico previo a la intervención y diseñando actividades demandadas por la población meta. El refuerzo de capacidades de las cooperativas mediante los cursos de formación ha sido alcanzado es apreciable, aunque la componente de comercialización no se ha desarrollado suficientemente para alcanzar los objetivos previstos. En general se han alcanzado los resultados y objetivos previstos de con una eficacia SATISFACTORIA.

Así mismo, la permanencia en el tiempo, permite a MPDL contar con recursos humanos locales que además de estar acostumbrados a la metodología de trabajo de una ONG, conoce tanto el terreno como las características de la población, algo muy importante cuando se trabaja en zonas deprimidas y con escasos recursos. Diseñar una intervención, junto a un socio local estable como ABASE y en coordinación con actores locales, especialmente con la ODCO, que colaboran en el desarrollo de las actividades de la intervención planificada, ha favorecido la eficiencia del proyecto. La transformación de los recursos en resultados es apreciable contribuyendo a que la eficiencia del proyecto haya sido SATISFACTORIA.

Los resultados obtenidos en el proyecto, así como algunos de los efectos que el mismo ha producido en las beneficiarias y en las propias cooperativas, muestran que el trabajo de apoyo a las actividades generadoras de ingresos debe integrarse en una estrategia a medio y largo plazo que focalice su intervención en la componente de comercialización. Reforzar capacidades y acceder a mercados es condición necesaria para obtener un impacto apreciable en la zona.

Haber introducido formación en alfabetización con enfoque de derechos como actividad complementaria a las formaciones destinadas a reforzar las capacidades de las cooperativas, no solo ha sido pertinente, sino que ha permitido empoderar a las benefi-

ciarias, mejorar las desigualdades y disminuir la brecha de género. En consecuencia el impacto de la intervención en términos generales es SATISFACTORIO.

Es necesario focalizar la intervención en sectores productivos que tengan un apreciable potencial de crecimiento en el mercado y no apoyar actividades en sectores de actividades de subsistencia o tradicionales con escasas expectativas de crecimiento y difícil acceso al mercado. Tal y como hemos avanzado anteriormente, la puesta en marcha de la estrategia nacional Maroc Vert, impulsa al sector agroalimentario como el de mayor proyección, en consecuencia las cooperativas que trabajen en este sector tendrán más y mejores oportunidades de crecimiento.

Ello ayudará a ganar la confianza de las beneficiarias – que verán más posibilidades de cumplir sus expectativas de desarrollo y de mejora de condiciones de vida - y generar un impacto de desarrollo sostenible.

La sostenibilidad, de igual modo que el impacto, está estrechamente ligada a la comercialización. Es por ello que por el momento consideramos que la sostenibilidad es POCO SATISFACTORIA.

Con respecto al Grado de autonomía

A lo largo de este informe hemos ido analizando los diferentes criterios con respecto al grado de autonomía que las cooperativas han ido alcanzando en cada una de las componentes desarrolladas en el proyecto.

Sin pretensión de ser reiterativo, concluimos que:

a.- *Con respecto a la gestión administrativa* se aprecia como las cooperativas pueden realizar de manera autónoma las gestiones básicas aunque muestran un elevado grado de inseguridad, especialmente en los asuntos financieros, debido a su rol en el contexto social en el que trabajan y el difícil acceso que tienen a la propia autonomía personal. Siguen necesitando un consejo externo, si bien cada vez son menos dependientes del mismo. En cuanto mejoren la confianza en sí mismas, alcanzarán un grado de autonomía MUY SATISFACTORIO.

b.- *Con respecto al refuerzo de capacidades de producción*, todos los indicadores muestran que el grado de autonomía es elevado. Las mujeres han adquirido nuevas técnicas y se han apropiado de nuevos procesos productivos que les ha llevado a diversificar la producción adaptándola al mercado. En este momento continúan produciendo utilizando las técnicas aprendidas sin apoyo externo. El grado de autonomía es MUY SATISFACTORIO

c.- *La comercialización* es la componente en la que se ha alcanzado menos autonomía. Las mujeres han mejorado sus técnicas de producción y la calidad de los productos, incrementando y diversificando la producción, pero no llegan a vender más debido entre otras causas a la falta de conocimientos sobre mercados y canales de comercialización. Pensamos que es lógico, ellas están en un entorno difícil y además su nivel cultural es bajo.

Comercializar depende de que encuentren un nicho de producción o de que tengan un producto diferenciado y apreciado por el mercado y sobre todo de intermediarios que se interesen por una producción determinada, como pueden ser los productos derivados del cactus.

Creemos que es lógico que las mujeres se dediquen a producir y que la comercialización se lleve a cabo por otros medios o mecanismos más profesionales. Para ello es necesario que dispongan de recursos propios que actualmente no los tienen y/o bien cuenten con apoyo externo). Por el momento su grado de autonomía en comercialización es POCO SATISFACTORIO.

d.- *La contraparte local se ha reforzado.* Dispone de más conocimiento del sector y de capacidades para elaborar planes de acción y poner en marcha estrategias de trabajo que refuercen la autonomía de las cooperativas y faciliten su acceso a un tejido productivo formal, si bien entendemos que por el momento un apoyo externo puede contribuir a consolidar estas capacidades.

Con respecto al enfoque de género

La metodología de intervención ha promovido la mejora de las necesidades básicas de las mujeres organizadas en unidades productivas – cooperativas – mediante el refuerzo de sus capacidades que les permite mejorar su situación económica, favoreciendo un trabajo digno y el acceso a derechos fundamentales. En consecuencia entendemos que el proyecto está diseñado con un enfoque de género claro y preciso promoviendo el empoderamiento de la mujer y su incorporación e integración al desarrollo integral local.

Se ha trabajado desde un enfoque de derechos que favorece el empoderamiento de la mujer, generando espacios de diálogo y de participación en todas las formaciones, tanto técnicas como de alfabetización.

Aunque la ausencia en la formulación de indicadores de género, no permite medir el alcance del proyecto con respecto al género, el análisis de los documentos consultados y especialmente de las reuniones, tanto individuales como en Focus Groupe, mantenidas con las mujeres beneficiarias integrantes de las cooperativas, permiten obtener algunas conclusiones:

- El proyecto ha tenido un impacto apreciable en la autoestima y en la motivación de las mujeres, favoreciendo su rol frente a los hombres. Ellas consideran que han ganado y espacio en la comunidad, que ahora las ve de otra manera, y han ganado en igualdad pudiendo participar en la toma de decisiones en el ámbito familiar.
- El hecho de participar en la cooperativa y en el resto de actividades del proyecto (formaciones, viajes, etc.) les permite participar más en la vida social de sus comunidades y en los asuntos económicos de la familia. Ellas se han constituido en un modelo a seguir por otras mujeres de sus comunidades.
- El acceso al conocimiento, tanto a la alfabetización como a derechos, les ha abierto un abanico de posibilidades desconocidas hasta el momento. Son más reivindicativas y sorprende que lo que más valoren es el acceso a poder comuni-

carse más y mejor. Sin duda contribuye a reforzar su rol en las comunidades y a reducir la brecha de género.

- El acceso a la mejora de su condición económica, les ha abierto la posibilidad de contribuir a la economía familiar, aportándole una mejora en la autoestima, especialmente porque contribuyen con el dinero ganado a la educación y salud de su familia especialmente de los hijos. Ello les hace tener aspiraciones de futuro y luchar por un futuro mejor, desarrollando un espíritu emprendedor para favorecer la mejora de sus condiciones de vida.
- Su participación en las actividades del proyecto les hace abrirse al exterior, conocer y compartir experiencias, contribuyendo a ganar en autonomía personal y social, así como a visibilizar a las mujeres en un entorno poco favorecedor a la autonomía como es la zona del Rif.
- El proyecto les ha ayudado a tener más confianza en ellas mismas y a mirar el futuro con más optimismo, estando dispuestas a invertir su tiempo y sus escasos recursos para consolidar sus proyectos productivos.
- En resumen, las actividades de formación están permitiendo romper algunas de las barreras en materia de igualdad de oportunidades que sufren las mujeres y contribuye a disminuir, aunque sea de un modo modesto, la brecha de género.

8 RECOMENDACIONES

Entendemos que las recomendaciones están dirigidas a mejorar futuras intervenciones de MPDL en la zona de Alhucemas.

A lo largo del informe se han ido presentando algunas recomendaciones, sin embargo intentamos en este apartado recoger aquellas de una manera ordenada y concisa, tanto con respecto a los criterios de evaluación como en las componentes del proyecto.

Sobre mecanismos operativos y de gestión

- ✓ Reforzar la componente de refuerzo de capacidades en los socios locales que ayuden a la sostenibilidad de la acción y permita replicarla en mejores condiciones otras zonas.
- ✓ Crear un sistema de información que capitalice todas las enseñanzas del proyecto, tanto metodológicas como de procesos, para evitar la pérdida de información en caso de que el personal técnico del proyecto deje su puesto.

Para mejorar la eficacia

- ✓ Algunas actividades deben realizarse imperativamente al inicio del proyecto: estudios de mercado, planes de acción, formación de técnicos del proyecto, etc., ello permitirá por una parte mejorar la planificación de actividades,

adaptándolas a los planes de acción e iniciar la componente de comercialización lo más pronto posible.

Para mejorar la eficiencia

- ✓ La dispersión geográfica provoca un consumo apreciable de insumos y un esfuerzo adicional de los recursos humanos del proyecto para garantizar un seguimiento adecuado de las acciones. En la medida de lo posible, limitar la zona de intervención del proyecto puede ayudar a mejorar la eficiencia.

Para mejorar el impacto

- ✓ Creemos que sería interesante concentrarse en el apoyo a las actividades generadoras de ingresos con más potencial de desarrollo. De esta manera, si se consigue mostrar que algunos grupos están mejorando sus ingresos aplicando nuevas técnicas o trabajando en común, se podría generar un efecto de "llamada" a otros beneficiarios.

Para mejorar la sostenibilidad

- ✓ Se recomienda establecer sinergias con otras intervenciones de la Cooperación Internacional en la misma zona y sensibilizar a los donantes y al gobierno marroquí sobre la necesidad de asignar recursos que permitan consolidar los procesos que se han iniciado.

Con respecto al refuerzo de capacidades de gestión

- ✓ Mantener, con una visión de acompañamiento más que de formación, la componente de refuerzo de la autonomía y apropiación de las mujeres de las cooperativas de los procedimientos de gestión, promoviendo su implicación sobre todo en los aspectos financieros: planes de negocio, cálculos de rentabilidad, fijación de precios, etc.
- ✓ Con el objetivo de reforzar la autonomía de las cooperativas, promoviendo la confianza en ellas mismas, reforzar los procesos de toma de decisión de las cooperativas, especialmente en lo que se refiere a inversiones, reparto de beneficios y comercialización

Con respecto al refuerzo de capacidades de producción.

- ✓ Limitar las formaciones técnicas a casos muy puntuales en aquellos sectores que aporten valor al producto: mejora calidad, diseño o diversificación de producto.

Con respecto a la comercialización

- ✓ Reforzar la componente de comercialización en los proyectos. Sin comercializar productos el riesgo de fracaso es elevado. Es imprescindible disponer de una estrategia de comercialización que asegure la sostenibilidad de las cooperativas.

- ✓ Sería conveniente para MPDL revisar y poner en valor los estudios (técnicos, sectoriales, de mercado, de comercialización, ..) para diseñar una estrategia de trabajo que permita mejorar la identificación y selección de cooperativas beneficiarias, en función de los sectores con mayor potencial de crecimiento y más adaptados a los mercados.
- ✓ Los criterios de selección de las cooperativas deben tener en cuenta el sector productivo y la experiencia de las mismas. Para evitar falsas expectativas entre las cooperativas u otras actividades generadoras de ingresos, de la zona, es recomendable apoyar aquellas que tengan una producción adaptada a la demanda del mercado y con productos atractivos y con valor añadido (etiquetas, embalajes, folletos, controles sanitarios,) para el consumidor.
- ✓ Hay que reflexionar en profundidad sobre la creación de una estructura de comercialización que apoye al conjunto de proyectos productivos de MPDL, incluso a nivel nacional. Esta estructura puede tener forma de GIE o de empresa social que sea gestionada por profesionales y permita a las mujeres dedicarse a lo que saben hacer, producir.

BUENAS PRÁCTICAS

Queremos recoger en este apartado algunas prácticas observadas en la evaluación y que pensamos que MPDL debe seguir realizando en sus intervenciones.

- La concertación establecida con las entidades públicas, y que ha permitido una mejor ejecución de las actividades previstas.
- La implicación y presencia en el terreno del equipo de gestión del proyecto.
- El proceso participativo y la transparencia en la gestión de todas las actividades del proyecto.
- El aprovechamiento para la acción del conocimiento y experiencia de la zona de intervención.

ANEXOS

ANEXO 1.- AGENDA DE TRABAJO EN TERRENO

Miércoles, 20 mayo

9H.- Reunión con el equipo del proyecto

12,30.- Reunión con formadores de las formaciones de alfabetización/ sensibilización y con formadores del sector textil.

14,30 / 15 horas: Reunión con el Bureau de Formación HME (si es posible con formadores que hayan participado en las formaciones)

16h.- Reunión con el equipo del proyecto.

18 h.- Reunión con la Cooperativa Nisae Iddaouduchen en el marco de una feria de artesanía.

20h.- Reunión con el responsable de MPDL en Marruecos.

Jueves 21 de mayo :

9H.- Visita a la Cooperativa Nisae BADES

11h.- Focus Groupe con representantes de 8 cooperativas (todas menos la URCA).

13h.- Visita a la Cooperativa PAM

15h.- Visita a cooperativas Firdaous y Sobarif

Viernes 22 de mayo

9H.- Reunión con el director provincial de la ODCO

11h.- Reunión con el socio local ABASE

12,30 h.- Taller de restitución.

16h.- Recogida de información escrita y consulta de fuentes de verificación.

ANEXO 2.- TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

1. Antecedentes y contexto de la evaluación.

El proyecto a evaluar, *“Promoviendo la autonomía de las cooperativas femeninas de la Provincia de Alhucemas a través de la formación de sus adherentes”* fue presentado a la convocatoria 2012 del *“Programa de Ayudas para proyectos de formación en África”* de la Fundación La Caixa. Con una duración de dos años (01/03/2013 a 28/02/2015), esta intervención dirigida a apoyar a las cooperativas femeninas de las zonas rurales de la Provincia de Alhucemas (Marruecos) se ha realizado en colaboración con la Asociación Bades de Animación Social y Económica (ABASE) y con el centro de formación Bureau Méditerranéen des Hautes Études de Gestion des Ressources (MHE). Del mismo modo, se ha contado con la participación institucional de organismos como la ODCO (Oficina de Desarrollo de las Cooperativas).

Este proyecto forma parte de una línea de trabajo estratégica iniciada por Movimiento por la Paz (MPDL) en las zonas rurales de la provincia de Alhucemas a partir del año 2009 con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población, y particularmente de las mujeres, a través de la puesta en marcha de actividades generadoras de ingresos, especialmente cooperativas, reforzando las capacidades de sus miembros y apoyando a estas estructuras para conseguir su autonomía mediante la mejora de la producción, la organización y la comercialización de sus productos.

El contexto del área geográfica de actuación se circunscribe a la Provincia de Alhucemas (Norte de Marruecos, sobre la vertiente montañosa del Rif), y concretamente, el presente proyecto se ha ejecutado en el eje geográfico de las Comunas Rurales de Beni Boufrah, Ait Kamra, Rouadi, Izemmouren y Tamasint (*Ver Anexo 1: Mapa de localización*). Al tratarse de una provincia de eminente de carácter rural, las actividades económicas giran principalmente en torno a sectores primarios. Destacan principalmente los sectores de la pesca y la agricultura, y dentro de este último y en el entorno comunal que nos concierne, en actividades agrícolas de subsistencia y de secano, con escasos rendimientos, con una mano de obra envejecida y con producciones utilizadas para consumo propio o venta e intercambio en los zocos próximos. En este marco, destaca especialmente la escasa incorporación e integración de la mujer al desarrollo integral local y regional, dándose así una situación de marginación y una limitación de oportunidades para convertirse en motor de desarrollo. Si a esto unimos el contexto eminentemente rural de la provincia (con grandes problemas de desarrollo económico, un marcado peso de las tradiciones, pocos medios de acceso a la forma-

ción y a la información), la situación precaria en la que se encuentra la población femenina se presenta en mayor grado y con nuevos elementos añadidos: matrimonios precoces, bajas tasas de escolarización entre las niñas, abandono escolar, dedicación exclusiva a tareas agrícolas y del hogar así como elevadas tasas de analfabetismo. En definitiva, toda una serie de elementos que condicionan y dificultan enormemente la integración real, plena y progresiva de la mujer.

Teniendo en cuenta este contexto, el proyecto a evaluar está dirigido a impulsar la formación de 289 personas integrantes de un total de nueve cooperativas rurales, especialmente integradas por mujeres (245), con el fin de promover la autonomía de las propias estructuras cooperativistas y de sus asociadas. Para ello, el proyecto se ha dividido en tres fases. La primera, se ha centrado en la realización de un diagnóstico seguido de la elaboración de los programas de formación adaptados a la situación de cada cooperativas y la segunda se ha enfocado a la realización propia de las formaciones en consonancia con las necesidades identificadas. Finalmente, la tercera fase se centra en el proceso de acompañamiento para la autonomía a dichas cooperativas. Paralelamente, hay que indicar que esta propuesta incluye específicamente el enfoque de género, pues se trata en sí misma de una acción que promueve la autonomía de las mujeres y su empoderamiento legal, en aras de una promoción verdadera de la igualdad entre hombres y mujeres. Así, en el marco del proyecto se ha incidido en el empoderamiento y la promoción de los derechos de las mujeres, haciéndola extensiva a las familias y el resto de la población del entorno en el que se ubican las cooperativas.

Partiendo de esa base, la intervención del proyecto se ha estructurado en base a la siguiente lógica:

Objetivos del proyecto:

OG: Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable de Marruecos, especialmente las mujeres de origen rural, mediante la promoción de actividades generadoras de ingresos.

OEa1: : Aumentar la autonomía de las cooperativas rurales femeninas de la provincia de Alhucemas trabajando para su conversión en empresas rentables, mediante el empoderamiento de sus socias

OEb2: A lo largo del proyecto la Asociación ABASE mejora su aproximación a la realidad de las cooperativas participantes en el proyecto.

Resultados esperados:

Ra1: Reforzadas las capacidades de las cooperativas participantes para dotarlas de autonomía en sus procesos de gestión, producción y comercialización.

Ra2: Elaboradas estrategias de comercialización por parte de las cooperativas participantes en correspondencia con los planes las autoridades locales.

Ra3: Empoderadas las cooperativistas participantes, tanto individual y colectivamente como en el conocimiento sobre protección y ejercicio de sus derechos

Rb1: Mejorados los conocimientos y la capacidad de acompañamiento de la Asociación ABASE sobre las cooperativas existentes en la Provincia de Alhucemas.

Principales actividades del proyecto:

RE-SULTADOS 1	ACT PREPARATORIAS	A.0.1: Constitución de un equipo de coordinación y seguimiento del proyecto (entidades colaboradoras y expertos).
		A.0.2: Reuniones de concertación de actores y firma de acuerdos de colaboración correspondientes.
		A.0.3: Realización de un taller de presentación del proyecto.
		A.1.1. Actualización del programa formativo adaptado a las necesidades de las cooperativas

	A.1.2. Realización de las formaciones
	A.1.3. Realización de las sesiones de restitución
	A.1.4. Seguimiento de la aplicación práctica de los contenidos de las formaciones realizadas
	A.1.5. Evaluación de las formaciones impartidas
RESULTADO 2	A.2.1. Realización de las formaciones para la elaboración de los planes de acción de cada una de las cooperativas y actualización de los planes ya existentes
	A.2.2. Elaboración del Plan de acción de cada cooperativa
	A.2.3. Seguimiento de la aplicación práctica de los contenidos de las formaciones realizadas
	A.2.4. Evaluación de las formaciones impartidas
	A.2.5. Discusión colectiva de las propuestas de planes de acción elaborados
RESULTADO 3	A.3.1 Formaciones sobre Alfabetización básica y avanzada con metodología de enfoque de derechos para las mujeres de las cooperativas
	A.3.2 Realización de las sensibilizaciones sobre derechos de las mujeres dirigidas a miembros del entorno social de las cooperativas de los Douares de intervención
	A.3.3 Talleres con las mujeres sobre diferentes temáticas identificadas: salud, higiene, alimentación, autoestima, etc.
ACTIVIDADES COMUNES	Evaluación interna continua
	Reuniones trimestrales del Comité de seguimiento del proyecto

2. Objetivos y resultados esperados de la evaluación.

Para Movimiento por la Paz (MPDL) la transparencia y la rendición de cuentas se integran entre los valores de la organización como un sistema de información y comunicación proactiva a los diferentes grupos de interés que han participado de alguna forma en la organización y en sus actividades así como a la sociedad en general sobre lo qué se hace, cómo se hace y los resultados obtenidos, durante un período de tiempo determinado.

Por tanto, el objetivo de esta evaluación es facilitar la transparencia respondiendo a un doble objetivo: la rendición de cuentas y el aprendizaje para la toma de decisiones que contribuyan a mejorar futuras intervenciones enmarcadas en la misma línea de trabajo.

De este modo, los objetivos de rendición de cuentas de la evaluación deben responder a:

- Aportar información detallada sobre los resultados alcanzados en el proyecto así como sobre la perspectivas de impacto y sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco de la intervención y analizar si los procesos desarrollados y las alternativas seleccionadas han sido las más adecuadas.
- Completar con información relevante y complementaria a toda aquella información recopilada a través de los instrumentos de control y seguimiento durante el

ciclo del proyecto (cuadro de mando, línea de base e informes de seguimiento) previamente elaborados.

- Adaptar los objetivos de rendición de cuentas a los intereses de los actores participantes en el proyecto (beneficiarios, organizaciones socias e instituciones).
- Utilización de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para la programación y planificación de nuevas actuaciones en la zona en relación con el mismo sector y colectivo de intervención ya que se trata de una línea estratégica de la organización en la zona de intervención.

En relación al público objetivo de la evaluación hay señalar que se trata de:

- Población beneficiaria directa. 289 personas (245 mujeres y 44 hombres) miembros de las cooperativas participantes en el proyecto:
- Cooperativa femenina Sobarif de cocina y transformación de higo chumbo, de Beni Boufrah (12 beneficiarias).
- Cooperativa femenina Firdaous para la confección y la costura tradicional, de Beni Boufrah (12 miembros).
- Cooperativa Najah por el tejido tradicional de Snada (12 miembros).
- Cooperativa Femenina Textil de Izemmouren, (7 miembros. Cooperativa
- Cooperativa femenina Nuarif de Plantas Aromáticas y Medicinales, de Beni Boufrah (8 miembros).
- Cooperativa femenina Nissae Bades para la confección tradicional y la artesanía, de Rouadi (13 miembros).
- Cooperativa femenina de cerámica de Idadouchen de Tamasinte (15 miembros).
- Cooperativa femenina Tiskirine de tejido tradicional perteneciente la Comuna Chakrane (12 miembros).
- Unión Rif de Cooperativas Apícolas, que engloba a 26 cooperativas familiares apícolas de la provincia (8 miembros de media por cooperativa).
- Población beneficiaria indirecta: 1.445 personas del entorno (familiares y/o de las zonas de ubicación) de las personas beneficiarias directas
- Socios locales: ABASE (Asociación Bades de Animación Socio Económica) y el centro de formación Bureau Méditerranéen des Hautes Études de Gestion des Ressources (MHE)
- Instituciones públicas participantes: ODCO (Office de Développement des Cooperatives) y Comunas Rurales donde están ubicadas las cooperativas.

Con el fin de difundir y socializar los resultados de la evaluación se prevén los siguientes mecanismos:

- Taller de presentación y análisis de la evaluación dirigido a la población beneficiaria, socios locales e instituciones participantes en el proyecto. En este taller participaría el equipo evaluador junto con MPDL, ABASE y MHE, contribuirá a fortalecer las capacidades de todos los actores participantes en el proyecto y a analizar todos los resultados y recomendaciones de la evaluación.

- Publicación del informe de evaluación en la página web de la organización así como en la de sus respectivos socios locales, accesible a todos los usuarios.

3. El alcance y las preguntas de la evaluación final.

El proceso de evaluación deberá partir de las informaciones y herramientas existentes (documentos de formulación, informes de seguimiento, fuentes de verificación, cuadro de mando y línea de base, etc.) llevándose a cabo su análisis y verificación siendo posteriormente completadas con otras informaciones relevantes desde una perspectiva cualitativa.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, las preguntas que guiarán el proceso de evaluación para cada uno de los criterios serán las siguientes:

CRITERIOS	PREGUNTAS
RELEVANCIA. Se trata de analizar la pertinencia de la intervención y su adecuación al contexto en el que se ha realizado, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: - La adecuación de la intervención a los problemas, necesidades identificados y si ésta es acorde con las capacidades de la población beneficiaria. - La coherencia de la estrategia diseñada y del proceso de intervención. - La adecuación a las políticas e intereses de las instituciones públicas y políticas locales así como a las intervenciones de otros actores en la zona.	-¿Cuál es el grado de adecuación de la intervención a las necesidades, prioridades y capacidades de los actores estratégicos vinculados al proyecto?. ¿Existen actualmente nuevas necesidades a tener en cuenta?. - ¿Ha sido adecuada la definición de los colectivos beneficiarios?. ¿Han participado en la fase de identificación y formulación de la propuesta?. - ¿Es coherente el diseño de la intervención, particularmente de su modelo de intervención y del marco lógico? - ¿Cuál ha sido el nivel de implicación y participación de la población beneficiaria y otros actores estratégicos en la identificación y diseño del proyecto?. ¿Quién/es y cómo han participado?. ¿Cuál es el grado de apropiación de la misma?. - ¿Las políticas públicas más significativas que inciden en el entorno son complementarias o contrapuestas a los efectos positivos de la intervención? ¿Por qué?.
EFICIENCIA. Análisis de la intervención en función de la relación entre los medios, los recursos invertidos y los resultados obtenidos. - Análisis de los recursos económicos, medios humanos, materiales investi-	-¿Cuál es la apreciación general sobre el plan y desempeño en la ejecución del programa?. -¿Se han realizado actividades previstas?. ¿La estructura de gestión del proyecto ha sido la adecuada a nivel

dos y gestión temporal y procedimientos a lo largo del proyecto. - Revisar y validar los indicadores suministrados en los informes de seguimiento y final del proyecto.	técnico, organizativo y de seguimiento?. -¿Cuál es la apreciación sobre la relación entre los costes efectuados y los alcances de la intervención ?. ¿Se ha cumplido el plan y el presupuesto previstos?. -¿Los recursos empleados y los costes del proyecto son proporcionales y coherentes con los resultados obtenidos?. ¿Los recursos utilizados podrían haber alcanzado mayores y/o mejores resultados?. -¿Cuál es la apreciación general sobre la relación entre las organizaciones responsables del programa?. -¿Han estado claramente definidos los roles y responsabilidades de los actores que han intervenido?. ¿Hubo un buen nivel y calidad en la comunicación, en la confianza y en la colaboración entre los actores ejecutores del proyecto?. ¿Qué seguimiento y apoyo ha prestado la organización española a la contraparte?.
EFICACIA. Debe analizarse si la ejecución de las actividades planificadas produjo los resultados y objetivos enunciados en el proyecto y si estos resultados contribuyeron a conseguir el objetivo específico. Para ello se considerará también si las actividades se ejecutaron conforme al cronograma previsto y si éste era apropiado. Se han de tener en cuenta las informaciones que se aportan en el cuadro de mando y en el informe final acerca de estos valores. La evaluación deberá aportar otras informaciones de carácter cualitativo acerca del grado de consecución de los resultados del proyecto.	- ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos? ¿Por qué razones? ¿En qué grado?. -¿Han existido o existen factores externos que pudieran haber condicionado el alcance de los resultados previstos?. - ¿Los distintos grupos que conforman la población meta acceden a los resultados de la intervención?. ¿Cuál es el grado de percepción entre el colectivo meta y el resto de actores en relación al alcance de los resultados previstos?. -¿Entre la población beneficiaria, quiénes, en qué medida y cuál ha sido su grado de participación en el proyecto?.
IMPACTO. Se tratará de analizar los efectos tanto positivos como negativos, si los hubie-	-¿Qué efectos ha tenido la intervención sobre la población beneficiaria?.

ra, del proyecto valorando en qué medida los resultados del proyecto han contribuido a la consecución del objetivo global, analizando tanto los cambios como las transformaciones que se han producido en el marco del proyecto. Se analizarán cualitativamente los indicadores de impacto recogidos en el cuadro de mando, valorando los cambios producidos en relación a la línea de base. Se analizará de forma general todas las posibles consecuencias que ha tenido la intervención tanto aquellas previstas como las imprevistas.	- ¿Se han producido otros efectos previstos por el proyecto? ¿Ha habido impactos inesperados ya sean positivos o negativos? ¿En qué medida han afectado al objetivo global?. -¿El colectivo beneficiario ha valorado positivamente la formación y servicios ofrecidos?. -¿Qué efectos ha tenido o se espera que tenga la intervención sobre el contexto inmediato de la población meta y sobre el contexto local?. -¿Es posible identificar cambios en los ámbitos político, económico, cultural y ambiental después de la ejecución del proyecto?. -¿Cómo aborda el proyecto el eje transversal de género y qué impacto ha tenido sobre esta variable?¿Se pueden identificar cambios vinculados a las relaciones género?. -¿Cómo se valoran los posibles elementos innovadores de la intervención?. ¿Es viable una réplica de los mismos en futuras intervenciones?.
SOSTENIBILIDAD. Se trata de analizar y valorar las probabilidades existentes para que se mantengan los efectos positivos de la intervención una vez finalizado el proyecto. Habría que analizar, hasta qué punto la población beneficiaria ha adquirido las capacidades necesarias para asumir con total autonomía la continuidad de los efectos del proyecto y si estos han contribuido a que la experiencia se extienda hacia otros sectores socioeconómicos y/o geográficos. Además, se trataría de analizar la adecuación real y eficaz de los mecanismos de transferencia expuestos en la formulación de la propuesta y si estos se adecuan al contexto y a las prioridades de las políticas y de los actores locales .	-¿Qué efectos positivos de la intervención tienen potencial para mantenerse una vez finalizado el proyecto?. ¿Cuáles no?. -¿Se han cumplido los supuestos de sostenibilidad identificados en la formulación del proyecto?. -¿Las capacidades de la población beneficiaria permiten que se apropien de los resultados de la intervención?. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más relevantes adquiridos por la población beneficiaria y de qué forma contribuyen a su sostenibilidad?. ¿Se ha alcanzado el nivel de autonomía esperado en las cooperativas y en sus miembros?. -¿Las instituciones locales facilitan la continuidad y apoyan los efectos del

	proyecto a medio y largo plazo?. -¿Existen factores (políticos, medioambientales, socioeconómicos, culturales, etc.) que puedan ejercer una influencia positiva o negativa en la sostenibilidad de las acciones del proyecto?.
--	--

Conclusiones y recomendaciones:

Para cada uno de esos criterios de evaluación se presentará una serie de conclusiones y se calificará como muy satisfactorio, satisfactorio, insatisfactorio o muy insatisfactorio. Se presentarán recomendaciones claras y factibles para cada aspecto, para su aplicación en futuras intervenciones similares de MPDL.

Además, se incluirán tres apartados específicos que aborden los siguientes temas:

- Grado de autonomía adquirido por las cooperativas, específicamente en cuestiones relacionadas con la gestión, la producción y la comercialización así como en relación a los planes de acción.
- Enfoque de género: cómo el proyecto ha contribuido a reducir la brecha de género, reforzar la autonomía de las mujeres y recomendaciones para tomar en consideración para la revisión de la estrategia de género de la organización en la zona de intervención.
- Recomendaciones específicas en cada uno de los ejes respecto a posibles medidas correctivas y/o enfoques a incluir en futuras intervenciones con el colectivo meta objeto de la evaluación.

4. Características de la evaluación.

Los actores que participarán en la evaluación final (a nivel de público objetivo, instituciones locales, donantes, otros actores, etc.) son:

- Población beneficiaria: miembros de las nueve cooperativas que han participado en el proyecto.
- Socio local: Asociación Bades de Animación Social y Económica.
- Centro de formación: BHE.
- Personal técnico del proyecto MPDL: Coordinador MPDL en Alhucemas.
- Personal técnico local adscrito al proyecto: Coordinadora, responsable financiero, técnicos locales.
- Instituciones y organismos públicos locales:
 - o Representantes de la ODCO (Oficce de Développement des Coopératives).
 - o Asociación Tigaline Snada.

Los productos esperados de la evaluación que el equipo evaluador deberá presentar son:

- Informe preliminar de la evaluación.
- Informe final con sus respectivos anexos (modelos utilizados de entrevistas, listados de personas entrevistadas, listados de reuniones con población beneficiaria, instituciones, socios locales, documentación gráfica, etc.).
 - o Resumen ejecutivo de la evaluación.

- Guía sobre el contenido y extensión de la evaluación.
- Versiones en español y en francés de la documentación final.

El calendario de la evaluación final y el plan indicativo de trabajo se establece teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Las fechas de inicio y de ejecución de la evaluación.
- Las fechas de presentación de los productos esperados (normalmente del informe de evaluación preliminar y del informe final).
- Acciones principales de la evaluación:
 - *Recolección y análisis de la información.* Las fuentes de información disponibles para el equipo evaluador son las siguientes:
 - Documento del proyecto aprobado, matriz de marco lógico y su presupuesto, cronograma de actividades, línea de base y cuadro de mando.
 - Informes de seguimiento técnico anuales y final.
 - Acuerdos y/o convenios realizados entre actores de la ejecución.
 - Módulos de formación: contenidos, programas, calendarios e informes de las formaciones y talleres realizados.
 - Programas, calendarios e informes de las sesiones de restitución de las formaciones.
 - Informes de seguimiento de la aplicación práctica de los contenidos de las formaciones realizadas.
 - Programas, calendarios e informes de las sensibilizaciones realizadas.
 - Fichas y Planes de Acción de cada cooperativa.
 - Informes sobre las acciones de alfabetización básica y avanzada con metodología de enfoque de derechos.
 - Informes sobre jornadas de sensibilización sobre derechos de las mujeres dirigidas.
 - Informes de las reuniones y talleres realizadas con las instituciones.
 - Informes de las reuniones comité de seguimiento.
 - *Metodología y Plan de trabajo de campo:*
De forma general MPDL establece la siguiente propuesta metodológica y de trabajo, susceptible de modificarse, completarse o detallarse en función de las/s propuesta ofertada por los evaluadores externos.

Aunque la concreción final de la metodología a aplicar durante el proceso de evaluación corresponde finalmente al equipo evaluador, se indican una serie de orientaciones a tener en cuenta durante la fase de preparación. De este modo, se considera oportuno recomendar y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer un equilibrio entre fuentes secundarias y primarias.
- Una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas que puedan contribuir a una mejor análisis de las diferentes variables del proyecto.
- Incluir enfoques participativos con el fin de recoger las aportaciones y las opiniones de los diferentes actores estratégicos ligados al proyecto.
- Tener en cuenta el enfoque de género y/o de derechos humanos de forma integral en la evaluación.

No obstante, se pueden incorporar otras herramientas metodológicas y/o de enfoques participativos que puedan contribuir positivamente al proceso de evaluación.

Al margen de estas indicaciones, se pueden incorporar otras herramientas metodológicas y/o de enfoques participativos que puedan enriquecer y contribuir positivamente al proceso de evaluación

1.FASE DE GABINETE Y RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN (1 semana aproximadamente)

- Organización y estructuración del plan de trabajo. En una primera fase se realizarán sesiones de trabajo entre el equipo evaluador y el equipo de MPDL-Marruecos, con el fin de planificar y concretar las distintas fases del plan de trabajo de la evaluación:
 - Revisión y detalle del plan de trabajo propuesto de forma conjunta.
 - Concreción de las herramientas metodológicas.
 - Identificación de la información y datos necesarios, y disponibilidad.
 - Identificación de los informantes para las entrevistas, y disponibilidad.
 - Identificación de los desplazamientos y logística para la optimización de las visitas durante el trabajo de campo.
 - Calendarización y organización final del plan de trabajo en función de los parámetros anteriores. Preparación del trabajo de campo.
 - Revisión y análisis de toda la documentación disponible en la sede del MPDL en Alhucemas.

2.FASE DE TRABAJO CAMPO (1 semana).

- Revisión y análisis de toda la documentación disponible (oficina de MPDL y socio local).
 - Reunión y/o entrevista con el coordinador MPDL.
 - Reuniones y/o entrevistas con el socio local y el centro de formación.
 - Reuniones y/o entrevistas con el equipo técnico local del proyecto.
 - Reuniones, entrevistas y/o talleres con el colectivo meta.
 - Reuniones y/o entrevistas con organismos públicos locales.
 - Otras actividades propuestas por el equipo evaluador (entrevistas, talleres y/o grupos focales con los informantes clave tales como el equipo del proyecto, población meta, socio local, centro de formación, organismos públicos, etc.).

3.FASE DE REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME PRELIMINAR (2 semanas).

- *Redacción y elaboración del informe preliminar y discusión de los contenidos del mismo con MPDL.*
- *Realización de adaptaciones, correcciones y ampliaciones necesarias en coordinación con el equipo de MPDL.*

5.FASE DE ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME FINAL (5 días aproximadamente).

- *Elaboración del Informe final de la evaluación final.*
- *Presentación y entrega de copias a MPDL (en español y en francés).*

6.PRESENTACIÓN Y PUBLICACIÓN RESULTADOS DEL INFORME (5 días presentación y publicación resultados del informe).

- *Acto de presentación, socialización y análisis de los resultados y las recomendaciones de la evaluación en Alhucemas con la participación del colectivo meta, socios local, centro de formación, organismos y autoridades locales.*

Plan indicativo de trabajo	Fechas
Fecha de inicio y fin de la evaluación	27 abril al 29 de mayo
1. Fase de gabinete y recopilación de información.	27 de abril al 3 de mayo
2. Fase de trabajo de campo	4 al 10 de mayo
3. Fase de redacción y presentación del informe preliminar	11 al 22 de mayo
4. Fase de elaboración y entrega informe final	28 de mayo
5. Presentación del informe en Alhucemas y difusión del mismo.	Entre el 1 y el 5 de junio

3. El perfil del equipo evaluador.

En relación a los objetivos y características de la evaluación final se entiende que el equipo encargado de llevar a cabo la evaluación deberá reunir determinadas características que contribuyan a adaptarse al proceso que se pretende llevar a cabo. Entre otros aspectos se recomiendan los siguientes aspectos:

- Experiencia de trabajo previo:
 - En el sector específico de la intervención: economía social y solidaria, cooperativismo dirigido básicamente a mujeres.
 - Contexto geográfico: conocimiento de Marruecos y concretamente de la provincia de Alhucemas (zona de intervención) así como de todos aquellos aspectos relacionados con la situación de las zonas rurales, la identidad y las tradiciones socioculturales, las relaciones de género, etc.
 - Experiencia en evaluaciones previas en el país y en la zona de intervención.
 - Experiencia en facilitación, talleres y dinamización de grupos o incluso uso de metodologías concretas.
 - Perfil de cada integrante y el nivel de conocimientos y experiencia necesarios:
 - Número de integrantes del equipo evaluador: al menos dos personas (se recomienda que el equipo cuente con una mujer):
 - Características del jefe de equipo: experiencia mínima de cuatro años de cooperación al desarrollo, conocimientos y experiencia en evaluación de proyectos y concretamente del sector de la economía social y solidaria, conocimiento de la realidad del norte de Marruecos y experiencia de trabajo en la zona de intervención. Dominio del

francés y árabe. Valorable el conocimiento de la lengua Amazigh.

- Características asistente evaluación: con experiencia de al menos tres años en evaluaciones similares o relacionadas con el sector en Marruecos, y con conocimiento del contexto y de la idiosincrasia local, el uso del bereber (lengua local de la zona) se considera un elemento facilitador).
- Se adjuntarán los CVs de los integrantes del equipo evaluador.
- El proceso de selección se llevará a cabo tras la recepción de los siguientes documentos:
 - Breve metodológica del proceso de evaluación.
 - Recepción de los CVs de los miembros del equipo de evaluación.
 - Estos documentos deben ser remitidos a la siguiente dirección: [REDACTED]@mpdl.org
 - Fecha límite para el envío de la documentación solicitada: 22 de abril de 2015.

4. Presupuesto.

El evaluador presentara una estimación presupuestaria para la realización de la evaluación.

El modo de pago se llevará a cabo siguiendo el siguiente procedimiento:

- 50% a la firma del contrato con el evaluador.
- 50% tras la entrega y revisión del informe final según los términos y características especificados en estos Términos de Referencia. (Informe final, anexos y versión en español y francés).

5. Estructura del informe de evaluación.

El informe preliminar y el informe definitivo debe ceñirse al siguiente esquema:

1. Resumen ejecutivo. (máximo 5 páginas).
2. Introducción al informe de evaluación. (máximo 4 páginas).
3. Análisis de los criterios y preguntas de evaluación. (máximo 25-30 páginas - unas 5 o 6 páginas por criterio).
4. Conclusiones y recomendaciones. (máximo.10 páginas.).
5. Anexos.

ANEXO 3.- TABLA DE EVOLUCIÓN DE VENTAS

<i>Coopérative</i>	<i>Types de production</i>	<i>Quantité de Vente Janvier 2014</i>	<i>Quantité de Vente Mars 2015</i>	<i>pourcentage d'évolution de la vente</i>	<i>% d'évolution des ventes pour chaque coopérative</i>	<i>Bénéfice En dh</i>	<i>Bénéfice par adhérente</i>
Sobarif	Confiture cactus 500g	876	1100	20,36	44,50	39295.00	3929.5
	Confiture cactus 250g	387	1110	65,13			
	Confiture dlahiya 500g	542	610	11,14			
	Fille de raquette 250g	35	60	41,66			
	Jus cactus 370ml	750	1245	39,75			
	Jus dlahiya 370 ml	45	405	88,88			
URCA	Miel KG	9800	17000	42,35	42,35	823850.00	24230.00
Firdaws	Jelaba	1	5	80,00	43,48	22534.00	2816.75
	Tricot en ligne	17	30	43,33			
	Selham	5	13	61,53			
	Pantalon tissue	6	9	33,33			
	Tricot bébé	11	20	45,00			
	Nappe de table	7	17	58,82			
	Kaftan	5	11	54,54			
	Robe	9	10	10,00			
	Abaia	4	16	75,00			
	Sac bébé	2	4	50,00			
	Folar	5	5	0,00			

Nissae iz-mourene	Jelaba	14	20	30	42,37	47230.00	6747.00
	Kaftan	5	14	64,28			
	Tricot en linge	12	18	33,33			
	Nappe de table	6	6	0			
	Pantalon tissue	3	19	84,21			
Najah	Tricot en ligne	0	14	100,00	65,73	19865.00	2837.00
	Mandil	98	119	17,64			
PAM	la lavande	116	211	45,02	40,35	20546.00	4109.00
	la monte	65	97	32,98			
	larmoise	85	197	56,85			
	l'erniere	31	55	43,63			
	siste	51	94	45,74			
	thym	91	102	10,78			
	fleurs de la lavande	33	51	35,29			
	la vervine	67	112	40,17			
	huile de la lavande	150	170	11,76			
	crème	40	75	46,66			
	crème de visage	6	99	93,93			

	savon	70	89	21,34			
Nissae Idadouchen	petite taille	356	520	31,53	40,51	8953.00	640.00
	moyen taille	136	156	12,82			
	grand taille	121	530	77,16			
Nissae Ba- des	Tapis traditionel	65	150	56,66	54,10	16420	1263.00
	produit végiteau	110	227	51,54			
Tisskrin	Mandil	25	93	73,11	73,11	7245.00	1035

ANEXO 4.- TABLAS RECAPITULATIVAS DE LAS FORMACIONES

FORMACIONES EN GESTIÓN

Thème de la Formation	Nbr de séance	Coopératives	Nbr coopérative	Nbr de Bénéficiaire	Formateur
Gestion organisation (administratif et financière)	2	Nissae Idardouchen Nissae Bades Nissae Izemouren Sobarif Firdaous PAM Tissakrine Najah URCA	9	49	ODCO
Gestion administratif des coopératives	5	Nissae Idardouchen Nissae Bades Nissae Izemouren Sobarif Firdaous PAM Tissakrine Najah URCA	9	80	ODCO
Gestion financière des coopératives	5	Nissae Idardouchen Nissae Bades Nissae Izemouren Sobarif Firdaous PAM Tissakrine Najah URCA	9	69	ODCO
Convention de partenariat	3	Nissae Idardouchen Nissae Bades Sobarif Firdaous PAM Tissakrine Najah	7	52	ODCO
Gestion de conflit	3	Nissae Idardouchen Nissae Bades Sobarif Firdaous PAM Najah URCA	7	67	Cabinet MHE
Communication interne et externe	3	Nissae Idardouchen Nissae Bades Sobarif Firdaous PAM Najah URCA	7	107	Cabinet MHE
Séances de travail pour la définition d'un plan d'action pour les coopératives	5	Nissae Idardouchen Nissae Bades Sobarif Firdaous PAM Najah Tissakrine URCA	8	79	ODCO

FORMACIONES EN TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN

Thème de la Formation	Nbr de séance	Coopératives	Nbr coopérative	Nbr de Bénéficiaire
Formation en tricotage	250	Nissae Bades Firdaous Najah	3	27
Formation en couture traditionnel (borderie ...)	162	Nissae Izemouren Firdaous	2	15
Formation en tissage traditionnel	75	Nissae Bades Tissakrine Najah	3	20
Formation en technique moderne d'apiculture	2	URCA	13	20
Formation sur la qualité et ana- lyse de miel	3	URCA		9
Formation en entretien des ma- chines	9	Nissae Bades Firdaous	2	17
Formation de la chine et trame	15	Najah	1	07
Formation en séchage des PAM et l'extraction eau florale	2	PAM	1	7
Formation en nouvelle collection tiffinaghe et amazigh	20	Nissae Idardouchen	1	12
Valorisation des fruits de carrou- bier	2	Sobarif	1	13