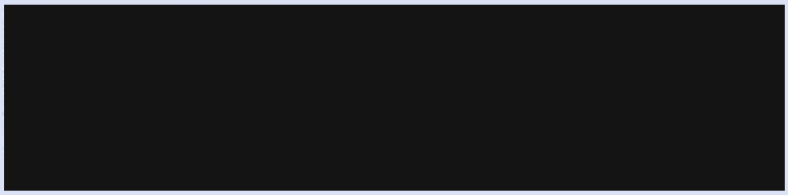
EVALUACIÓN EXTERNA FINAL DEL CONVENIO "APOYO A LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA EN MARRUECOS
Nº14-CO1-413

Entregable 4: _____ Informe final

Junio de 2020



Evaluación externa final del convenio "Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos

Equipo de evaluación :

- [redacted]**: experto en seguimiento y evaluación de proyectos y enfoque de género**
- [redacted] **Experto en planificación, diseño de proyectos y evaluación final**
- **Con el apoyo del equipo permanente de la oficina de 3Angles Etudes**

Agradecimientos : En nombre de 3Angles y de los consultores implicados en esta evaluación final, queremos dar las gracias a todas las personas que han participado en este trabajo, en particular al coordinador de la AECID en Marruecos, al equipo del Mouvement pour la Paix-MPDL, a Oxfam, a los coordinadores del Espace Associative (EA) a nivel provincial, las oficinas y técnicos de las OSC socias en las zonas de actuación del proyecto, los cargos electos con los que nos reunimos, los miembros de los Comités de Igualdad y Equidad de Género (IEECAG), los Espacios de Participación Democrática (EPD), los jóvenes y todas las personas entrevistadas durante la misión sobre el terreno.

En este informe, la forma masculina se utiliza a veces para representar tanto al género femenino como al masculino, sin ningún tipo de discriminación basada en el género.

Resumen ejecutivo

El programa Convenio "Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos" es implementado por el consorcio formado por el Movimiento por la Paz (MPDL) Oxfam Intermón (OI) y Espace Associatif (EA), en 31 municipios (8 urbanos y 23 rurales) de las provincias de Larache, Oujda y Alhucemas. Las intervenciones sobre el terreno las llevan a cabo seis asociaciones locales asociadas (dos asociaciones por provincia). La financiación del Convenio asciende a 2.595.000,00 euros, de los cuales 2.500.000,00 euros proceden de una subvención de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que representa el 96% del presupuesto total, y el resto lo aportan el Movimiento por la Paz y OXFAM con 95.000 euros. El Convenio se ejecuta durante un periodo inicial de 4 años (enero 2015-diciembre 2018) y tres prórrogas, dos de seis meses y una de 3 meses (hasta el 31 de marzo de 2020).

El objetivo del programa/Convenio es apoyar los procesos de democracia participativa en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda mediante la promoción de los principios de buena gobernanza, con especial atención a la participación de los jóvenes y la igualdad de género, en consonancia con las reformas institucionales, en particular la Constitución de 2011. El Convenio pretende reforzar el sistema de gobernanza local mejorando las herramientas de diálogo entre los actores locales y la participación sobre la base de la transparencia, la rendición de cuentas y la no discriminación. El Convenio también pretende reforzar la capacidad de la sociedad civil para incidir y defender la acción pública local, nacional e internacional.

La evaluación final abarca el periodo de ejecución original del Convenio (enero de 2015 a diciembre de 2018) y las tres prórrogas hasta el 31 de marzo de 2020. El trabajo de campo se llevó a cabo durante un mes (del 25 de junio de 2019 al 26 de julio de 2019). Tuvo lugar con los responsables del proyecto en Rabat (AECID, OXFAM, MPDL y EA), con los equipos del programa, las asociaciones socias y las poblaciones destinatarias en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda. Esta evaluación fue llevada a cabo por dos expertos, además del apoyo a la gestión por parte de Convenio.

El objetivo principal de la misión de evaluación es valorar el grado de ejecución del programa, la consecución de sus objetivos y resultados, así como identificar las lecciones aprendidas y las posibles medidas de ajuste a aplicar en futuras acciones. La evaluación final en cuestión está destinada al socio financiero (AECID), a los socios del Convenio (OXFAM, MPDL y EA) así como a los jóvenes, a los ***elegidos*** y a los funcionarios ***beneficiarios. La evaluación*** es una oportunidad para capitalizar los logros, valorar los mecanismos de participación democrática puestos en marcha e identificar, a partir de las lecciones aprendidas, recomendaciones operativas y estratégicas con vistas a integrarlas en futuras intervenciones sobre el mismo tema.

Para llevar a cabo su misión, los evaluadores, de acuerdo con los TdR, adoptaron la teoría del cambio, que consiste en probar la hipótesis de cómo se ha producido el cambio en las sucesivas etapas del programa Convenio, desde el diseño, la planificación a la ejecución y el

seguimiento y evaluación. Intentaron definir la relación causal temporal entre las actividades, los productos, los resultados y los impactos esperados del programa. A partir de ahí, y basándose en el enfoque de la gestión basada en resultados (GBR), intentaron identificar la cadena causal de los resultados, lo que les permitió evaluar mejor la relación causa-efecto que constituye la columna vertebral del programa Convenio y su impacto en el apoyo a la democracia participativa. Para ello se elaboró una teoría del cambio a partir de las principales estrategias adoptadas por Convenio (caravanas de sensibilización, refuerzo de las capacidades de las OSC de jóvenes y mujeres e incidencia política).

La metodología adoptada tuvo en cuenta el uso del enfoque participativo, territorial, de igualdad de género y de derechos humanos, además del enfoque mixto que combina aspectos cualitativos y cuantitativos. El proceso de evaluación se llevó a cabo de forma participativa e inclusiva. Esta metodología se centró en la consulta de los documentos del Convenio, entrevistas con el equipo de gestión y los socios ejecutores en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda. Los datos de las entrevistas y las visitas sobre el terreno recopilados con la ayuda de guías de entrevista se cotejaron con el análisis. Este ejercicio permitió a la misión identificar los resultados, extraer conclusiones y lecciones aprendidas, y elaborar recomendaciones. Se seleccionaron cinco criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Al final de la evaluación, se formularon una serie de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, a saber

En términos de relevancia, el Convenio ***demuestra un buen encaje*** con los tratados y convenios internacionales más importantes en el ámbito de la igualdad de género, la participación democrática y la gobernanza sensible al género. Esto puede verse en los siguientes hechos:

- Los objetivos del Convenio que abogan por el apoyo al proceso de buena gobernanza democrática a través del desarrollo de las capacidades de los actores locales, en particular de las OSC;
- El establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres (IEECAG);
- Fomento de la participación y la consulta entre las OSC y las autoridades locales, para una mayor participación de los jóvenes y las mujeres en el proceso de gobernanza local (EPD);
- Hacer de las OSC agentes influyentes que puedan contrarrestar el poder de los cargos electos a nivel local y convertirlas en una fuerza de propuesta y promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.

La Convención ha demostrado que se ajusta al ***espíritu de los convenios y tratados ratificados*** por Marruecos en el sentido de que muchas de las actividades realizadas (caravanas de sensibilización, mesas redondas temáticas, refuerzo de las capacidades de las OSC, cargos electos y funcionarios de las autoridades locales, actividades artísticas, etc.), tocan una faceta de la igualdad de género, la participación democrática, la gobernanza sensible al género y los derechos humanos de hombres y mujeres, la lucha contra la violencia contra las mujeres, la implicación de los jóvenes en la política y la rendición de cuentas de las

políticas públicas locales hacia las OSC, las mujeres, los jóvenes y la población de las zonas de intervención del Convenio en general.

La Convención ha demostrado un buen encaje con las prioridades y estrategias nacionales, en particular la ***Constitución de 2011,*** especialmente su artículo 19, que establece que "los hombres y las mujeres gozan, en pie de igualdad, de los derechos y libertades civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y medioambientales enunciados en el presente título y en las demás disposiciones de la Constitución, así como en los convenios y pactos internacionales debidamente ratificados por el Reino, de conformidad con las disposiciones de la Constitución, las constantes y las leyes del Reino". El Estado marroquí trabaja para lograr la paridad entre hombres y mujeres", la ***estrategia nacional de igualdad de género*** (eje 7) de la AEM para el periodo 2012-2016) concede importancia al acceso igualitario y equitativo a los puestos de toma de decisiones a nivel administrativo, político y económico. Otros ejes de la AEM promueven la institucionalización y difusión de los principios de equidad e igualdad y el establecimiento de las bases para la paridad (eje 1) y el empoderamiento social y económico de las mujeres.

En el ***diseño del programa*** "Apoyo a la participación democrática en Marruecos", las necesidades de los grupos objetivo (OSC, autoridades locales, jóvenes y OSC de mujeres) se identificaron en una línea de base al inicio de Convenio. Esta línea de base se consolidó en 2016 para tener en cuenta la evolución de los marcos institucionales y jurídicos en Marruecos.

El Convenio también aprovechó ***la experiencia de Mouvement pour la paix, Oxfam Intermón y Espace Associatif*** y de las asociaciones socias a nivel local (LDDF y ECODEL/Larache, ACODEC y Ain Ghazal/Oujda y AFFA y BADES/Al Hoceima) en su área de intervención, activas en los ámbitos de la equidad y la igualdad de género, la lucha contra la violencia hacia las mujeres, la rendición de cuentas de las políticas públicas y la participación democrática.

Coherencia en su metodología de focalización, en su estrategia de intervención, en su área de intervención y en las alianzas establecidas para su implementación. Así, el refuerzo de las capacidades de los jóvenes y las mujeres, la puesta en marcha de mecanismos de democracia participativa (IEECAG, EPD y agentes de masculinidad positiva). Estos elementos contribuirán en el futuro a aumentar su participación en la gestión de los asuntos locales.

En cuanto al diseño del Convenio para los participantes, nos gustaría señalar que fue bien apreciado por la mayoría de los grupos destinatarios (OSC y representantes electos y funcionarios de las autoridades locales) a pesar de las disfunciones mencionadas anteriormente.

La pertinencia del programa del Convenio se considera satisfactoria

En cuanto a la eficacia de Convenio y a pesar del retraso en el inicio del programa debido al contexto político (aplazamiento de las elecciones comunales hasta septiembre de 2015, cambio de cargos electos, cese del diálogo nacional con la sociedad civil) y normativo (retraso en la promulgación de las leyes orgánicas, en particular la 113-14 relativa a la organización de los municipios, retraso en el establecimiento de mecanismos de concertación y diálogo entre

los actores territoriales (IEECAG), A pesar del retraso en la promulgación de las leyes orgánicas, en particular la 113-14 relativa a la organización de los municipios, el retraso en el establecimiento de mecanismos de concertación y diálogo entre los actores territoriales (IEECAG), que obligó a aplazar parte de las actividades del CAP1 de Convenio al CAP2 (segundo año del programa) y la necesidad de consolidar la línea de base para ajustarse a la nueva reglamentación, el Programa Convenio consiguió realizar todas las actividades previstas en términos cuantitativos, aunque no sin dificultades en la programación y la calidad de las distintas intervenciones. Así, el programa ha llevado a cabo varias actividades de sensibilización sobre los ejes del Convenio, en particular la promoción de la democracia participativa, los conceptos básicos de la participación y las razones de la necesidad de la participación ciudadana en la gobernanza local. Este eje se implementa en el marco de caravanas y campañas de sensibilización que han recorrido los municipios de intervención de Convenio. Estas caravanas y campañas fueron una oportunidad para comunicar sobre el programa, para tomar la temperatura del terreno sobre los otros componentes de Convenio, en particular: la equidad y la igualdad de género, la implicación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local y el diálogo entre los actores locales, en particular la relación entre las OSC y las autoridades locales.

Sobre la base de los estudios de diagnóstico de 2014 del diseño del programa, el establecimiento de una línea de base para supervisar y evaluar los indicadores del Convenio, los titulares del programa procedieron después de la evaluación intermedia en 2017 a consolidar la línea de base para cumplir con las nuevas disposiciones reglamentarias en vigor. Así, el programa de fortalecimiento de capacidades, que llegó a todos los actores objetivo (OSC, cargos electos, funcionarios, miembros de los Comités de Igualdad y Equidad de Género (IEECAG), miembros de los Espacios de Participación Democrática (EPD) y agentes de masculinidad positiva), fue consecuente y tuvo en cuenta las necesidades de los beneficiarios. Así, se impartieron diversas capacitaciones a los actores relacionadas con aspectos institucionales y normativos de la participación democrática, buen gobierno, gestión de autoridades locales y participación en Marruecos, equidad e igualdad de género, participación política y ciudadana de mujeres y jóvenes, mecanismos de participación democrática, habilidades blandas y para la vida de los jóvenes. Tras la puesta en marcha de los mecanismos de participación democrática, se proporcionó apoyo y asesoramiento a los miembros del IEECAG y de las EPD. Al final del programa, se organizaron actividades de impacto con los consejos provinciales y parlamentarios.

En general, se puede juzgar si el programa es suficientemente eficaz

En cuanto a la eficacia de Convenio, la presupuestación anual se ha distribuido de forma equilibrada entre las partidas de ejecución de los proyectos, el consumo no supera las previsiones presupuestarias. De hecho, al final de cada uno de los PAC, generó remanentes, redistribuidos a los presupuestos de los siguientes PAC, el último remanente se considera como fondos para la ejecución del PAC5, destinado a finalizar todas las actividades del Convenio.

En general, tras consultar los costes detallados de cada actividad, consideramos que son

adecuados para llevar a cabo correctamente las actividades del Convenio y contribuir a la consecución efectiva de los resultados. Llegamos a la conclusión de que el Convenio funciona eficazmente teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- El trabajo se lleva a cabo en zonas geográficas muy dispersas (31 municipios de tres provincias muy distantes entre sí);
- El elevado número de actividades realizadas (más de 113 campañas de sensibilización y caravanas ;
- El elevado número de beneficiarios alcanzados (aproximadamente 19716 personas);
- La distribución pertinente del presupuesto y el nivel aceptable de ejecución del mismo (73% de los objetivos acumulados para todo el Convenio con el 72% de los recursos financieros asignados).

La gestión financiera de Convenio se ***considera eficiente***, dada la flexibilidad y dinamismo que ha mostrado y la asignación de los fondos restantes a los diferentes ejes y CAMPs de Convenio. Esto refleja la voluntad de alcanzar los objetivos iniciales y la estrategia orientada a los resultados de los gestores del Convenio.

El nivel de ejecución técnica y financiera del proyecto es excelente, teniendo en cuenta las limitaciones sobre el terreno. Las previsiones y la dinámica observada indican un cumplimiento del 100% al final del periodo de ejecución (incluidos los tres periodos de prórroga).

La evaluación de la eficiencia es satisfactoria

En cuanto al impacto del Convenio y la dinámica creada por el proyecto sobre la cuestión de la participación democrática y la igualdad de género y los cambios percibidos en las actitudes de los beneficiarios (OSC, cargos electos y funcionarios de las autoridades locales), consideramos **satisfactorio** el criterio de impacto, ya que el programa fue un catalizador en el sentido de que la cuestión de la democracia participativa se puso en primer plano en un momento crucial del avance de la sociedad marroquí hacia el Estado de Derecho, en vísperas de la promulgación de las leyes orgánicas sobre las autoridades locales y antes de las elecciones de 2015. El programa aboga por una amplia participación de los actores y los distintos estratos sociales para mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas. También tiene el mérito de imaginar otras formas y mecanismos de participación además de los promulgados en la ley orgánica 113-14 de las comunas (EPD, IEECAG, grupos de apoyo a la participación, consejos de jóvenes, acciones de agentes de masculinidad positiva, foros de intercambio de experiencias del IEECAG, talleres de reflexión-debate, talleres de capitalización de las buenas prácticas de las EPD, etc.). Estos mecanismos y formas puestos en marcha por el programa han permitido una mayor implicación de los ciudadanos en la gobernanza local. También han creado espacios de diálogo y concertación entre actores territoriales que antes se desconocían. Así, ha disipado la desconfianza y el rechazo entre los actores y les ha permitido trabajar juntos en el diseño, la planificación, la aplicación y el seguimiento de las políticas públicas a escala local. Además, ha mejorado la comunicación entre los actores y ha permitido que cada uno intervenga de acuerdo con sus prerrogativas institucionales de forma legalmente conforme y transparente.

Partiendo de estas premisas, los evaluadores consideraron satisfactorio el criterio de impacto

En cuanto a la sostenibilidad, el juicio realizado sobre este criterio **(viabilidad/sostenibilidad) es satisfactorio**, aunque sea prematuro juzgar los impactos a largo plazo del programa, ya que aún se encuentra en un proceso evolutivo. No obstante, la experiencia del programa y el contexto en el que se lleva a cabo hacen prever impactos significativos en el futuro sobre la promoción de la participación democrática, la igualdad de género y la implicación de los jóvenes en la gestión local. Así, los diferentes proyectos abiertos, los conocimientos producidos, la sensibilización de los beneficiarios (la población de los municipios objetivo del programa y el refuerzo de las capacidades de los cargos electos, de los funcionarios de la administración local y de las OSC) han creado una dinámica en torno a la promoción de la participación y de la igualdad de género. Es evidente que ya se observan cambios en los conocimientos, actitudes y prácticas de los beneficiarios. Puede decirse, por tanto, que el programa ha contribuido a fomentar cambios en las normas de participación e igualdad de género que podrían conducir a una mayor sostenibilidad de los resultados del programa. Ciertamente, el programa ha permitido un cambio (ya sea menor o mayor) que generará cambios en la participación, la igualdad de género y la implicación de los jóvenes, pero el cambio de actitudes es un proceso a largo plazo.

Sobre esta base, los evaluadores consideraron satisfactorio el criterio de sostenibilidad

Lecciones aprendidas

- Dar más autonomía a las asociaciones locales en la realización de actividades, dotándolas de los medios humanos, financieros y técnicos para llevar a cabo sus tareas;
- Antes del inicio de cada intervención, debe garantizarse la apropiación del programa mediante una mayor comunicación interna de todos los socios de la intervención a nivel central, provincial y local;
- Los responsables de la ejecución de los programas deben partir de una visión compartida con el equipo del programa antes de pasar a la ejecución sobre el terreno;
- Simplificar el marco lógico del programa para facilitar su gestión, ejecución y seguimiento;
- Conceder más tiempo a la reflexión estratégica entre los socios para garantizar la coherencia de la intervención global;
- Reforzar los espacios de reflexión en el marco del SEAR invitando a las autoridades locales y a una muestra de beneficiarios;
- No perder de vista los objetivos al final de una intervención para no caer en los retos de la gestión cotidiana que consume el tiempo y la energía de los equipos de campo del programa;
- Centrar el trabajo con las OSC y las autoridades locales en los mecanismos de participación para evitar malentendidos;

- Vincular los mecanismos de participación democrática (emisión de dictámenes consultivos e iniciativas locales en forma de peticiones) a las necesidades de la población de la zona del programa.

Recomendaciones

- Revisar los principios básicos de la democracia participativa ahora que se ha definido el marco jurídico y dedicar tiempo a sensibilizar a los actores para aumentar la apropiación del nuevo tema de la democracia participativa;
- Dedicar más tiempo a explicar el espíritu y la visión del programa en su segunda fase para una adecuada apropiación y puesta en común de visiones entre los diferentes socios directores y ejecutores;
- Integrar al Ministerio del Interior (a través de la DGCL) como socio institucional para dar más peso a la acción del programa en su segunda fase y beneficiarse también de la supervisión de las autoridades locales de Marruecos por parte de la DGCL;
- Introducir a otros actores territoriales en el futuro programa, en particular la IM, la DGCL, las regiones y provincias y otras OSC, instituciones de investigación y la CNDH;
- Imaginar un programa regional (MENA) para explorar las dinámicas en los países del Magreb y del Mashrek en materia de democracia participativa e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, permitiendo intercambios de experiencias en los diferentes contextos de los países que participarán;
- Reforzar los recursos humanos del programa a nivel local para apoyar a los equipos de ejecución sobre el terreno;
- La línea de base para la siguiente fase del programa (Convenio2) debe basarse en lo existente y establecer nuevos retos más realistas. Debe tener en cuenta las necesidades de las autoridades locales y las OSC beneficiarias;
- Continuar el trabajo realizado en el desarrollo de capacidades de las autoridades locales y las OSC mediante una rigurosa selección de los municipios y OSC más dinámicos con un gran interés en la democracia participativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres;
- Incluir el trabajo de la segunda fase con el IEECAG en la dinámica de regionalización avanzada implicando a los órganos de las demás colectividades territoriales (provinciales y regionales);
- Hacer que la gestión del programa y su marco lógico sean menos complejos y más sencillos para que el flujo de información entre los distintos niveles de gestión del programa sea más fluido;
- Aligerar las estructuras de gobernanza de Convenio eliminando la estructura intermediaria que era un cuello de botella en la ejecución del proyecto, en lugar de ser un facilitador y trabajar directamente con las OSC locales;
- Limitar la zona geográfica y el número de municipios a 4 ó 5 para tener menos actividades, más tiempo para la reflexión estratégica y una mejor distribución de las actividades a lo largo de la duración del programa;
- Institucionalización de los mecanismos de participación creados en el marco del programa, en particular los EPD, siguiendo el ejemplo del IEECAG;

- Establecer los principios de responsabilidad entre las diferentes partes interesadas (el donante, las asociaciones del programa, las asociaciones ejecutoras y los beneficiarios) en la gestión del programa.

Índice

Resumen ejecutivo **3**
Lecciones aprendidas 8
Recomendaciones 9
Introducción **13**
I. Contexto general **13**
II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SUS PROYECTOS **15**
1. Objetivo 15
2. Objetivos específicos 16
3. Socios del proyecto 16
4. Estrategia de intervención 17
5. Indicadores para medir los resultados 18
III. FINES, OBJETIVOS, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN **19**
1. Objetivo de la evaluación 19
2. Objetivo general de la evaluación 20
3. Objetivos específicos de la evaluación 20
4. Destinatarios de la evaluación 20
5. Enfoques utilizados 21
6. Criterios de evaluación 22
7. Preguntas de evaluación 23
8. Metodología de evaluación 23
9. Limitaciones de la evaluación 25
IV. ANÁLISIS POR CRITERIOS Y RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN 26
1. Relevancia 26
1.1. Adecuación de la Convención a los tratados internacionales ratificados por Marruecos 26

1.2. Adecuación del Convenio a las disposiciones de la Constitución 28
1.3. Adecuación del Convenio a las estrategias nacionales 30
1.4. Adecuación del Convenio a las necesidades de los grupos destinatarios 32
1.5. Adecuación del acuerdo con las estrategias del donante (AECID), los socios clave (MPDL, Oxfam Intermón y Espace Associatif) y las OSC socias ejecutoras. 32
1.6. Pertinencia del diseño y marco lógico del Convenio 34
2. Eficacia 36
2.1. Logros del programa 37
2.2. Evaluación global de los logros del Convenio 38
2.3. Contribución del programa a los efectos inicialmente definidos y grado de consecución de los resultados esperados (Los resultados del programa en relación con los objetivos fijados) 39
2.4. Contribución del programa a la promoción de la participación democrática, la igualdad de género, la implicación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local y la defensa de una participación más igualitaria y ciudadana en Marruecos. 45
2.5. El efecto positivo o negativo directo o indirecto del Convenio sobre los titulares de derechos y los titulares de obligaciones 49
2.6. Capacidades reforzadas (OSC, cargos electos, funcionarios de la administración local, organismos y EPD) 51
2.7. Desarrollo de programas y mecanismos de buena gobernanza 52
3. Eficacia 54
3.1. Análisis de la planificación financiera del Convenio 54
3.2. Análisis de la ejecución financiera del Convenio 57
3.3. Coordinación y gestión del Convenio 65
4. Impacto del Convenio 67
5. Sostenibilidad del programa Convenio 69
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES ... 72
1. Matriz DAFO del programa Convenio 72
Lecciones aprendidas 73
Recomendaciones 74
VI. ANEXOS 75

Lista de cuadros

Cuadro 1: Indicadores del proyecto 18
Cuadro 2: Trabajo de evaluación 24
Cuadro 3: Distribución anual del presupuesto 55

Cuadro 4: Distribución de los fondos por acciones del Convenio..... 55
Cuadro 5: Ejecución financiera CAP1 57
Cuadro 6: Ejecución financiera CAP2 58
Cuadro 7: Ejecución financiera CAP3 60
Cuadro 8: Ejecución financiera CAP4 61

Acrónimos

- **ACODEC**: Asociación para la Cooperación al Desarrollo y la Cultura
- **AECID**: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- **AFFA**: Asociación Foro de Mujeres Alhucemas,
- **CEDAW**: Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
- **CNDH**: Consejo Nacional de Derechos Humanos
- **DH**: Derechos Humanos
- **DGCL**: Dirección General de Colectividades Locales
- **EA**: Espacio asociativo
- **EMJM**: Encuesta sobre hogares y jóvenes
- **EPD**: Espacio de Participación Democrática
- **GBR**: Enfoque de gestión basado en los resultados
- **IEECAG:** Instancia Equidad, Igualdad de Oportunidades y de Género
- **LDDFL**: Liga Democrática de los Derechos de la Mujer
- **MENA**: Oriente Medio y Norte de África
- **MPDL**: el Movimiento por la Paz
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **ODM**: Declaración de Desarrollo del Milenio
- **OI**: Oxfam Intermón
- OSC: Organización de la Sociedad Civil
- **CAP**: Convenio anual de planificación
- **PGE**: Plan Gubernamental de Igualdad
- **SEAR**: Comité del Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas
- Mandato

Introducción

Tras la agitación social y política provocada por la llamada "Primavera Árabe" a finales de 2010, la cuestión de cómo acompañar a los países de la región hacia la transición democrática expresada en las demandas económicas, sociales y políticas de los manifestantes, se convirtió en un problema para los socios bilaterales y multilaterales de los países MENA.

En consonancia con estas preocupaciones, el programa "Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos", objeto de esta evaluación final, fue ejecutado por el consorcio formado por el Movimiento por la Paz (MPDL), Oxfam Intermón (OI) y Espace Associatif (EA). Las intervenciones las llevan a cabo seis asociaciones locales asociadas en tres provincias (Larache, Al-Hoceima y Oujda) y 31 municipios (8 urbanos y 23 rurales), de modo que intervienen dos asociaciones por provincia:

- Bades y Association Forum des Femmes (AFFA) en Alhucemas,
- Association de Coopération pour le Développement et la Culture (ACODEC) y Ain Ghazal en Oujda,
- ECODEL y Ligue Démocratique de Droit des Femmes (LDDFL) en Larache.

El programa está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Su objetivo general es contribuir a la promoción y apoyo del proceso de instauración de la democracia participativa mediante el apoyo a los mecanismos de gobernanza, el refuerzo de las capacidades de los actores locales (OSC, cargos electos y funcionarios) para garantizar su adquisición de conocimientos y competencias que les permitan aplicar los principios de buena gobernanza, garantizando la igualdad de género y fomentando una mayor participación de los jóvenes en el proceso de toma de decisiones.

El principal objetivo de la misión de evaluación final es disponer de datos e información fiables y pertinentes para analizar las actividades realizadas por cada agente asociado en el marco del Convenio, así como los resultados obtenidos, y compararlos con los objetivos fijados inicialmente a fin de extraer recomendaciones útiles para la futura planificación del programa.

Los criterios de evaluación del Convenio son la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

I. Contexto general

El programa Convenio "Apoyo a la democracia participativa en Marruecos", objeto de esta evaluación final, tiene como objetivo promover el proceso de democracia participativa mediante el desarrollo de las capacidades de los actores locales, en particular de las OSC, y el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres. Cabe señalar de entrada que se entiende por democracia participativa "los *mecanismos y procedimientos que permiten a los ciudadanos implicarse en la vida de la ciudad, permitiéndoles así disfrutar del derecho a participar e influir en el proceso de toma*

de decisiones a un nivel territorial determinado". La democracia participativa es complementaria de la democracia representativa. No se limita al derecho periódico al voto, sino que constituye una "escuela" para aprender y ejercer una ciudadanía plena y activa, al tiempo que hace más eficaces y eficientes las políticas públicas.

En Marruecos, por ejemplo, la participación ciudadana se aborda en el marco de la nueva Constitución de 2011, los avances en la regionalización avanzada y la desconcentración administrativa, e implica dos niveles de participación:

- La primera es la participación directa de la población (público en general);
- El segundo se refiere a la participación de los agentes locales (autoridades locales y OSC) que constituyen los enlaces.

La participación de los ciudadanos marroquíes en la gobernanza local se ha producido bajo la influencia de la "Primavera Árabe", un deseo de apertura al más alto nivel del Estado y las reivindicaciones de las asociaciones militantes. Los esfuerzos combinados de estas partes interesadas han acelerado las reformas constitucionales en Marruecos, respondiendo así a las necesidades de los ciudadanos. Las cuestiones relativas a los derechos de la mujer, la igualdad de género, la justicia social y la buena gobernanza están en el centro de los debates de la clase política, las OSC y la población.

Los tres ejes principales del Convenio, a saber, la participación, la igualdad de género y la participación de los jóvenes en la gobernanza local, están presentes en el marco constitucional de 2011, las leyes orgánicas de 2016 de las autoridades locales y las estrategias nacionales que promueven una gobernanza sensible al género, los derechos humanos de las mujeres y su participación en la gestión local. Por ejemplo, en Marruecos se aprobó en julio de 2011 una nueva Constitución que consagra la igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos. De hecho, el artículo 19 de la constitución marroquí estipula que: "*los hombres y las mujeres gozan de los mismos derechos y libertades de carácter civil, político, económico, social, cultural y medioambiental*".

Se han puesto en marcha importantes medidas para reforzar y combatir la violencia contra las mujeres y su participación en la vida política, sobre todo en el plano jurídico, con vistas a abolir las leyes discriminatorias, ratificar la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y sus protocolos facultativos, y garantizar la igualdad de género en la función pública.

En cuanto a la situación de los jóvenes, los datos de la Encuesta de Hogares y Juventud (EMJM) realizada entre 2009 y 2010 muestran cifras alarmantes, ya que el 49% de los jóvenes no están escolarizados ni son activos en el mercado laboral. Han sido excluidos del crecimiento económico de Marruecos en la última década y su participación en asociaciones y política es muy baja. Para hacer frente a esta situación, y dado que los jóvenes han sido los principales protagonistas de las movilizaciones sociales que han tenido lugar en Marruecos (el Movimiento 20 de Febrero como organización que capitaliza gran parte de la protesta social), se han puesto en marcha varias iniciativas nacionales para hacer frente a la problemática situación y a los enormes retos que afectan a los jóvenes. A nivel legislativo, la Constitución

dedica los artículos 33 y 170 a la situación de la juventud y recomienda acciones para mejorar su participación en el desarrollo económico y social, su integración en la vida activa y asociativa y el acceso a la cultura, además de la creación de un Consejo Consultivo de la Juventud y la Acción Asociativa. La promulgación en abril de 2014 de la Estrategia Nacional Integrada de Juventud ha sido beneficiosa para promover el acceso de los jóvenes a servicios sociales básicos de calidad, el acceso a oportunidades económicas, el fomento del empleo, la mejora de la participación activa en la vida social y en la toma de decisiones, la promoción del respeto a los derechos humanos y el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de comunicación, información, evaluación y buen gobierno.

El programa Convenio se inscribe en el marco de apoyo a la puesta en marcha de mecanismos de participación democrática de conformidad con el artículo 1 de la Constitución de 2011: "El *sistema constitucional del Reino se fundamenta (...) en la democracia ciudadana y participativa*". Así, la creación de órganos de consulta (artículo 13), el derecho de petición de los ciudadanos (artículos 15 y 139). El programa también viene a consolidar los artículos específicos 33 y 170, de la nueva Constitución de 2011, relativos a la participación de los jóvenes en el proceso de toma de decisiones, así como el artículo 19 que se refiere al principio de igualdad y paridad "*los hombres y las mujeres gozan, en pie de igualdad, de los derechos y libertades civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y medioambientales*".

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SUS PROYECTOS

El Convenio "Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos" es implementado por el consorcio formado por MPDL (Movimiento por la Paz) Oxfam Intermón (OI) y Espace Associatif (EA), en 31 municipios (8 urbanos y 23 rurales) de las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda. Las intervenciones las llevan a cabo seis asociaciones locales asociadas (dos asociaciones en cada provincia). Su financiación asciende a 2.595.000,00 euros, de los cuales 2.500.000,00 proceden de la subvención de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), lo que representa el 96% del presupuesto total. El resto lo aportan el MPDL y Oxfam Intermón (95.000 euros) por un periodo inicial de 4 años (de enero de 2015 a diciembre de 2018) y tres prórrogas: dos de seis meses y una de 3 meses (hasta marzo de 202031).

1. Objetivo

El programa/Convenio tiene como objetivo apoyar los procesos de democracia participativa en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda mediante la promoción de los principios de buena gobernanza, con especial atención a la participación de los jóvenes y la igualdad de género, en consonancia con las reformas institucionales, en particular la Constitución de 2011. El Convenio tiene la ambición de fortalecer el sistema de gobernanza local a través de la mejora de las herramientas de diálogo entre los actores locales, así como la participación sobre la base de la transparencia, la rendición de cuentas y la no discriminación, el Convenio también ha fortalecido las capacidades de la sociedad civil en términos de impacto e incidencia en la acción pública local, nacional e internacional.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

O.S.1. Promover la participación a través de la consulta y la implicación de los diferentes actores en la gestión de los asuntos públicos locales.

- RESULTADO 1.1: Las nuevas disposiciones constitucionales y legislativas sobre democracia participativa y sus conceptos se conocen y contribuyen a mejorar la comunicación entre los actores locales;
- RESULTADO 1.2: Se mejoran las capacidades de los actores locales para la democracia participativa, se mejoran los mecanismos locales existentes y se reproducen las buenas prácticas.

OE2: Promover la igualdad de género en las esferas pública y privada a nivel local y nacional.

- RESULTADO 2.1: El nivel de predisposición de la población en relación con la igualdad de género ha mejorado gracias a las iniciativas de sensibilización (actividades artísticas, culturales, etc.) y a la masculinidad positiva;
- RESULTADO 2.2: Se refuerzan las capacidades de las mujeres interesadas en la participación política y se sensibiliza y apoya en su misión a las Comisiones para la Paridad y la Igualdad de Oportunidades (CPEC) de los municipios de intervención.

O.S.3. Mejorar las condiciones de participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales.

- RESULTADO 3.1: Se refuerzan las capacidades de las organizaciones juveniles formales e informales;
- RESULTADO 3.2: Se han puesto en marcha mecanismos de participación y diálogo con las instituciones locales.

O.S.4. Mejorar y fortalecer la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil para convertirlas en una fuerza propositiva y de promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.

- RESULTADO 4.1: Las organizaciones de la sociedad civil de las zonas de intervención llevan a cabo acciones de impacto relacionadas con la democracia participativa, la igualdad de género y el papel de la juventud;
- RESULTADO 4.2: La dinámica y los mecanismos de la política local interactúan con la dinámica nacional.

3. Socios del proyecto

- **El Movimiento por la Paz (MPDL)** está presente en Marruecos desde 1997. Ha llevado a cabo un gran número de intervenciones en distintos sectores, como la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población rural, la defensa y promoción de los derechos humanos con especial atención a los derechos de la mujer, el apoyo y la capacitación de la sociedad civil y las instituciones locales, así como la buena gobernanza.
- **Oxfam Intermón (OI)** lleva veinte años trabajando con asociaciones marroquíes, siempre apoyando a las mujeres para que se conviertan en las verdaderas protagonistas

del cambio hacia una sociedad más igualitaria. Oxfam promueve su participación política, social y económica y lucha contra todas las formas de violencia de género.

- **El Espace Associatif (EA) es una** red de asociaciones creada en 1996. En la actualidad, más de 60 asociaciones miembros de EA trabajan en los ámbitos de los derechos humanos, los derechos de la mujer, los derechos culturales, los derechos del niño y los derechos de las personas con discapacidad. EA se define como una organización cuyo objetivo estratégico es el desarrollo democrático.
- **Bades y Association Forum des Femmes (AFFA) que actúan en los municipios de la provincia de Alhucemas.**
  - Municipios urbanos: *Targuist; Alhucemas (municipio); Ajdir.*
  - Municipios rurales: *Ait Kamra; Béni Abdellah; Imrabten; Béni Hadifa; Louta; Nekour y Chakran.*
- **Asociación de Cooperación para el Desarrollo y la Cultura (ACODEC) y Ain Ghazal actuando en los municipios de la provincia de Oujda.**
  - Comunidades urbanas: *Oujda; Naima; Beni Drar.*
  - Communes Rurales : *Ain Sfa ; Bsara ; Beni Khaled ; Ahl Angad ; Mestferki ; Sidi Boulenouar ; Sidi Moussa Lemhaya et Isly.*
- **ECODEL y Ligue Démocratique de Droit des Femmes (LDDF) actúan en los municipios de la provincia de Larache**
  - Comunidades urbanas: *Larache; Ksar Kébir.*
  - Comunidades rurales: *Boujediane; Tatoft; Ksar Bjir; Zouada; Rissana Janoubia; Souaken; Souk Tolba y Laouamr.*

4. Estrategia de intervención

El programa "Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos" se despliega en 3 provincias del noreste de Marruecos, en 31 municipios, la mayoría de ellos rurales. Su estrategia se basa en cuatro ejes:

1. ***Apoyo al proceso de democracia participativa mediante el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos de diálogo y consulta entre la sociedad civil y las administraciones locales*****:** contribuciones y propuestas de la sociedad civil en el contexto de la elaboración de leyes orgánicas sobre participación. Campañas de impacto y promoción de la participación de la sociedad civil. Acciones concertadas entre las administraciones locales y la sociedad civil. Fortalecimiento de la organización comunitaria para promover la igualdad y la participación. Acciones de formación y capacitación dirigidas a los actores locales.

2. ***Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, incluida la cuestión de la igualdad y la paridad en el ámbito local*****: creación de** IEECAG en los municipios de las zonas de intervención. Establecimiento de Agendas Locales de Igualdad en los municipios de las zonas de intervención. Promover la participación política de las mujeres. Promover la masculinidad positiva.

3. ***Apoyo y fomento de la participación de las asociaciones juveniles a nivel local y nacional:*** formación, sensibilización y apoyo a las asociaciones juveniles. Diálogo y consulta entre jóvenes parlamentarios y asociaciones juveniles. Sesiones en el parlamento nacional y en los consejos provinciales.

4. ***Estrategia de impacto en relación con los modelos igualitarios y de participación ciudadana:*** diagnóstico del proceso de participación democrática de los ciudadanos y de la sociedad civil. Acciones de incidencia a nivel local, nacional e internacional. Creación de barómetros para el seguimiento de la participación ciudadana y la igualdad. Coordinación con dinámicas asociativas existentes. Estudio sobre la aplicación efectiva de los artículos previstos en la Constitución en materia de participación ciudadana, sociedad civil y juventud, así como de igualdad entre hombres y mujeres, con la participación del Consejo Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y expertos universitarios.

5. Indicadores para medir los resultados

Tabla 1 Indicadores del programa

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJ VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Objetivo general	Apoyar el proceso de gobernanza local en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda promoviendo los principios de la democracia participativa, con especial atención a la participación de los jóvenes y la igualdad de género.	IOV. Al término de este acuerdo, al menos el 30% de los municipios de Larache, Alhucemas y Oujda estarán aplicando nuevos mecanismos acordes con los principios de la democracia participativa, con especial atención a la participación de los jóvenes y a la igualdad de género.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	O.S.1. Promover la participación a través de la consulta y la implicación de los diferentes actores en la gestión de los asuntos públicos locales.	IOV1.1. Al final del convenio, el 50% de las iniciativas desarrolladas a nivel local se basan en un acuerdo con organizaciones de la sociedad civil que respetan los principios de buena gobernanza (pluralismo, integridad y transparencia).	SV.1.1.1. Informe final SV.1.1.2. Informes SEAR SV.1.1.3. Informes de los grupos de discusión
	OE2: Promover la igualdad de género en las esferas pública y privada a nivel local y nacional.	IOV.2.1. Al final del convenio, al menos el 25% de las medidas y recomendaciones propuestas por los órganos de equidad, igualdad de oportunidades e igualdad de género, agentes masculinizadores y mujeres líderes políticas se tienen en cuenta en al menos el 30% de los	SV.2.1.1. Acta de la reunión del IEECAG SV.2.1.2. Documentos de recomendaciones de agentes de masculinidad positiva y mujeres líderes. SV.2.1.3. Grupos focales

		municipios de intervención y se elevan a nivel nacional.	por provincia
			SV.2.1.4. Artículos de prensa y medios audiovisuales
			SV.2.1.5. Informes de seguimiento del Convenio
	O.S.3 Mejorar las condiciones de participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales	IOV.3.1. Número de propuestas de jóvenes aceptadas y aplicadas por instituciones locales y/o nacionales (al menos una por provincia a mitad de la convención y 4 por provincia al final).	SV.3.1.1. Informes de seguimiento del Convenio
			SV.3.1.2. Artículos de prensa y medios audiovisuales
			SV.3.1.3 Informes anuales elaborados por grupos de jóvenes
	O.S.4 Mejorar y fortalecer la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil para convertirlas en una fuerza de propuesta y promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.	IOV.4.1. Las OSC de cada provincia desarrollan una estrategia de incidencia en relación con los tres ejes temáticos de la convención y llevan a cabo al menos una acción local por tema a mediados de la convención y tres acciones a nivel nacional al final de la convención.	SV.4.1.1. Documentos descriptivos de las estrategias. - memorandos - artículos de prensa u otras producciones mediáticas
			SV.4.1.2 Artículos de prensa y medios audiovisuales
		IOV.4.2. Se elabora un memorándum por tema en consonancia con la dinámica nacional existente y se transmite a los organismos públicos correspondientes, a escala local y nacional, teniéndose en cuenta al menos el 20% de las recomendaciones al término del acuerdo.	SV.4.2.1.Memorándum.
			SV.4.2.2. Lista de organismos receptores del memorándum
			SV.4.2.3. Artículos de prensa y medios audiovisuales

III. FINES, OBJETIVOS, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

1. Objetivo de la evaluación

El objeto de esta evaluación final es el Convenio "*Apoyo a los procesos de participación democrática en Marruecos*" Nº 14-CO1-413. Este convenio tiene como objetivo apoyar el proceso de buena gobernanza democrática mediante el desarrollo de las capacidades de los actores locales y el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres.

2. Objetivo general de la evaluación

La misión consiste en realizar una evaluación final del programa (2015-2020), con el objetivo de valorar la consecución de los resultados esperados de la intervención tras cinco años de ejecución e identificar lecciones aprendidas y posibles medidas de ajuste a implementar en futuras acciones.

3. Objetivos específicos de la evaluación

Los principales objetivos específicos de la evaluación son

- Medir el grado de consecución de los resultados y objetivos del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores establecidos en la formulación del proyecto y adaptados durante el estudio de "refuerzo del contenido de la línea de base";
- Analizar la eficacia y eficiencia de la estrategia de intervención y las actividades realizadas;
- Realizar una evaluación de los mecanismos de aplicación y coordinación establecidos para la ejecución del proyecto;
- Identifique los diversos cambios previstos y no previstos, tanto positivos como negativos, que han contribuido a la consecución o no de los objetivos y actividades del proyecto;
- Extraer conclusiones y enseñanzas de la intervención y elaborar recomendaciones operativas y estratégicas para introducir mejoras en la estrategia y la ejecución del programa durante el periodo restante del Convenio, e identificar posibles acciones futuras que deban promoverse;
- Analizar los mecanismos de seguimiento y coordinación, así como su eficacia y eficiencia, para sentar las bases de un mejor rendimiento en futuras actuaciones.

4. Destinatarios de la evaluación

La evaluación final en cuestión está destinada al socio financiero (AECID), ya que se trata de un acto de rendición de cuentas ante el socio financiero. Pretende valorar la estrategia de intervención y la consecución de los objetivos asignados al programa.

Esta evaluación también está destinada a los socios clave: MPDL, OI y EA, tres actores clave en el ámbito de la participación democrática y la igualdad y equidad de género. Es una oportunidad para capitalizar los logros, evaluar los mecanismos de gobernanza y medir la dificultad de dirigir un programa con varios socios, así como recibir recomendaciones operativas y estratégicas para mejorar futuras intervenciones relacionadas con el mismo tema.

Por último, la evaluación es un acto de transparencia frente a los socios locales (las seis asociaciones) y los beneficiarios del programa, en el sentido de que les proporciona información sobre las buenas prácticas desarrolladas y el intercambio de experiencias, pero también les da cuenta de la utilización de los recursos asignados al programa, generalmente a través del documento elaborado y durante un taller de presentación de los resultados de la evaluación.

5. Enfoques utilizados

La teoría del cambio : Al aplicar la teoría del cambio, hemos intentado probar la hipótesis de cómo se ha producido el cambio en las sucesivas etapas del programa, desde el diseño, pasando por la planificación, hasta la ejecución. En efecto, hemos intentado definir la relación causal temporal entre las actividades, los productos, los resultados y los impactos esperados del programa. A partir de ahí, y basándonos en el enfoque de la gestión basada en resultados (GBR), hemos intentado identificar la cadena causal de los resultados, lo que nos permitirá evaluar mejor la relación causa-efecto que constituye la columna vertebral del programa y su impacto en el apoyo a la democracia participativa. Esto se hizo mediante una teoría del cambio extraída de las principales estrategias adoptadas por el programa (caravanas de sensibilización, desarrollo de capacidades e incidencia política).

El cambio también se evaluó utilizando indicadores para medir la consecución de los resultados e impactos deseados en una cadena de causalidad; es decir, los resultados que se derivan de los productos y conducen a efectos directos, incluidos los cambios a corto y medio plazo experimentados por las partes interesadas del convenio y/o en el entorno político y social.

Por último, definimos los elementos y pasos que el convenio consideraba necesarios para alcanzar los objetivos a medio y largo plazo, con el fin de evaluar los cambios percibidos en los ámbitos afectados por las diferentes acciones del programa (participación democrática, igualdad de género, participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales y capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil) comparando la situación antes y después de las acciones emprendidas.

Para ello, y empleando una serie de métodos como el análisis documental y las entrevistas con las distintas partes implicadas en el convenio, hemos intentado determinar si los cambios en el conocimiento y el desarrollo de capacidades se han reflejado progresivamente en la práctica de la democracia participativa.

En este sentido, se analizó la visión a largo plazo de los actores implicados en el convenio. También se realizó un análisis del contexto para identificar las palancas del cambio; es decir, los elementos que afectaban a la visión del cambio. Además, tratamos de identificar los caminos y procesos por los que los actores implicados en el programa intentaron lograr el cambio. A partir de esta teoría, hemos movilizado los enfoques que se enumeran a continuación.

Enfoque de género: Aplicando este enfoque, intentamos evaluar las diferentes acciones y estrategias del programa basándonos en la idea de que el cambio emana de la relación entre causas y efectos, lo que nos lleva a evaluar los resultados conseguidos en relación con la democracia participativa. Más concretamente, a través de los resultados alcanzados, también tratamos de identificar cómo ha contribuido el programa a la promoción de la igualdad de género. Por último, comprobamos en qué medida los resultados del programa han influido en las relaciones de género de forma que puedan producir cambios a largo plazo.

Enfoque de derechos humanos: Este enfoque se utilizó para determinar y evaluar la consideración de los componentes de derechos humanos en las fases de diseño e implementación del convenio. De hecho, este paso es de fundamental importancia en el sentido de que nuestra misión buscaba verificar si los socios han integrado los principios del enfoque de derechos humanos (universalidad, rendición de cuentas, indivisibilidad y participación) en las diferentes etapas del programa; el diseño, la planificación y la implementación de sus intervenciones.

Enfoque participativo: La participación es sin duda una de las condiciones del éxito de cualquier acción. Tras la misión de identificación de las partes interesadas, en la que los evaluadores tuvieron la oportunidad de informarse sobre sus expectativas, se estableció un calendario de entrevistas para explicarles los objetivos de las reuniones previstas e implicarles en la misión de evaluación, sobre todo en la fase de diseño y recogida de datos, pero también como grupo de referencia para la evaluación.

Además, estos contactos nos permitieron decidir, de forma participativa, la naturaleza y características de las entrevistas a realizar, los municipios objetivo, el número de individuos o grupos a entrevistar y los calendarios de cada entrevista. Esto nos permitió evaluar los resultados y objetivos y el grado de implicación de cada parte interesada, pero también reforzar los canales de comunicación con todos los implicados y garantizar su compromiso responsable y efectivo.

Enfoque mixto: Este enfoque se operacionalizó mediante el uso de métodos cuantitativos y cualitativos en la recogida y el análisis de datos.

Además de estos planteamientos, nuestro enfoque general se basa en la técnica del **Cambio Más Significativo,** desarrollada por el australiano Rick Davies en los años 90, que se ha aplicado para priorizar los cambios en las áreas de intervención del programa.

6. Criterios de evaluación

El programa se evalúa con arreglo a los siguientes criterios[1] :

- **Pertinencia:** se trata de evaluar la relación entre los problemas o necesidades detectados y los objetivos elegidos para abordarlos, y en qué medida estos últimos ofrecen un valor añadido real en relación con la situación existente.
- **Eficacia: Se trata de una** evaluación de la eficacia de las acciones del convenio y de la medida en que se han alcanzado los resultados previstos.
- **Eficiencia:** Relación coste/producto (utilización racional de los recursos financieros, humanos y materiales).
- **Impacto: El objetivo es** evaluar la capacidad de los convenios para apoyar y promover la democracia participativa.
- **Sostenibilidad:** Dado que la sostenibilidad de los efectos positivos de la intervención y la coordinación de los socios no es cosa fácil, es necesario preguntarse por las

[1]*Las preguntas relativas a estos criterios se desarrollan en una matriz global en el Anexo 1*

medidas adoptadas y las capacidades institucionales para garantizar la continuidad de los efectos del convenio a lo largo del tiempo.

7. Preguntas de evaluación

Los objetivos de la evaluación se tradujeron en 6 preguntas de evaluación:

1. ¿En qué medida son coherentes los objetivos y la estrategia de intervención con las necesidades de los beneficiarios en los ámbitos de actuación del programa? (Pertinencia/Análisis de necesidades)
2. ¿En qué medida alcanzó el programa sus objetivos? ¿En qué medida el programa generó resultados no previstos (eficacia/consecución de objetivos)?
3. ¿Se han utilizado eficazmente los recursos puestos a disposición del programa?
4. ¿Cuáles son los efectos sobre los beneficiarios directos (jóvenes, mujeres, OSC, agentes territoriales e institucionales), los beneficiarios indirectos y las organizaciones asociadas? (Efecto/Impacto)
5. ¿Hasta qué punto es probable que los logros del programa se mantengan una vez finalizado éste (sostenibilidad)?
6. ¿En qué medida ha respetado el programa los enfoques participativos, de género y de derechos humanos?

8. Metodología de evaluación

El recorrido metodológico de la misión se basó esencialmente en la consulta de los documentos del convenio facilitados por el coordinador de la misión a nivel del MPDL (cuya lista figura en el anexo), entrevistas con los socios clave, en particular AECID, MPDL, IO, los coordinadores provinciales de la AE en Alhucemas y Larache, los dirigentes de las asociaciones socias en las tres provincias, los beneficiarios (OSC juveniles, miembros del IEECAG, cargos electos y funcionarios de los municipios beneficiarios de las actividades de capacitación). Los datos de las entrevistas, los grupos focales y las visitas sobre el terreno recogidos con la ayuda de guías de entrevista se cotejaron con los del análisis documental y, en ocasiones, dieron lugar a nuevas entrevistas con determinados actores clave del programa, en particular el MPDL o los técnicos de las asociaciones socias a nivel local. Este ejercicio permitió a la misión identificar los resultados, extraer conclusiones y lecciones aprendidas y elaborar recomendaciones. La misión de evaluación contó con la participación de todas las partes interesadas durante las distintas fases de la evaluación, desde la fase de diseño hasta la presentación de los resultados del informe de evaluación a los socios.

En consulta con los patrocinadores de la misión y de conformidad con los términos de referencia, nos reunimos con las siguientes poblaciones durante la misión

Tabla 2 Trabajo de evaluación

Provincia	Actividades	Número de participantes
Oujda	Entrevistas con los técnicos y responsables de las asociaciones que aplican el convenio	Se entrevistó a 56 personas en la provincia de Oujda
	Facilitación de un grupo focal con miembros de asociaciones juveniles (miembros de los espacios de participación que representan a los 5 municipios objeto de la evaluación).	
	Entrevista con cargos electos y funcionarios de los municipios de Oujda, Sidi Boulnouar, Ahl Angad y Mestferki.	
	Facilitación de un grupo de discusión con representantes de los organismos (de 2 a 3 de cada organismo).	
	Administración de un cuestionario a las poblaciones afectadas (cargos electos, jóvenes, mujeres)	
Elhucemas	Entrevista con el coordinador provincial de EA	Se entrevistó a 55 personas en la provincia de Alhucemas.
	Entrevistas con los técnicos y responsables de las asociaciones que aplican el convenio	
	Facilitación de un grupo focal con miembros de asociaciones juveniles (miembros de los espacios de participación que representan a los 4 municipios objeto de la evaluación).	
	Entrevista con cargos electos y funcionarios de los municipios de Beni Hdifa, Ait Kamra, Imzourne y Chakrane.	
	Facilitación de un grupo de discusión con representantes de los organismos (de 2 a 3 de cada organismo).	
	Administración de un cuestionario a las poblaciones afectadas (cargos electos, jóvenes, mujeres)	
	Reunión con el Comité de Promoción y Juventud	
Larache	Entrevista con el coordinador provincial de EA	Se entrevistó a 37 personas en la provincia de Larache
	Entrevistas con los técnicos y responsables de las asociaciones que aplican el convenio	
	Facilitación de un grupo focal con miembros de asociaciones juveniles (miembros de los espacios de participación que representan a los 4 municipios objeto de la evaluación).	
	Entrevista con cargos electos y funcionarios de los municipios de Lakser-Lkbir, Ouamra, Souk Tolba y Souaken.	
	Facilitación de un grupo de discusión con representantes de los organismos (de 2 a 3 de cada organismo)	
	Administración de un cuestionario a las poblaciones afectadas (cargos electos, jóvenes, mujeres)	
A nivel central (Rabat)	El actual líder del Convenio y el antiguo líder del MPDL	5 personas
	El responsable del Convenio y el director de Oxfam Intermón	
	El coordinador de la AECID en Marruecos	

- **Herramientas de recogida de datos**

Las herramientas utilizadas para la recogida de datos son esencialmente guías de entrevista. Estas herramientas están diseñadas de forma que se adapten mejor a las distintas categorías a las que se dirige esta tarea.

Las guías elaboradas para la recogida de datos para esta misión de evaluación del programa son las siguientes

- Esquemas de lectura para la revisión bibliográfica ;
- Guía dirigida a los responsables de los convenios, a saber, el MPDL, la OI, los coordinadores provinciales de AE en Larache y Alhucemas, los responsables de las asociaciones socias en las tres provincias (técnicos y presidentes de OSC), para la evaluación de los puntos fuertes y débiles de las actividades del programa;
- Guía de entrevista para los agentes implicados en el programa ;
- Guía de entrevistas y grupos focales dirigida a los beneficiarios de las actividades del convenio (cargos electos, funcionarios de los municipios, IEECAG y miembros de las EPD).

- **Desarrollo de la misión**

El desarrollo de la misión de evaluación se basó principalmente en una reunión con el MPDL para la comprensión mutua de los TdR. Así como, reuniones centradas en la presentación de la metodología, la presentación del calendario y la identificación de las expectativas de las partes interesadas con respecto a la misión de evaluación (se organizaron tres reuniones en la sede del MPDL en Rabat antes del inicio del trabajo de campo: la primera con el coordinador del convenio a nivel del MPDL/responsable de la misión de evaluación, la segunda con el MPDL en presencia de una persona de la OI y de los evaluadores, y la tercera entre los evaluadores y el MPDL en presencia del coordinador nacional de la EA).

Las entrevistas, los grupos de discusión y las visitas sobre el terreno se realizaron entre el 25 de junio de 2019 y el 26 de julio de 2019. Tuvieron lugar en las siguientes provincias: Rabat, Oujda, Alhucemas y Larache (se adjunta la lista de personas entrevistadas).

- **Tratamiento y análisis de datos**

La información recopilada y los datos recogidos en las visitas sobre el terreno, las entrevistas con las partes interesadas y los resultados del estudio teórico se triangularon, se analizaron detenidamente y se compararon con los objetivos, los resultados esperados y los indicadores en relación con las preguntas clave de la evaluación (que figuran en la matriz de evaluación adjunta), con el fin de extraer resultados, conclusiones, lecciones clave y recomendaciones operativas y estratégicas, además de la triangulación y otros métodos y herramientas de evaluación que se han validado en el informe metodológico.

9. Limitaciones de la evaluación

- La no disponibilidad de un actor clave del programa, a saber, la EA, con la que, a pesar de nuestras varias solicitudes, no pudimos reunirnos. Así, la interferencia y el enfoque jerárquico del Coordinador Nacional con los equipos técnicos de las

OSC en el transcurso de la misión sobre el terreno retrasaron el trabajo de la evaluación y provocaron limitaciones en la implicación de los niveles decisorios (Presidium de la EA);

- La duración de la evaluación es excesiva, ya que las dos prórrogas han obligado a revisar los resultados y han retrasado la presentación del informe del 15 de marzo de 2019 al 31 de marzo de 2020.

IV. ANÁLISIS POR CRITERIOS Y RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

1. Relevancia

El análisis de la pertinencia del Convenio se realizará, en primer lugar, analizando la adecuación entre los objetivos y la estrategia de intervención del programa y las necesidades de los beneficiarios de la zona de intervención (provincias de Larache, Al Houceima y Oujda). En segundo lugar, examinaremos en qué medida el programa se ajusta a las disposiciones internacionales que Marruecos ha ratificado y a las estrategias nacionales en este ámbito (participación democrática, equidad e igualdad entre hombres y mujeres, y participación de los jóvenes en los asuntos públicos locales), y cómo el programa ha integrado estas disposiciones en su estrategia de intervención y en las actividades que ha llevado a cabo.

La pertinencia también se evaluará analizando la adecuación de la intervención en el marco del Convenio con las estrategias de los socios (el donante/AECID, los socios clave/MPDL, Oxfam Intermon y Espace Associatif).

1.1. Adecuación de la Convención a los tratados internacionales ratificados por Marruecos

Bajo el impulso de los cambios experimentados por Marruecos con la llegada al poder del Gobierno de alternancia en 1998, el activismo de las OSC de mujeres, el advenimiento de la nueva Constitución de 2011 y el compromiso de Marruecos de integrar las disposiciones de los convenios y tratados ratificados en su Constitución y legislación nacional, se han producido varios avances y se ha puesto en marcha una dinámica en las reformas iniciadas por los poderes públicos en materia de participación democrática, equidad e igualdad de género y gobernanza sensible al género. Así, los esfuerzos del Estado y de la sociedad civil han impuesto la inclusión de la participación, la equidad y la igualdad de género como prioridades en el proceso de regionalización avanzada, democratización e instauración del Estado de Derecho en Marruecos.

A nivel internacional**,** el Convenio demuestra una buena adecuación con los tratados y convenciones internacionales más importantes en el ámbito de la igualdad de género, la participación democrática y la gobernanza sensible al género, en particular el Pacto Internacional de Derechos Humanos, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Así, esta adecuación es perceptible en los siguientes hechos:

- Los objetivos del Convenio que abogan por el apoyo al proceso de buena gobernanza democrática a través del desarrollo de las capacidades de los actores locales, en particular de las OSC;
- El establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres (IEECAG);
- Fomento de la participación y la consulta entre las OSC y las autoridades locales, para una mayor participación de los jóvenes y las mujeres en el proceso de gobernanza local (EPD);
- Reinventar la democracia mediante la participación ciudadana como complemento de la democracia de las urnas (democracia representativa);
- Hacer de las OSC agentes influyentes que puedan contrarrestar el poder de los cargos electos a nivel local y convertirlas en una fuerza de propuesta y promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.

El Convenio ha mostrado una adecuación con el espíritu de los convenios y tratados mencionados en el sentido de que una gran parte de las actividades realizadas (caravanas de sensibilización, mesas redondas temáticas, desarrollo de capacidades de las OSC, cargos electos y funcionarios de las autoridades locales y actividades artísticas, advocacy, etc.), tocan alguna faceta de la igualdad de género, la participación democrática, la gobernanza sensible al género y los derechos humanos de las mujeres, la lucha contra la violencia hacia las mujeres. Las disposiciones de los tratados internacionales en la materia, las leyes orgánicas, fomentan una mayor participación de los jóvenes en la política y la responsabilidad de las políticas públicas locales hacia las OSC, las mujeres, los jóvenes y la población destinataria del programa.

Por ejemplo, la adecuación internacional del Convenio se ve en su alineación con las disposiciones y el espíritu de la CEDAW en varios aspectos:

- ✓ Modificación de los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres (CEDAW, art. 5).
- ✓ Pide a los Estados Partes que adopten medidas legislativas para garantizar la igualdad de género, denuncia toda discriminación contra la mujer y pide a los Estados que respeten la indivisibilidad y universalidad de los derechos de la mujer (párrafo (a) de la CEDAW);
- ✓ La condena y penalización de la discriminación contra la mujer (art. 2 de la CEDAW);
- ✓ Deroga todas las disposiciones penales que discriminen a la mujer (CEDAW, párrafo (g)).

El Convenio está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en 2015 para la agenda de cooperación internacional 2015-2030, en particular el ODS 5, que tiene la ambición de guiar a los países del mundo para "Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas". En concreto, el Convenio incorpora la Meta 5.1: que insta a la eliminación mundial de todas las formas de discriminación contra las mujeres y

las niñas. La Meta 5.2: eliminar todas las formas de violencia contra la mujer de la vida pública y privada y la Meta 5.5: garantizar la participación plena y efectiva de la mujer y su acceso, en condiciones de igualdad, a puestos directivos en todos los niveles de adopción de decisiones en la vida política, económica y pública de los países.

El ODS 16, que consiste en promover sociedades pacíficas y abiertas para el desarrollo sostenible, garantizar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles, la promoción del Estado de Derecho a nivel nacional e internacional y la igualdad de acceso a la justicia para todos (meta 16.3), la creación de instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles (meta 16.6), la adopción de decisiones dinámicas, abiertas, participativas y representativas a todos los niveles (meta 16.7), y la ampliación y el fortalecimiento de la participación de los países en desarrollo (meta 16.8).3), crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles (meta 16.6), garantizar una toma de decisiones dinámica, abierta, participativa y representativa a todos los niveles (meta 16.7), y ampliar y reforzar la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial (meta 16.8).

En conclusión, el **Convenio está en consonancia con los tratados internacionales** ratificados por Marruecos en el sentido de que las actividades puestas en marcha hacen referencia a estos tratados, transmiten el espíritu y las disposiciones de estos tratados y se basan en su constitución en la supremacía de estos tratados sobre la legislación nacional.

1.2. Adecuación del Convenio a las disposiciones de la Constitución

El contexto político de Marruecos se caracteriza en 2011 por la promulgación de la nueva Constitución, que reconoce los derechos de la población y de la sociedad civil, así como las prerrogativas de participación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a nivel regional, provincial y comunal. La constitución otorga un papel primordial a la sociedad civil en la gestión de los asuntos locales y considera a las OSC actores clave del desarrollo local y la democracia participativa. La constitución estipula que los gobiernos locales deben promover y garantizar la participación de otros actores en el desarrollo local y la toma de decisiones. Siguiendo el espíritu de la Constitución de 2011, varias de las actividades de Convenio relacionadas con la participación ciudadana a través de su implicación en el diseño e implementación de políticas públicas, la igualdad de género y la violencia contra las mujeres, la gobernanza sensible al género, la participación de jóvenes y mujeres en la gobernanza local y el establecimiento de órganos consultivos con las autoridades locales están en consonancia con las disposiciones de la Constitución, en particular

- **Artículo 1** "Marruecos es una monarquía constitucional, democrática, parlamentaria y social. El régimen constitucional del Reino se basa en la separación, el equilibrio y la colaboración de poderes, **así como en la democracia ciudadana y participativa, y en los principios del buen gobierno** y la correlación entre responsabilidad y rendición de cuentas. La vida colectiva de la nación se basa en constantes unificadoras, a saber, la religión musulmana moderada, la unidad nacional con múltiples tributarios, la monarquía constitucional y la elección democrática. La organización territorial del Reino está **descentralizada, basada en una regionalización avanzada**;

- **Artículo 13 "**Los poderes públicos promoverán la **creación de órganos de consulta, con el fin de implicar a los distintos agentes sociales en la elaboración, aplicación y evaluación de las políticas públicas;**
- **Artículo** 15 "Los ciudadanos tendrán derecho a **presentar peticiones a los poderes públicos**. Una ley orgánica determinará las condiciones y modalidades de ejercicio de este derecho";
- **Artículo 19** "Los **hombres y las mujeres gozarán, en condiciones de igualdad,** de los derechos y libertades civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y medioambientales enunciados en el presente título y en las demás disposiciones de la Constitución, así como en los convenios y pactos internacionales debidamente ratificados por el Reino, de conformidad con las disposiciones de la Constitución, las constantes y las leyes del Reino. **El Estado marroquí trabaja para lograr la paridad entre hombres y mujeres. Para ello, se ha** creado una **autoridad para la paridad y la lucha contra todas las formas de discriminación;**
- **Artículo 33 "Los** poderes públicos tienen el deber de adoptar todas las medidas apropiadas para :
  - **Ampliar y generalizar la participación de los jóvenes en el desarrollo social, económico, cultural y político del país;**
  - ayudar a los jóvenes a integrarse en la vida activa y asociativa y ayudar a los que tienen dificultades para adaptarse a la escuela, la sociedad o el trabajo;
  - facilitar el acceso de los jóvenes a la cultura, la ciencia, la tecnología, el arte, el deporte y el ocio, creando al mismo tiempo las condiciones para el pleno desarrollo de su potencial creativo e innovador en todos estos ámbitos;
  - **crear a tal efecto un Consejo Consultivo de Juventud y Acción Voluntaria.**

La Constitución también reforzó el marco jurídico para la participación de los jóvenes en la vida pública del país, al institucionalizar un **Consejo Consultivo de la Juventud y la Acción Asociativa**, que debe contribuir al desarrollo de ejes estratégicos y adoptar, con la participación de los jóvenes, una política que tenga en cuenta la plena ciudadanía de los jóvenes en particular:

- **Artículo 139**: "Los consejos regionales y **los consejos de otras entidades locales establecerán mecanismos participativos de diálogo y consulta** para fomentar la **implicación de los ciudadanos y las asociaciones en la elaboración y el seguimiento de los programas de** desarrollo. Los ciudadanos y las asociaciones podrán ejercer el derecho de **petición**, con el fin de solicitar la inclusión en el orden del día del consejo de un asunto de su competencia;
- **Artículo 146** "Una ley orgánica determinará en particular:- las condiciones de gestión democrática de sus asuntos por las regiones y otras colectividades territoriales...así como el sistema electoral y las disposiciones destinadas a garantizar **una mejor participación de las mujeres en el seno de estos Consejos**; - las condiciones de ejercicio del derecho de petición previsto en el artículo 139";

- **Artículo 170** "El Consejo de la Juventud y de la Acción Asociativa, creado en virtud del artículo 33 de la presente Constitución, es un órgano consultivo en los ámbitos de la protección de la juventud y de la promoción de la vida asociativa.

1.3. Adecuación del Convenio a las estrategias nacionales

En Marruecos, el programa ha demostrado una buena adecuación a las prioridades y estrategias nacionales, en particular la Constitución de 2011 (el artículo 19 estipula que *"los hombres y las mujeres gozan, en pie de igualdad, de los derechos y libertades civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y medioambientales enunciados en el presente título y en las demás disposiciones de la Constitución, así como en los convenios y pactos internacionales debidamente ratificados por el Reino, de conformidad con las disposiciones de la Constitución, las constantes y las leyes del Reino. El Estado marroquí trabaja para lograr la paridad entre hombres y mujeres*", la estrategia nacional de igualdad de género (eje7) de PGE para el periodo 2012-2016) concede importancia al acceso igualitario y equitativo a los puestos de toma de decisiones a nivel administrativo, político y económico. Otros ejes de la AEM promueven la institucionalización y difusión de los principios de equidad e igualdad y el establecimiento de las bases de la paridad (eje1) y la capacitación social y económica de las mujeres (eje6).

En la misma línea, la estrategia de institucionalización de la igualdad de género en la función pública promueve la eficacia de la igualdad de género en la función pública, de conformidad con las disposiciones constitucionales (gestión eficaz de los recursos humanos mediante la transparencia y la igualdad de oportunidades en la contratación y la promoción del acceso a puestos de responsabilidad con arreglo a criterios de mérito e igualdad de género con vistas a institucionalizar y fomentar la representación de las mujeres). Se crean plataformas de intercambio y consulta y de defensa de las mujeres para promover su acceso a los puestos de toma de decisiones (RCI).

- **Disposiciones sobre el proceso de descentralización** y las funciones de las autoridades locales en virtud del Dahir de 7 de julio de 2015 sobre leyes orgánicas, en particular la ley orgánica 113-14 sobre municipios:

  - Reforzar el papel de los ciudadanos y la sociedad civil mediante mecanismos participativos de diálogo y consulta y el derecho de petición.
  - **Artículo 78** "La comuna establecerá, bajo la supervisión del presidente de su consejo, un plan de acción comunal y trabajará en su seguimiento, actualización y evaluación. El plan de acción del municipio definirá, para un período de seis años, las acciones de desarrollo que se prevé realizar o en las que se prevé participar en el territorio del municipio. El plan de acción del municipio se elaborará, a más tardar, durante el primer año de mandato del consejo, de acuerdo con las orientaciones del programa de desarrollo regional, **siguiendo un enfoque participativo** y en coordinación con el gobernador de la prefectura o de la provincia o su interino, en su calidad de responsable de la coordinación de las actividades de los servicios descentralizados de la administración central. El plan de acción del municipio debe incluir un diagnóstico que

ponga de relieve las necesidades y el potencial del municipio, una identificación de sus prioridades y una evaluación de sus recursos y gastos estimados para los tres primeros años, y debe tener en **cuenta el enfoque de género.**

- **Artículo 81** "Reglamentariamente se establecerá el procedimiento de elaboración del plan de acción del municipio, su seguimiento, actualización y evaluación, así como **los mecanismos de diálogo y consulta para su elaboración.**
- **Artículo 119** "De conformidad con lo dispuesto en el **primer párrafo del artículo 139 de la Constitución, los** consejos de los municipios establecerán **mecanismos participativos de diálogo y concertación para favorecer la implicación de los ciudadanos y de las asociaciones en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de los planes de acción, según** las modalidades previstas en el reglamento interno del municipio.
- **Artículo 120**: "En el seno del ayuntamiento del municipio se creará un **órgano consultivo, en** colaboración con los agentes de la sociedad civil, para el estudio de las cuestiones relativas a la aplicación de los principios de equidad, igualdad de oportunidades y enfoque de género, denominado **"órgano de equidad, igualdad de oportunidades y enfoque de género".**
- **Artículo 121** "De conformidad con lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 139 de la Constitución, los ciudadanos y las asociaciones pueden ejercer el **derecho de petición**, en las condiciones que se indican a continuación, con el fin de solicitar la inclusión en el orden del día de un asunto de la competencia del consejo municipal. El objeto de la petición no debe vulnerar las constantes previstas en el artículo 1 de la Constitución.
- Así, los decretos de aplicación de las leyes orgánicas relativas a las entidades locales (Decretos 2.16.299, 2.16.300, 2.16.301, respectivamente) **implican a los órganos consultivos encargados de aplicar los principios de igualdad, igualdad de oportunidades y enfoque de género en el proceso de elaboración de los programas de desarrollo** regional, los programas de desarrollo provincial y los planes de acción comunales.

La ley orgánica 112-14 relativa a las Provincias/Prefecturas que preconiza el refuerzo del papel de los ciudadanos y de la sociedad civil a través de mecanismos participativos de diálogo y consulta y del derecho de petición y **la ley orgánica 11-14**, relativa a las regiones del Reino que estipula el refuerzo del papel de los ciudadanos y de la sociedad civil a través de mecanismos participativos de diálogo y consulta y del derecho de petición. Así como mecanismos de seguimiento y evaluación de las políticas públicas por parte de los ciudadanos y la sociedad civil.

Basándonos en los elementos anteriores, podemos concluir que **el Convenio muestra un buen ajuste con las necesidades y prioridades de Marruecos** en términos de participación, equidad e igualdad de género, promoción de la participación de mujeres y jóvenes en el diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas a diferentes niveles territoriales.

1.4. Adecuación del Convenio a las necesidades de los grupos destinatarios

En el diseño del programa "Apoyo a la participación democrática en Marruecos", las necesidades de los grupos objetivo (OSC, autoridades locales, jóvenes y OSC de mujeres) se identificaron en una línea de base al inicio de Convenio. Esta línea de base se consolidó en 2016 para tener en cuenta la evolución de los marcos institucionales y jurídicos en Marruecos.

El Convenio también aprovechó la experiencia de MPDL, Oxfam Intermón y Espace Associatif y de las asociaciones socias a nivel local (LDDF y Acodel/Larache, ACODEC y Ain Ghazal/Oujda y AFFA y BADES/Al Hoceima) en su área de intervención, activas en los ámbitos de la equidad y la igualdad de género, la lucha contra la violencia hacia las mujeres, la rendición de cuentas de las políticas públicas y la participación democrática.

En su estrategia de intervención, Convenio ha apoyado las capacidades de las OSC, los cargos electos y los funcionarios de las autoridades locales, ha creado espacios de diálogo entre los actores de la democracia representativa y la democracia participativa (espacio para la democracia participativa (EPD)) facilitando su participación en la elaboración y el seguimiento de los PAC, y ha sensibilizado a gran escala a la población sobre cuestiones relacionadas con la participación democrática. En cuanto al componente de equidad e igualdad de género, el Convenio participó activamente en la creación de las instancias de Equidad e Igualdad de Oportunidades y Enfoque de Género (IEECAG), fortaleció las capacidades de los miembros y puso en funcionamiento la instancia estructurando su trabajo en el marco de un plan de acción y emitiendo opiniones consultivas en beneficio de la comunidad a la que pertenece.

En el eje 3 de intervención, el Convenio ha promovido el aumento de la participación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local y ha posibilitado las consultas entre los jóvenes y los consejos territoriales y parlamentarios. Entre los elementos que demuestran la adecuación del Convenio para dar respuesta a las necesidades de los actores a los que va dirigido, podemos citar

El programa muestra así una pertinencia satisfactoria en el sentido de que los componentes afectados son aspectos fundamentales en la defensa de los derechos de la mujer, la prevención de la violencia contra las mujeres y la promoción de la participación de las mujeres en el liderazgo de la función pública y en la política.

A partir de los elementos señalados, podemos afirmar que el Convenio es pertinente en cuanto a la integración de las necesidades y preocupaciones de los agentes destinatarios.

1.5. Adecuación del acuerdo con las estrategias del donante (AECID), los socios clave (MPDL, Oxfam Intermón y Espace Associatif) y las OSC socias ejecutoras.

En cuanto a la relevancia de Convenio para las estrategias de los socios y del donante, podemos señalar al inicio de nuestro análisis que el programa puesto en marcha se enmarca en el sector de gobernabilidad democrática de la AECID, que tiene como objetivo mejorar la calidad de la democracia, además de fortalecer la estructura y el sistema de gestión del sector público) y la promoción de políticas públicas, de género y de cohesión social. Este objetivo se

logrará mediante la implicación de la sociedad civil en la promoción de la democracia participativa, el fomento de la descentralización y el apoyo a los gobiernos regionales y locales, y la organización de instituciones para una mayor igualdad de género. Por tanto, se puede afirmar que para la estrategia de la agencia financiadora, AECID, el Convenio es relevante y está en línea con los objetivos de desarrollo del plan director de la cooperación española, en lo que se refiere a la consolidación de los procesos democráticos y del Estado de Derecho, así como a la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Asimismo, se alinea con los objetivos específicos de gobernabilidad democrática y fortalecimiento de capacidades sociales e institucionales y con las diferentes líneas estratégicas para la promoción de la democracia representativa y participativa y el pluralismo político.

El Convenio también está en línea con el Plan Estratégico del MPDL (2013-2014), que aspira a la paz global, para garantizar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos, la buena gobernanza democrática, la igualdad y la solidaridad entre las personas y los pueblos, especialmente los ejes relacionados con el fortalecimiento de las capacidades estructurales para la construcción de la paz en los ámbitos gubernamental y de la sociedad civil y la promoción del cambio social a través de la participación y el fomento de la educación y la comunicación para la paz. El MPDL también actúa en proyectos que promueven la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población rural, la promoción de los derechos humanos, especialmente de los derechos de la mujer, el fortalecimiento de la sociedad civil y de las instituciones locales y la participación democrática. El Convenio también está en línea con las orientaciones estratégicas de la acción de Oxfam Intermón, a saber: la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad entre hombres y mujeres, situando a las mujeres en el centro del cambio hacia una sociedad más justa, la promoción de la participación política y el liderazgo de las mujeres en la gobernanza territorial. Por último, la Convención está en consonancia con las orientaciones del plan estratégico del Espacio Asociativo (2012-2016), en particular el eje de desarrollo democrático: operatividad de la Constitución; compromisos: derecho a la participación de la ciudadanía y de la sociedad civil.

El programa Convenio se inscribe perfectamente en las prioridades de los socios clave (MPDL, Oxfam Intermón y Espace Associatif) y de las OSC socias ejecutoras, en particular las acciones de Bades (Alhucemas) para mejorar las condiciones socioeconómicas de las mujeres rurales, el refuerzo de la sociedad civil y la participación y las acciones de codesarrollo y gobernanza. En la provincia de Larache, cabe mencionar la acción de la LDDF (sección de Larache) en favor de la lucha contra la violencia hacia las mujeres y la capacitación económica de las mujeres.

Así, según varios responsables y presidentes de OSC socias y técnicos de ejecución de OSC locales, el programa llegó en el momento oportuno para apoyar una dinámica ya en marcha a nivel de los socios, ya sea en las coaliciones nacionales a las que pertenecen o en sus propias acciones. El apoyo financiero y metodológico del programa permitió a los distintos socios comunicar mejor los distintos aspectos relacionados con la democracia participativa, la igualdad de género y la promoción de la participación de los jóvenes, y aumentar la movilización de las OSC para lograr una mayor incidencia en las políticas públicas a nivel

local. El programa ha permitido a las OSC locales emprender acciones específicas sobre un tema nuevo, la democracia participativa, y tener más visibilidad en relación con las cuestiones de la participación de otros actores en la gobernanza territorial y cómo esta participación puede mejorar y hacer eficaces y eficientes las políticas públicas locales. La aplicación del Convenio ha permitido a las OSC tomar la medida de la responsabilidad social de las políticas públicas hacia las mujeres y los jóvenes y la importancia de una mayor presencia de las mujeres y los jóvenes en la política. Esta visibilidad se extiende también a la inclusión de la acción de las OSC en su contexto nacional e internacional, dado que Marruecos ha ratificado varios instrumentos internacionales relativos a la participación y la equidad de género y a la lucha contra la violencia contra las mujeres.

La pertinencia del Convenio para las estrategias de los socios implementadores y de las OSC puede juzgarse a partir de las acciones de sensibilización a gran escala sobre los temas del Convenio (participación, igualdad de género e implicación de los jóvenes en la toma de decisiones locales), la formación impartida a los distintos actores (OSC, cargos electos y funcionarios de los municipios, miembros de los órganos y EPD, agentes de masculinidad positiva) y las acciones de impacto realizadas en concertación con las autoridades locales.

Sin embargo, las OSC a nivel local afirman que sus estrategias de acción tienen como objetivo el desarrollo de sus municipios y al principio del programa Convenio no veían el vínculo entre la democracia participativa y esta acción de desarrollo. En el proceso, se dieron cuenta de que la creación de mecanismos participativos basados en los principios de la democracia participativa convertirá a las OSC que son la columna vertebral de estos mecanismos en fuerzas de propuesta y las convertirá (a las OSC) en socios en la gestión de los asuntos a nivel local, aprovechando así las disposiciones de la constitución y las leyes orgánicas de las autoridades territoriales. La aplicación de este enfoque ascendente requiere un proceso lento y complicado para romper con la inercia del funcionamiento de las Comunas, basada en la personalidad de los funcionarios y en la falta de participación de los ciudadanos en los asuntos locales. Sin embargo, este proceso, relevante y novedoso, depende de la aceptación de la creación de estos procesos y mecanismos de participación por parte de los dirigentes de las Comunas, lo cual no siempre es evidente.

1.6. Pertinencia del diseño y marco lógico del Convenio

El diseño del programa Convenio se basó en un diagnóstico de las necesidades de los grupos destinatarios (OSC, cargos electos y funcionarios de las autoridades locales de las tres provincias, OSC de jóvenes y mujeres) como parte de una línea de base al inicio de Convenio. Esta línea de base se consolidó en 2016 para tener en cuenta la evolución de los marcos institucionales y jurídicos en Marruecos. Se basa en una lógica de intervención en 4 ejes:

- Apoyo a los procesos de democracia participativa, mediante el desarrollo de capacidades y la puesta en marcha de mecanismos de participación entre la sociedad civil y las autoridades locales para aumentar la implicación de los diferentes actores en la gestión de los asuntos públicos locales;
- Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en las esferas pública y privada a escala local y nacional;

- Apoyo a la promoción de la participación de las asociaciones juveniles en la gestión de los asuntos locales;
- Mejorar y reforzar la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil para convertirlas en una fuerza de propuesta y promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.

Cada uno de los 4 ejes de intervención constituye uno de los objetivos específicos del marco lógico del Convenio. Así pues, la intervención se divide en una secuencia:

  - CAP1: Identificación, puesta en marcha y adaptación de mecanismos de gestión ;
  - CAP2: Desarrollo de actividades, consulta y capacitación de las partes interesadas y los beneficiarios;
  - CAP3, CAP4 y CAP5: Consolidación de los procesos, concentración en determinados mecanismos y capitalización de la experiencia.

El Convenio dispone de un marco lógico pertinente con indicadores que deben alcanzarse, objetivos con una lógica de intervención, indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación e hipótesis de riesgo. Al inicio del Convenio se definió una línea de base que se consolidó en 2016 para tener en cuenta la evolución de los marcos institucional y legislativo en Marruecos.

En conclusión, **la pertinencia del programa Convenio se considera satisfactoria**. Este juicio se basa en la importancia de los logros (caravanas y campañas de sensibilización, programa de formación y capacitación, establecimiento de mecanismos de participación democrática (IEECAG y EPD), mesas de consulta y talleres sobre las áreas de intervención del Convenio, acciones artísticas y culturales de agentes de masculinidad positiva, acciones de impacto. Las acciones emprendidas por el Convenio están en línea con los tratados internacionales ratificados por Marruecos (CEDAW, Pacto Internacional de Derechos Humanos, ODM y ODS). Las actividades de sensibilización y capacitación e impacto hacen referencia a estos tratados, transmiten su espíritu (participación democrática, equidad e igualdad de género, gobernanza sensible al género, derechos humanos de las mujeres, empoderamiento de las mujeres, lucha contra la violencia hacia las mujeres) y sus disposiciones (género y justicia social, lucha contra todas las discriminaciones hacia las mujeres, promoción de la paridad, responsabilidad social de las políticas públicas hacia las mujeres, etc.). La pertinencia del Convenio se basa también en la supremacía de estos tratados sobre la legislación nacional consagrada en la Constitución de 2011.

La relevancia del programa Convenio se consolida en el sentido de que está en línea con la Constitución de 2011, las estrategias nacionales y de los socios (AECID, MPDL, Oxfam Intermón, Asociación Espace y OSC locales) en cuanto a la promoción de la democracia participativa, la igualdad de género, la participación de jóvenes y mujeres en la gobernanza local.

En cuanto al diseño del Convenio para los participantes, nos gustaría señalar que fue bien apreciado por la mayoría de los grupos destinatarios (OSC y representantes electos y

funcionarios de las autoridades locales) a pesar de las disfunciones mencionadas anteriormente.

2. Eficacia

La evaluación de la eficacia del programa Convenio consiste en valorar en qué medida el programa ha ejecutado plenamente las actividades previstas. ¿Ha logrado los resultados y efectos esperados? ¿Y contribuido a la consecución de los objetivos fijados? La evaluación consiste en comparar los logros reales con los previstos inicialmente y también en evaluar estos logros en relación con los objetivos a los que se pretendía contribuir.

En general, el programa ha puesto en marcha una serie de actividades que responden a los problemas detectados durante la fase de diagnóstico realizada en 2014. Estas actividades incluyen la sensibilización a gran escala a través de caravanas de las poblaciones de las 31 comunas de intervención sobre los temas de la participación democrática, la igualdad de género y la participación de los jóvenes en la gestión pública. El programa ha trabajado para facilitar el diálogo y la concertación entre los actores territoriales a través del establecimiento de espacios de diálogo y mecanismos de concertación (EPD e IEECAG). Se han implementado varias actividades para fortalecer las capacidades de los actores objetivo (OSC, funcionarios electos y funcionarios públicos de los municipios de intervención, agentes de masculinidad positiva) para crear un ambiente sano de diálogo entre actores y hacer de las OSC actores que contrarresten la democracia electiva (poder de los funcionarios electos). Otras actividades se centran en el impacto y en cómo las OSC pueden desempeñar su papel de defensa de la promoción de la democracia participativa y de la equidad e igualdad de género.

2.1. Logros del programa

2015

- **Coordinación entre los 9 socios**
- **Elaboración del Manual de Gestión**
- **Realización del taller ATS**

18 Caravanas/Sensibilización Formación/Reuniones de consulta

6.096 beneficiarios

1.429 mujeres y **712** jóvenes

32 Actores locales

2016

- **Coordinación entre los 9 socios**
- **Firma de acuerdos**
- **Establecimiento de la EIECG y**

95 Caravanas/Sensibilización/Formación/Reuniones de consulta

13 620 beneficiarios

5.666 Mujeres

2.961 Jóvenes

2017

- **Coordinación entre los 9 socios**
- **Lanzamiento de los Espacios de Participación Democrática**
- **Realización de actividades de seguimiento (SEAR)**

190 Acciones :
Caravanas/Sensibilización/Formación/Talleres

8.062 beneficiarios

2.607 Mujeres

2.760 Jóvenes

Colaboración: **2.677** actores y ciudadanos miembros de OSC, cargos electos, funcionarios, de los cuales **1.006** mujeres

Participación: **1.856** personas, entre ellas al menos **455** mujeres y **1.376** jóvenes.

2018

- **Coordinación entre los 9 socios**
- **Continuación de las actividades de seguimiento y evaluación (SEAR)**

Caravanas/Sensibilización/Foros/Talleres

8 acciones de promoción

14 acciones de masculinidad positiva

8 foros

Creación de 24 IEECAG

22 Iniciativas locales dirigidas por las EPD

3.000 beneficiarios

2019

2020

- **Lanzamiento de una herramienta de promoción en la plataforma Tanmia**

Finalización de los trabajos: Campaña de sensibilización, Talleres de reflexión, Capitalización de buenas prácticas, Guía de la masculinidad positiva, Elaboración y difusión de barómetros, Abogacía, Seminarios, Informes de estudios.

Talleres de reflexión / Capitalización / Auditorías / Evaluación final

más 5.000Beneficiarios (amplia distribución)

2.2. Evaluación global de los logros del Convenio

A pesar del retraso en el inicio del programa debido al contexto político (aplazamiento de las elecciones comunales a septiembre de 2015, cambio de cargos electos, paralización del diálogo nacional con la sociedad civil) y normativo (retraso en la promulgación de las leyes orgánicas, en particular la 113-14 sobre la organización de los municipios, retraso en la puesta en marcha de los mecanismos de concertación y diálogo entre los actores territoriales (IEECAG)), que hicieron necesario el aplazamiento de una parte de las actividades del Convenio CAP1 al CAP2 (2ème año del programa) y la necesidad de consolidar la línea de base para ajustarse a las nuevas disposiciones reglamentarias, el Programa Convenio logró ejecutar cuantitativamente todas las actividades previstas, pero no sin dificultades en la programación y la calidad de las distintas intervenciones sobre las que volveremos más adelante en esta evaluación. Así, el programa puso en marcha varias actividades de sensibilización sobre los ejes del Convenio, en particular la promoción de la democracia participativa, los conceptos básicos de participación y las razones de la necesidad de la participación ciudadana en la gobernanza local. Esta actividad se llevó a cabo en el marco de caravanas y campañas de sensibilización que recorrieron los municipios de la zona de intervención del Convenio. Estas caravanas y campañas fueron una oportunidad para comunicar sobre el programa, para tomar la temperatura del terreno sobre los otros componentes de Convenio, en particular: la equidad y la igualdad de género, la implicación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local y el diálogo entre los actores locales, en particular la relación entre las OSC y las autoridades locales.

A partir de los estudios de diagnóstico del diseño del programa de 2014, el establecimiento de una línea de base para monitorear y evaluar los indicadores del Convenio, los titulares del programa procedieron después de la evaluación intermedia de 2017 a consolidar la línea de base para cumplir con las nuevas disposiciones normativas vigentes. Así, el programa de desarrollo de capacidades que llegó a todos los actores objetivo (OSC, cargos electos, funcionarios, miembros de organismos (IEECAG), miembros de Espacios de Participación Democrática (EPD) y agentes de masculinidad positiva), fue coherente y tiene en cuenta las necesidades de los beneficiarios. Así, se impartieron diversas capacitaciones a los actores relacionadas con aspectos institucionales y normativos de la participación democrática, buen gobierno, gestión de autoridades locales y participación en Marruecos, equidad e igualdad de género, participación política y ciudadana de mujeres y jóvenes, mecanismos de participación democrática, softs y habilidades para la vida de los jóvenes. Tras la puesta en marcha de los mecanismos de participación democrática, se prestó apoyo y asesoramiento a los miembros de los órganos del IEECAG y del EPD. Al final del programa se organizaron actividades de impacto con los consejos provinciales y parlamentarios.

En general, puede considerarse que el programa ha sido eficaz en la ejecución de las actividades, a pesar de las deficiencias señaladas anteriormente.

2.3. Contribución del programa a los resultados definidos inicialmente y grado de consecución de los resultados esperados (Los resultados del programa en relación con los objetivos fijados).

En esta sección, evaluaremos la consecución de los objetivos del programa mediante un análisis de estos resultados en relación con la planificación, cómo han contribuido los logros del programa a la promoción de la democracia participativa en sus áreas de intervención, qué efectos positivos ha tenido el programa en los beneficiarios, y qué obstáculos han jalonado la ejecución del programa, qué impacto han tenido en el buen desarrollo del mismo. ¿Y cuál es el impacto en la consecución de los resultados y objetivos asignados al programa?

Según el conjunto de los encuestados (IEECAG, EPD, cargos electos y funcionarios de las comunas objetivo, equipos del programa a nivel provincial y local, equipos de dirección y gestión y donante), la contribución del programa a los efectos definidos inicialmente y el grado de consecución de los resultados esperados son satisfactorios en términos cuantitativos y moderadamente satisfactorios en términos cualitativos. En esta fase, existe una insatisfacción con el proceso de aplicación del programa a nivel local, habida cuenta de la amplitud y la dispersión geográfica de la zona de intervención, de la apropiación por parte de los agentes destinatarios de la problemática del Convenio y de su implicación efectiva en el programa a nivel territorial, de la naturaleza del apoyo prestado a los agentes locales por las asociaciones y otros socios a nivel central.

También queremos expresar la dificultad de medir el impacto del programa, dada la complejidad y la novedad de la cuestión de la democracia participativa, que requiere tiempo para hacer borrón y cuenta nueva de las responsabilidades relacionadas con la participación democrática, la gobernanza sensible al género en las provincias de intervención (Oujda, Alhucemas y Larache), y para sacudir mentalidades que siguen siendo tradicionales. Este trabajo a largo plazo requiere tiempo y una estrecha colaboración entre varios actores con agendas diferentes y ritmos de trabajo muy distintos (retraso, por ejemplo, en la promulgación de leyes orgánicas y la puesta en marcha de mecanismos de participación democrática).

Partiendo de los supuestos anteriores, puede afirmarse que se han logrado los dos resultados específicos siguientes del objetivo1:

A.1.1: Las nuevas disposiciones constitucionales y legislativas sobre la democracia participativa y sus conceptos se conocen y contribuyen a mejorar la comunicación entre los actores locales.

ES.1.2: Los mecanismos de participación respetan los principios de pluralismo, integridad y transparencia

En cuanto al **resultado 1 del OE1,** el programa creó 19 espacios de participación democrática (EPD) en las tres provincias (8 en Alhucemas / 6 en Larache y 5 en Oujda) y 24 organismos IEECAG, gracias a una serie de actividades de sensibilización y formación sobre las disposiciones constitucionales y legislativas relativas a la democracia participativa y la gestión de las autoridades locales, que contribuyeron a disipar la desconfianza y los

malentendidos entre las OSC y los actores locales, en particular las autoridades locales. Este trabajo también ha contribuido a mejorar la comunicación y el diálogo entre los actores locales y ha proporcionado una base para la asociación en la puesta en marcha de mecanismos de participación ciudadana. La puesta en marcha del IEECAG y del EPD se benefició de un proceso de apoyo iniciado a finales de 2016 y permitió la realización de 5 foros y encuentros de jóvenes entre 2016 y 2017 e hizo operativa la mayor parte del IEECAG.

En la misma línea, más de 113 caravanas y campañas de sensibilización (2015-2019) han permitido concienciar a más de 19716 personas (al finalizar Convenio esta cifra alcanzaba las 20400 personas) sobre temas relacionados con la democracia participativa, la participación política de jóvenes y mujeres, la justicia y la igualdad, la lucha contra la violencia hacia las mujeres y la protección del medio ambiente.

Las sesiones de capacitación en las áreas antes mencionadas llegaron a 894 personas (funcionarios electos, servidores públicos, miembros de OSC de jóvenes y mujeres, Agentes de Masculinidad Positiva, miembros de IEECAG y EPD) en temas relacionados con los mecanismos y conceptos básicos de la democracia participativa, las disposiciones constitucionales y legislativas de la democracia participativa, estrategias de desarrollo local, rendición social de cuentas de los actores, gestión basada en resultados (GBR), gobernanza con perspectiva de género, liderazgo de las mujeres, comunicación, autoestima, elaboración de informes sombra, misión y modo de operación del IEECAG, planeación y elaboración de planes de acción de los Órganos y habilidades blandas y para la vida de las y los jóvenes. Así, durante el año 2019 se organizaron talleres de reflexión a nivel de las áreas de acción del proyecto sobre democracia participativa y estrategias de desarrollo entre los actores del Convenio.

En cuanto **al resultado2 del OS1** relativo a los mecanismos de participación que respeten los principios de pluralismo, integridad y transparencia, el Convenio ha participado eficazmente en la puesta en marcha de las EPD: Inicialmente sensibilizando sobre el interés de los espacios de diálogo entre actores territoriales para la mejora de la gobernanza local, después estructurando los espacios de diálogo, reforzando las capacidades de los miembros de las EPD a través de una formación específica para su posicionamiento, dotándolas posteriormente de visión y planes de acción y finalmente un acompañamiento de proximidad para preparar iniciativas locales dirigidas a las autoridades territoriales. En el mismo sentido, durante el último año de Convenio se llevó a cabo la documentación y puesta en común de buenas prácticas en democracia participativa (guía de sistematización y capitatización y guía sobre masculinidad positiva), lo que en nuestra opinión demuestra un alto grado de complementariedad y coherencia de la intervención del proyecto en este resultado.

A pesar de este apoyo del Convenio, las personas con las que nos reunimos durante los grupos focales en las tres provincias afirmaron que los espacios de diálogo están en pañales y siguen necesitando apoyo, que esperan que se les proporcione durante la segunda fase del Convenio para consolidar estas frágiles estructuras. El trabajo de campo muestra que varias EPD que se han creado no están operativas y no cuentan con los recursos operativos adecuados para llevar a cabo sus funciones. En varios municipios existen espacios de interlocución que compiten

por la legitimidad con los IEECAG, lo que podría debilitar estas estructuras en el futuro y perjudicar su sostenibilidad.

A la vista de lo dicho anteriormente, podemos afirmar que el nivel de eficacia del programa en la **consecución de los resultados 1 y 2 del OE1 es satisfactorio.**

Nos gustaría señalar que la participación de los actores en la gestión de los asuntos locales sigue requiriendo un esfuerzo por parte de las autoridades locales y una mayor implicación de los representantes electos en la promoción de la democracia participativa, lo que supone un inconveniente para la consecución de los efectos de la Convención, especialmente el efecto 1, que estipula que la participación debe fomentarse a través de la consulta y la implicación de los distintos actores en la gestión de los asuntos públicos locales. Así pues, sigue habiendo zonas grises en la relación entre los representantes políticos, las OSC y la población en general en lo que respecta a la participación en la gobernanza local. El clima de desconfianza sigue prevaleciendo sobre la confianza y la cooperación entre las autoridades locales y las OSC. A este nivel, podemos decir que la consecución de este efecto requiere tiempo para acompañar el cambio de mentalidades y la creación de espacios de diálogo y confianza. También podemos decir que se han sentado las bases para una mayor participación mediante la creación de espacios de participación, concertación y diálogo (IEECAG y EPD) para la buena gobernanza local a través de la movilización de los actores territoriales, el refuerzo de sus capacidades en los ámbitos relacionados con la democracia participativa, las competencias adquiridas, las sinergias creadas entre los actores territoriales y las buenas prácticas establecidas gracias a las intervenciones del programa. **Fuente de información**: *grupos focales con EPD y grupos focales con cargos electos y funcionarios de las autoridades locales (junio-julio de 2019).*

Con respecto al resultado 2.1. Que estipula el fortalecimiento de mecanismos y enfoques para combatir la violencia de género y promover la igualdad entre hombres y mujeres, el Convenio ha puesto en marcha 24 IEECAG en los municipios de intervención del programa. También ha identificado y formado a 28 agentes de masculinidad positiva (12 en Larache, 12 en Alhucemas y 04 en Oujda) que han contribuido a la organización de más de 20 actividades artísticas, culturales y deportivas en beneficio de 914 personas. Gracias a sus actividades :

- El 25% de los agentes con masculinidad positiva tienen un nivel muy alto de conocimiento de los mecanismos y enfoques para combatir la violencia de género y promover la igualdad de género **(*barómetro2/ 2018*);**
- 2160 personas están informadas sobre los mecanismos de apoyo y atención a las mujeres víctimas de violencia de género **(*PAC3/ 2018*).**

En lo que respecta al IEECAG, varios interlocutores con los que nos reunimos durante el trabajo de campo (grupos focales de los órganos y representantes electos/funcionarios públicos de los municipios) insisten en la fragilidad de los órganos y en su necesidad de apoyo local para que puedan cumplir sus funciones institucionales, a saber la equidad, la igualdad de oportunidades y el enfoque de género, el género y la gobernanza local, el género y el desarrollo local mediante un mayor conocimiento por parte de los miembros del IEECAG

y de los cargos electos y funcionarios de los instrumentos nacionales (constitución de 2011, ley orgánica 113-14 y reglamentos internos de las comunas que establecen los mecanismos de participación democrática) e internacionales en materia de género (CEDAW, convención internacional sobre los derechos del niño y de los jóvenes), las funciones dedicadas al IEECAG, la capacitación de los miembros de los órganos en sus ámbitos de intervención y su apropiación de los mecanismos de gobernanza local, en particular el funcionamiento del consejo comunal, las funciones de los distintos órganos del consejo, las funciones de las comisiones, los servicios de la comuna, la planificación estratégica sensible al género, la gestión basada en los resultados, la presupuestación sensible al género, la integración del género en la PAC y, por último, conocer los compromisos de Marruecos en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030 y cómo articular estos objetivos con el género... y emitir dictámenes consultivos para la integración del género en la PAC y en los programas, proyectos y acciones de desarrollo a nivel local.

Para llevar a cabo todas estas tareas, los grupos focales con los IEECAG muestran diferentes caminos para la creación de los órganos, diferentes niveles de operatividad, diferente apropiación de funciones en las tres provincias de intervención del programa. Así, las instancias creadas pasaron por dos etapas: una primera etapa, en la que las instancias se crearon en respuesta a la necesidad de validación del PAC de las comunas concernidas, y una segunda etapa, en la que las comunas se apropiaron de las disposiciones reglamentarias, de las funciones de la instancia y de la necesidad de abrirse a otros actores territoriales, en particular a las OSC, para una mayor eficacia y eficiencia en la gobernanza local. Esta segunda fase se lleva a cabo en el marco del apoyo de los consultores del programa a los organismos. Al final de las dos fases de implementación, varios organismos aún no son funcionales y adolecen de falta de recursos (ausencia de locales, logística y recursos humanos, financieros y técnicos) para garantizar sus funciones institucionales. Esto demuestra el grado de fragilidad de estas estructuras a pesar de su institucionalización. Varios miembros de las instancias con las que nos reunimos mencionaron que aún están en pañales y que necesitan el apoyo del ayuntamiento y el apoyo del programa en su segunda fase para no poner en peligro los esfuerzos realizados durante Convenio.

Así pues, puede afirmarse que la **consecución del resultado 2.1 es moderadamente satisfactoria en lo** que respecta a los obstáculos y las condiciones para la evolución del CESPJ.

Con respecto al **resultado 2.2. En** relación con las capacidades de las mujeres líderes a nivel local (electas, funcionarias, actoras asociativas) que se refuerzan, y la sensibilización y apoyo a los miembros de los Órganos de Equidad, Igualdad de Oportunidades y Enfoque de Género (IEECAG) de los Municipios de intervención en su misión y se aplican las Agendas Asociativas de Igualdad, el Convenio ha capacitado a más de **281** mujeres:

- adquirir y mejorar sus conocimientos en los ámbitos del liderazgo y la participación política;
- aumentar sus conocimientos jurídicos y administrativos y su nivel de comunicación y confianza en sí mismos.

- **El 95%** de los beneficiarios mencionados tiene un buen nivel de conocimientos, **el 39% un** alto nivel de conocimientos y **el 62%** un buen nivel de comunicación. **(2ème barómetro 2018)**
  En el mismo marco, el proceso de apoyo a la creación y estructuración de organismos (IEECAG) ha dado lugar a :

  - La elaboración de los planes de acción 2019-2021 y su presentación a los municipios, así como la preparación de 25 dictámenes consultivos (12 en Oujda, 04 en Larache y 09 en Alhucemas) sobre diversos temas relacionados con el género (empoderamiento económico de las mujeres, desarrollo de capacidades, integración del enfoque de género en la planificación territorial (PAC), sostenibilidad medioambiental, apoyo a los grupos desfavorecidos, proyecto de desarrollo territorial deportivo, liderazgo de las mujeres).

En cuanto al resultado 2, que estipula la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en las esferas pública y privada a escala local y nacional, este objetivo específico debe ser el resultado de varias intervenciones a escala territorial, desde la internacional hasta la local. Su consecución depende de cambios de mentalidad que requieren tiempo y la contribución de varios actores (disposiciones constitucionales, disposiciones legislativas, dinámicas de la sociedad civil). En principio, el Convenio debería aprovechar todas estas dinámicas en su ámbito de intervención, pero varios obstáculos han marcado su aplicación (el retraso en la promulgación de la ley orgánica 113-14, el retraso en la traducción de las disposiciones constitucionales en estrategias y reglamentos nacionales, el Harak du Rif, la inercia en la aplicación de las disposiciones de regionalización y desconcentración administrativa). También debemos tener en cuenta que la cuestión de la igualdad de género es compleja y difícil de abordar cuando se trata de sociedades tradicionales (la rural o la del Convenio), que están profundamente arraigadas en estereotipos tradicionales y religiosos de los papeles de género y que excluyen toda participación política de las mujeres. En este sentido, no cabe esperar grandes cambios en las prácticas de los actores respecto a esta cuestión de la igualdad. Sin embargo, se están poniendo en marcha dinámicas, las mentalidades empiezan a abrirse, se establecen disposiciones constitucionales y legales y la sociedad civil aboga por ello. En otras palabras, todos los ingredientes de un cambio hacia una mayor equidad e igualdad de género están presentes y se beneficiarán del apoyo del programa en su segunda fase para consolidarlos.
Así pues, puede afirmarse que la **consecución del efecto 2 es moderadamente satisfactoria.**

En relación con el **resultado 3.1 del OS3** relativo al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones juveniles formales e informales y tras las capacitaciones recibidas en el marco de Convenio en los temas relacionados con democracia participativa, aspectos constitucionales y legislativos, habilidades para la vida y competencias sociales de los jóvenes, en las tres provincias, se desprende de los barómetros realizados para el seguimiento del CAP3 en 2018 que :

- El 69% de los jóvenes tiene un nivel intermedio de organización;
- El 76% de los jóvenes tiene un nivel intermedio de participación e impacto;

- El 50% de los jóvenes tiene un buen nivel de confianza y percepción de sus habilidades para la vida (barómetro de seguimiento CAP3 2018 de Convenio)

Por tanto, puede decirse que la **consecución del resultado 3.1 es satisfactoria.**

En cuanto al **resultado 3.2 sobre el establecimiento de** mecanismos de participación y diálogo con las instituciones locales, el programa ha creado 19 espacios de participación democrática (EPD) en las tres provincias (8 en Alhucemas, 6 en Larache y 5 en Oujda) a través de una serie de actividades de sensibilización, formación y apoyo a la proximidad. Estos espacios constituyen plataformas de diálogo, comunicación y concertación entre los actores a nivel territorial. Gracias al apoyo del Convenio, las EPD son portadoras de 22 iniciativas locales en diferentes ámbitos: cultural, medioambiental, gobernanza local, infraestructuras básicas, equipamientos socioeducativos. La mayoría de las iniciativas se presentan a los municipios y han recibido el respaldo positivo de las autoridades locales (5 en Larache, 5 en Oujda y 7 en Alhucemas). Estas iniciativas se benefician de un clima de confianza que empieza a establecerse entre los actores de la democracia (representativa y participativa). Así, la mayoría de las EPD creadas por el programa cuentan con un plan de acción elaborado en el marco del apoyo prestado por un consultor.

A pesar de ello, varias limitaciones siguen obstaculizando el trabajo de las EPD relacionadas con la logística (falta de locales, medios de transporte, material de oficina y de comunicación), la no institucionalización de su misión (confusión creada entre el IEECAG y la EPD entre los cargos electos y los funcionarios de los municipios) y la no implicación de los presidentes de los municipios en las iniciativas llevadas a cabo por las EPD. Así pues, puede decirse que la **consecución del resultado 3.2 es moderadamente satisfactoria**, habida cuenta de las diversas dificultades encontradas.

En cuanto a los **resultados 4.1 y 4.2** relativos a las acciones de incidencia y la implementación por parte de las OSC en las zonas de intervención de acciones de impacto relacionadas con la democracia participativa, la igualdad entre hombres y mujeres y el papel de la juventud, podemos destacar las acciones de incidencia llevadas a cabo en Larache, Ksar El Kebir y Laawamra sobre la liberación de espacios públicos en 2017, así como la campaña que se dirigió a **07** comunas de la provincia de Alhucemas en 2017 para la reducción de obstáculos a la participación de jóvenes y mujeres en la vida pública además de los **02** encuentros provinciales de movilización e incidencia organizados en Oujda en 2017 y 2018 sobre el respeto del marco legal de las asociaciones por parte de las autoridades públicas y finalmente los **04** encuentros nacionales en colaboración con dinámicas nacionales organizados en Rabat en 2015, 2016 y 2017 sobre :

a. El marco normativo y jurídico de las libertades de asociación en Marruecos;
b. 59 años después del dahir de las libertades públicas en Marruecos: Por un nuevo marco jurídico de las asociaciones en Marruecos;
c. Prácticas de promoción asociativa sobre igualdad de género y participación en Marruecos;

d. Acción del gobierno local y estrategias de las OSC para la rendición de cuentas: por una comuna responsable.

Convenio llevó a cabo otras acciones para promover los mecanismos de la democracia participativa y la igualdad de género en forma de encuentros provinciales o nacionales sobre democracia y derechos humanos, derechos de petición de los ciudadanos y el plan de acción nacional para la igualdad. Se celebraron mesas redondas sobre temas relacionados con la intervención de Convenio y se centraron en la responsabilidad social en Marruecos y la creación de redes de asociaciones. Convenio también desarrolló una plataforma de impacto con la Asociación Tanmia (www.participation.tanmia.ma). Y la realización, traducción y difusión de un estudio en colaboración con la CNDH sobre la aplicación de las disposiciones constitucionales y legales en materia de democracia participativa, en particular en el ámbito de la igualdad de género y la participación de los jóvenes. Así pues, la **consecución de los resultados 4.1 y 4.2** puede considerarse **satisfactoria.**

2.4. Contribución del programa a la promoción de la participación democrática, la igualdad de género, la implicación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local y la defensa de una participación más igualitaria y ciudadana en Marruecos.

En esta sección examinaremos la contribución de Convenio a la promoción de la democracia participativa, la igualdad de género y la implicación de jóvenes y mujeres en la gobernanza local y la defensa de una participación más igualitaria y ciudadana en Marruecos. Nuestro punto de partida son las percepciones de las poblaciones consultadas para la aplicación de la línea de base del Convenio, que muestran disparidades entre las distintas provincias de intervención: así, para el componente de democracia participativa, uno de los requisitos previos para la participación activa de los ciudadanos es el conocimiento de los conceptos básicos de democracia participativa y de las disposiciones constitucionales y legislativas que rigen la participación en la gobernanza local. Las puntuaciones registradas en una escala de 0 a 5 varían entre 3,3 y 3,4 puntos en Larache y Oujda respectivamente (nivel medio) y 3,93 en Alhucemas (muy cerca del buen conocimiento). En cuanto a la comunicación y el diálogo entre los agentes territoriales, las puntuaciones recogidas por las tres provincias no son muy satisfactorias (entre 1 y 2 puntos).

En cuanto a la igualdad de género, las provincias de Oujda y Alhucemas registran puntuaciones de 0,38 puntos y 2,21 puntos, respectivamente, lo que refleja una mentalidad negativa con respecto a la igualdad de género. Esta percepción es menos pronunciada en Alhucemas (2,21 puntos), pero sigue siendo negativa con respecto a la igualdad de género. En el caso de la provincia de Larache, la puntuación registrada es de 3,66 puntos, lo que refleja una percepción desfavorable de la igualdad de género, pero sigue siendo superior a las puntuaciones alcanzadas en Oujda y Alhucemas.

A continuación analizaremos cómo han evolucionado las percepciones negativas de la participación al principio del programa hacia un mayor conocimiento de los conceptos básicos de la democracia participativa. ¿Cuál es la percepción de la participación de los ciudadanos y las OSC en la gobernanza local? ¿Y cómo evolucionó la comunicación y el diálogo entre los

actores entre el inicio y el final de la intervención evaluada (**Fuente de las cifras dadas:** *Estudio de la CNDH sobre "Participación democrática de los ciudadanos y la sociedad civil. Análisis de la aplicación de los principios constitucionales y legales en materia de participación" realizado en 2018).*

En este primer ámbito de intervención, el Convenio ha llevado a cabo varias actividades en forma de caravanas y campañas de sensibilización. Ha celebrado varias reuniones de diálogo y consulta con los actores locales (OSC y cargos electos y funcionarios de las autoridades locales de su zona de intervención. Ha puesto en marcha mecanismos de participación de los actores locales, en particular de las DPE. En la misma línea, Convenio ha llevado a cabo un ambicioso programa de formación de los actores locales para reforzar sus capacidades, así como talleres de apoyo a las DPE y mesas redondas sobre los conceptos básicos de la democracia participativa. Según las evaluaciones internas de Convenio y el trabajo de campo de los evaluadores, estas diferentes intervenciones han aumentado el nivel de conocimientos de los actores locales encontrados, con un 22% de estos actores con un nivel avanzado, un 63% con un nivel intermedio, un 10% con un nivel básico y un 5% con un nivel bajo.

En cuanto a las asociaciones, el 22,2% tiene un nivel avanzado de conocimientos, el 57,7% un nivel intermedio, el 13% registra un nivel básico y el 6,6% un nivel bajo.

En cuanto a los cargos electos y funcionarios de las colectividades locales afectadas por el programa, el 20% tienen un nivel de conocimientos avanzado y el 80% un nivel intermedio, con ventaja para el tejido asociativo.

Se puede afirmar que los actores locales están familiarizados con los conceptos básicos de participación, las disposiciones de la Constitución sobre democracia participativa y las leyes orgánicas que regulan la participación ciudadana. Los participantes en los grupos focales argumentan sus afirmaciones cuando hablan de democracia participativa remitiéndose a artículos de la Constitución de 2011 o a disposiciones de la ley orgánica de municipios (113-14), o intentan dar definiciones muy detalladas, lo que demuestra su dominio de las afirmaciones realizadas. Otros actores con los que nos entrevistamos (representantes electos y funcionarios públicos) tienen un buen dominio de los procedimientos para establecer mecanismos de participación relacionados con las DPE y los GIEE: sus respuestas a las guías de entrevista y a la guía para explorar opiniones sobre las disposiciones constitucionales en materia de participación y los procedimientos de operación de los GIEE son precisas y están bien argumentadas.

Por lo que respecta a la satisfacción de las partes interesadas con respecto a la comunicación y el diálogo entre las partes interesadas planteada anteriormente, que muestra puntuaciones entre 1 y 2, es decir, insatisfactorias, las evaluaciones internas muestran que el 36% de las partes interesadas que participan en las actividades muestran un buen nivel de satisfacción con respecto a la comunicación y el diálogo entre los distintos tipos de partes interesadas. Este porcentaje varía según los actores: por ejemplo, los porcentajes de satisfacción registrados entre las asociaciones son bajos en comparación con los cargos electos y los funcionarios, es decir, un 27% de satisfechos y muy satisfechos frente a un 66,6% y un 57% entre los funcionarios y los cargos electos, respectivamente. Las percepciones negativas de la

comunicación y el diálogo entre los actores muestran diferencias notables entre los actores antes mencionados: el 73% de las asociaciones están poco o nada satisfechas frente a sólo el 33,4% y el 43% de los funcionarios y cargos electos.

En cuanto a la igualdad de género, como ya se ha mencionado, las puntuaciones de las distintas provincias reflejan una mentalidad negativa o desfavorable con respecto a la igualdad de género. Para remediar esta situación negativa, Convenio ha creado IEECAG en 24 municipios de intervención, ha acompañado a los cargos electos y a los funcionarios y ha reforzado sus capacidades para hacer operativos estos órganos y para integrar las cuestiones de género en la planificación estratégica local a través de opiniones consultivas. El Convenio ha identificado y reforzado las capacidades de más de 28 Agentes de Masculinidad Positiva (12 en Larache, 12 en Alhucemas y 4 en Oujda). Estos agentes han llevado a cabo 14 acciones de sensibilización (3 en Larache, 7 en Alhucemas y 4 en Oujda), en forma de representaciones teatrales sobre la igualdad entre hombres y mujeres en relación con los estereotipos de género y la realización de actividades deportivas mixtas para promover la igualdad de género. En el marco de las evaluaciones internas, el nivel de conocimiento y sensibilización de los 28 agentes masculinos de la masculinidad positiva muestra que el 100% tiene un buen nivel de conocimiento y sólo el 25% tiene un nivel alto.

El Convenio también organizó campañas de sensibilización sobre la violencia contra las mujeres con la contribución de las asociaciones encargadas de las cuestiones de género (AFFA, LDDFL y Ain Ghazal), la promoción de la igualdad de género y los mecanismos de apoyo y atención a las mujeres víctimas de violencia de género en las tres provincias de intervención.

El programa identificó a 240 mujeres y fortaleció sus capacidades en términos de autoestima y liderazgo y las posicionó para una mayor participación en el trabajo del IEECAG en sus comunas, por lo que sus conocimientos mejoraron 95% de las mujeres tienen un buen nivel de conocimientos. En cuanto al nivel de comunicación y autoconfianza, el 62% de las mujeres se sienten cómodas al hablar y el 54% tiene un buen nivel de autoconfianza. ***Fuente de información: (PAC3/2018)***

En cuanto al nivel de conocimientos de los miembros de los GCEI, las evaluaciones internas muestran que el 80% de los miembros de los GCEI apoyados tienen un buen nivel de conocimientos (100% en Larache, 50% en Hoceima y 75% en Oujda). Estos conocimientos se refieren a los procedimientos de creación de los GCEI en virtud de la ley, su funcionamiento, sus funciones consultivas con los municipios y el nivel de operatividad de estas estructuras consultivas. En opinión de las personas entrevistadas durante el trabajo de campo, el apoyo prestado por los consultores en el marco de Convenio fue beneficioso para los miembros de los IEECAG y les permitió realizar ajustes para hacerlos más operativos. Al final de este apoyo, los IEECAG emitieron opiniones consultivas y las presentaron a los municipios.

En cuanto a la participación de los jóvenes, el Convenio permitió a las EPD creadas poner en marcha iniciativas locales en forma de peticiones (llevadas por las OSC) dirigidas a las autoridades locales. La mayoría de sus iniciativas han recibido el respaldo favorable de los municipios.

El programa también contribuyó a reforzar los conocimientos de los jóvenes a través de la formación y el apoyo de proximidad en materia de organización, para que conozcan las funciones que se dedican a las DPE, la diferencia entre una DPE y un GECEI, ¿cómo animar una DPE? ¿Y cuáles son los intereses de estos espacios en la promoción de la democracia participativa? ¿Y cómo permiten estos espacios aumentar la participación de los jóvenes en la gobernanza local? Según los resultados del estudio de medición de indicadores (PAC3/2018), el 76% de los jóvenes tiene un nivel intermedio de conocimientos sobre participación y el 50% de los jóvenes tiene un buen nivel de autoconfianza y liderazgo. En cuanto a la satisfacción con la información y comunicación con otros actores, el 81% de los jóvenes se muestra escéptico y afirma estar poco o nada satisfecho. Así, durante el último periodo del convenio (2019-2020), todas las actividades realizadas contribuyeron a la consolidación de las actividades ya realizadas, en particular los talleres de reflexión, las misiones de capitalización y el intercambio de buenas prácticas. Por ejemplo, en Larache, los talleres de reflexión realizados por las EPD y la movilización de la población y de los actores institucionales concernidos en torno a los problemas que afectan a la población han contribuido a cambios concretos. Para el equipo de ECODEL, esto demuestra la madurez y el éxito de las EPD, que ya empiezan a innovar y a adoptar nuevas estrategias de intervención y movilización para resolver problemas muy específicos (por ejemplo, la movilización de los actores de la comuna de Zouada para renovar el dispensario).

En términos de impacto, desde el inicio del programa, Espace Associatif ha puesto en marcha una estrategia de impacto en coordinación con las OSC socias a nivel provincial para llevar a cabo actividades de incidencia a nivel provincial y nacional. Al menos 10 acciones de impacto (4 acciones a nivel nacional) han sido llevadas a cabo por las OSC desde el inicio del proyecto: 3 acciones de impacto llevadas a cabo a nivel de las 3 provincias (Conferencias de prensa sobre la participación de mujeres & jóvenes en el proceso electoral 2015 - PAC1); 4 reuniones nacionales (acciones de impacto) llevadas a cabo en coordinación con las 6 OSC de las 3 provincias: Encuentro nacional sobre el marco normativo y jurídico de las libertades y la financiación de las asociaciones en Marruecos (diciembre de 2015); Encuentro nacional sobre la participación (abril de 2016); Encuentro nacional de Puesta en común y análisis de la evaluación de las experiencias de incidencia en Marruecos para la promoción de la igualdad de género y la participación (diciembre de 2016); Encuentro de incidencia en Rabat sobre los retos del trabajo de la sociedad civil (diciembre de 2017); Al menos 3 acciones de incidencia realizadas en las 3 provincias durante el CAP3 (2017): Una reunión de incidencia política en Larache sobre la liberación de los espacios públicos; una reunión de incidencia política en Al-Hoceima sobre los obstáculos a la participación de los jóvenes y las mujeres; una reunión de incidencia política sobre los retos del trabajo de la sociedad civil en Oujda (preparación de la reunión celebrada en Rabat en diciembre de 2017). Además, hubo otras acciones relacionadas con la incidencia, como reuniones de presentación de memorandos y ruedas de prensa. En el marco de las campañas de incidencia organizadas en las tres regiones, se elaboraron memorandos: en Alhucemas sobre los obstáculos a la participación de los jóvenes y las mujeres, memorando comunicado a 10 municipios y al gobernador, presentado en audiencia en 5 municipios; en Larache memorando sobre la liberación de los espacios públicos comunicado a 7 municipios y al gobernador con audiencia en Laouamra, una en Ksar Elkbir y

otra en Larache; en Oujda memorando sobre la mejora del marco de trabajo de las asociaciones comunicado a los presidentes de los 11 municipios y al gobernador También se llevaron a cabo acciones en el marco de las actividades en curso con TANMIA para la elaboración de memorandos participativos con el uso de las nuevas tecnologías.

En materia de participación, el programa ha organizado más de 113 campañas, caravanas y otras acciones de sensibilización sobre las disposiciones relativas a los temas de participación democrática, igualdad de género y participación juvenil en las 3 provincias de intervención, con el apoyo de las 6 asociaciones socias a nivel local, en las que se ha sensibilizado a 3.569 personas, entre ellas 1.146 mujeres y 1.384 jóvenes en 2018. De esta forma, un total de 17.635 personas han sido sensibilizadas desde el inicio del programa. 1.835 personas fueron sensibilizadas específicamente sobre la participación democrática (1.102 en Hoceima, 457 en Oujda y 276 en Larache; al menos 485 mujeres y 987 jóvenes) a través de la realización de 33 acciones en el marco de la actividad "A.1.1.2. Campañas de sensibilización sobre los temas del programa". Campañas de sensibilización sobre los temas de la convención". 1.116 personas fueron sensibilizadas sobre igualdad y violencia (al menos 599 mujeres y 217 jóvenes) a través de la realización de 33 acciones en el marco de la actividad "A.2.1.3. Sensibilización sobre igualdad y violencia". Fortalecimiento de la organización comunitaria para garantizar el seguimiento de la lucha contra la violencia y la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres" y "A.2.2.3. Acciones para promover la participación política de las mujeres". Acciones para promover la participación política de las mujeres en las zonas de intervención".

Por último, se sensibilizó a 578 personas sobre cuestiones relacionadas con la participación de los jóvenes (al menos 62 mujeres y 180 jóvenes) mediante la realización de 27 acciones en el marco de la actividad "A.3.2.1 Apoyo y acompañamiento de las acciones de participación y diálogo propuestas por los jóvenes a las instituciones locales".

2.5. El efecto positivo o negativo directo o indirecto del Convenio sobre los titulares de derechos y los titulares de obligaciones.

Antes de emitir un juicio sobre los efectos directos, indirectos, positivos o negativos del programa sobre los actores de su zona de intervención (OSC, cargos electos y funcionarios y población en general) así como sobre los titulares de obligaciones (6 OSC locales socias MPDL, Oxfam Intermón y Espace Associatif más la AIECD) que el programa interviene sobre una problemática nueva en el norte y el este de Marruecos, sobre una zona heterogénea con una gran extensión territorial (tres provincias) y una población diversa (urbana y rural) y una multitud de actores. También hay que señalar que el contexto en el que se desarrolló el programa no facilitó su tarea (retraso en la promulgación de leyes orgánicas, retraso en la organización de las elecciones de 2015, el Harak en la provincia de Alhucemas donde se desarrolla el programa y el cese del diálogo entre el Gobierno y la sociedad civil). En términos de efectos directos o indirectos, el programa ha tenido el valor de abordar una cuestión espinosa en las democracias actuales, donde la democracia representativa está tomando el relevo de la democracia participativa. Además, la representación de las mujeres y los jóvenes en la gobernanza local es escasa, lo que deja a un amplio sector de la población

fuera de la esfera de las decisiones que afectan a su futuro. Así pues, el mérito del programa estriba en situar esta cuestión en el primer plano de la escena pública, reclamando una amplia participación de los actores y de los diferentes estratos sociales para mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas. También tiene el mérito de imaginar otras formas y mecanismos de participación además de los promulgados en la ley orgánica 113-14 (EPD, IEECAG, grupo de apoyo a la participación, consejo juvenil de agentes de masculinidad positiva, foros de intercambio de experiencias del IEECAG, talleres de reflexión-debate, talleres de capitalización de buenas prácticas de EPD, etc.). Estos mecanismos y formas puestos en marcha por el programa han permitido una mayor implicación de los ciudadanos en la gobernanza local. También han creado espacios de diálogo y concertación entre actores territoriales que antes se desconocían. Así, ha disipado la desconfianza y el rechazo entre los actores y les ha permitido trabajar juntos en el diseño, la aplicación y el seguimiento de las políticas públicas a escala local. Además, ha mejorado la comunicación entre los actores y ha permitido que cada uno intervenga según sus prerrogativas en cumplimiento de la ley y con total transparencia.

Según los informes anuales de Convenio y el trabajo de campo de los evaluadores (enfoque con cargos electos y funcionarios, organismos y DPE), la mayoría de los beneficiarios de los cursos de formación valoran positivamente su desarrollo y contenido (a pesar de su ritmo acelerado y de la elección del fin de semana, día de descanso para su organización) y declaran haber adquirido los conceptos básicos y las disposiciones constitucionales y legislativas de participación democrática e igualdad de género. Las actividades realizadas tienen un efecto apreciable en el colectivo de mujeres, tanto electas como funcionarias o miembros de los Foros.

En materia de igualdad, las actividades llevadas a cabo por los diferentes actores (OSC, agentes de masculinidad positiva, asociaciones) comienzan lentamente a cambiar las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos y de los actores a nivel territorial, en particular entre los presidentes y directores de comunas. La población empieza a aceptar la diversidad de género (H/M) y participa en actividades artísticas y deportivas mixtas.

En el caso de los resultados negativos e inesperados, como se mencionó anteriormente, la misión del IEECAG es promover el género en la planificación estratégica mediante el apoyo al presidente del municipio y la emisión de opiniones consultivas, en el municipio de Beni Khaled se decidió dejar de lado la cuestión de género y los problemas relacionados con la condición de la mujer en el municipio y la violencia contra las mujeres. En el mismo municipio, y en otros antes del apoyo de proximidad de Convenio a los órganos, el presidente asumió la presidencia del órgano del IEECAG en su municipio.

En los municipios en los que el programa ha invertido en la creación de los dos mecanismos de participación (IEECAG y EPD), existe una fácil aceptación del trabajo realizado por el IEECAG, favorecida por su legitimidad jurídica, mientras que la EPD no ha gozado de la misma aceptación. A veces se confunden las funciones que desempeñan ambos mecanismos, lo que ha creado un problema de posicionamiento de las EPD y una ambigüedad en la relación de los actores locales con los dos mecanismos. Así, debido a su posicionamiento

sobre los mismos temas, las EPD han entrado en competencia con el IEECAG. Ciertamente, las modalidades de acción pueden ser diferentes: los IEECAG se limitan a la promoción de la equidad e igualdad de género y deben presentar opiniones consultivas al municipio sobre estos temas, mientras que las EPD pueden, en teoría, desplegar una mayor diversidad de acciones. Sin embargo, al carecer de existencia jurídica, son las asociaciones representadas en las EPD las que pueden presentar peticiones. Nada impide que las asociaciones representadas en el IEECAG hagan lo mismo.

Ambos mecanismos reúnen a miembros de asociaciones, representantes electos o funcionarios municipales y formulan propuestas de proyectos al consejo municipal, que no puede tratarlos, y define prioridades de actuación con la sociedad civil, que transmite al Estado a través de la PAC. Dado que el índice de aplicación de este último ya es bajo y suscita decepción entre la población, el aumento de las demandas insatisfechas a través de diversos canales (peticiones, dictámenes consultivos) corre el riesgo de amplificar este descontento.

Además, puede haber competencia entre los espacios de participación a nivel local, lo que corresponde a las divisiones y posiciones políticas locales (a favor o en contra del consejo comunal). En Beni Hadifa, por ejemplo (Provincia de Alhucemas), un representante de una asociación que es miembro del EPD indicó durante la entrevista que tenía la intención de crear un EPD local para "hacer propuestas sobre cuestiones de desarrollo" y "hacer un seguimiento de las decisiones de la comuna", en oposición al IEECAG, que se considera dependiente de la comuna. En la comuna de Souken (provincia de Larache), es más bien el Presidente del Consejo quien pretende apoyarse en el EPD para hacer frente a su pérdida de mayoría en el Consejo y de control sobre el IEECAG.

2.6. Refuerzo de las capacidades (OSC, cargos electos, funcionarios de la administración local, organismos y EPD)

En opinión de los beneficiarios entrevistados durante la misión sobre el terreno, los cursos de formación organizados por Convenio son apreciados y afirman que les han permitido familiarizarse con las disposiciones institucionales y legislativas de la democracia participativa, la igualdad de género, la implicación de los jóvenes y las mujeres en la gestión local y el conocimiento de las herramientas de impacto. Así, declaran haber adquirido los conceptos básicos de democracia participativa e igualdad de género. El desarrollo de capacidades ha sido muy beneficioso para los grupos de mujeres (electas, funcionarias y miembros de organismos, activistas de las OSC destinatarias), reconocen que el Convenio ha permitido su desarrollo personal y su autoestima. Ahora pueden hablar en público y en las reuniones del consejo local. Una mujer elegida en la comuna de Ait Kamra nos dijo:

> "Ya no me da vergüenza hablar en público y participar en los debates de mi municipio, se acabó el tiempo del miedo" Focus EPD grupo de la provincia de Alhucemas organizado en el municipio de Ait Kamrale 4 de julio de 2019

Las actividades de capacitación organizadas por Convenio permitieron a los miembros del EPD adquirir los fundamentos y conceptos básicos de democracia participativa, igualdad de

género, herramientas de responsabilidad social, comunicación positiva y metodología para trabajar e intervenir en la comunidad.

El Convenio llegó en un momento oportuno, fue para nosotros un momento de dolor (echaremos de menos su acompañamiento) y de esperanza (consolidación de las relaciones con otras personas y otros actores y una esperanza de una segunda fase para consolidar los logros) joven miembro de la EPD del municipio de Alhucemas se reunió durante el ***grupo*** focal ***de las EPD de la provincia organizado en el municipio de Ait Kamra el 4 de julio de 2019.***

También cabe destacar que se ha mejorado el nivel de disposición de la población en materia de igualdad de género a través de acciones de sensibilización (caravanas y campañas de sensibilización, actividades artísticas y culturales llevadas a cabo por agentes de masculinidad positiva, talleres y mesas redondas, y capacitación de actores territoriales). Todos los actores consultados destacan que, aunque muy lentamente, se están produciendo cambios de actitudes y comportamientos en algunos municipios, ya que los presidentes y directores empiezan a sentir que algo tiene que cambiar y que es necesario cambiar los comportamientos y la forma de trabajar.

2.7. Desarrollo de programas y mecanismos de buena gobernanza

El Convenio es una combinación de dos proyectos presentados por MPDL y Oxfam Intermón a la cooperación española (AECID). Está implementado por estructuras de gestión a nivel de la sede en España, a nivel central en Rabat y a nivel provincial (Larache, Oujda y Alhucemas) que también intervienen a nivel de los municipios destinatarios del programa. Así, varias estructuras participan en la buena gobernanza de Convenio, a saber

- **Comité Directivo del Convenio en la sede**: compuesto por los responsables de MPDL y OI en la sede de España, y apoyado por cada una de las estructuras de ambas organizaciones. La función del Comité es revisar el progreso y el funcionamiento del Convenio y de los acuerdos firmados por el consorcio. Están previstas reuniones semestrales, así como reuniones extraordinarias, en caso necesario, para situaciones particulares. Las reuniones se celebrarán de forma rotatoria en cada una de las sedes en España, y cada organización se encargará de preparar las actas.
- **Comité Directivo del Convenio**: El Comité Directivo está compuesto por los representantes del consorcio: MPDL, Oxfam, Espace Associatif, así como la OTC/Marruecos (AECID), más el equipo de gestión del proyecto a nivel nacional compuesto por las siguientes personas: el coordinador general del programa, el coordinador nacional y el responsable financiero nacional. Los presidentes de las 6 asociaciones socias serán invitados a participar en los Comités de Dirección. La función del Comité, como órgano de dirección, es de orientación estratégica y general, así como de seguimiento del plan de acción de la Convención. También sigue la evolución del proyecto en su conjunto y a nivel de cada provincia (Larache, Elhucemas y Oujda) para garantizar el buen funcionamiento del proyecto y tomar las decisiones de reajuste

necesarias. Están previstas reuniones bimensuales, así como reuniones extraordinarias, en caso necesario, para situaciones particulares.

- **Comité Nacional de Seguimiento de la Convención: compuesto por** el Coordinador General de la Convención (MPDL), el Coordinador Nacional (EA) y el Responsable Financiero Nacional (EA). Pueden participar en cualquier momento funcionarios de Oxfam Intermón, MPDL y EA. Las funciones de esta estructura, bajo la supervisión del Comité de Dirección, son: asegurar la implementación y ejecución técnica del Convenio, la coordinación con las 6 organizaciones socias (2 por provincia) y el seguimiento técnico y financiero. La función de esta estructura se basa en la elaboración de informes mensuales de seguimiento basados en la aplicación del sistema SEAR. El Comité Nacional de Seguimiento se reunirá dos veces al mes, bajo la coordinación del Coordinador General del Convenio (MPDL).
- **El Comité SEAR de Convenio (Sistema de Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas)** está compuesto por el Comité Nacional de Seguimiento y los 3 Coordinadores Regionales (más una persona en representación de Oxfam Intermón). El Comité SEAR se reunirá 4 veces al año, tras la realización de los informes trimestrales.
- Comités Provinciales de Seguimiento del Convenio: (1 Comité por Provincia). Compuesto por el coordinador nacional, el coordinador regional, 2 técnicos provinciales y representantes de las 2 entidades ejecutoras en cada provincia. La función de esta estructura se basa en el análisis de la gestión del Convenio en cada provincia. Elaboración y presentación de informes de seguimiento basados en el sistema SEAR en cada provincia. Seguimiento mensual (informe técnico y financiero). Está prevista una reunión mensual en el marco de las visitas de seguimiento.
- **Comisiones Provinciales de Seguimiento del Convenio Ampliado**: (1 por provincia). Compuesto por un representante del Comité Directivo, miembros del Comité Provincial de Seguimiento y representantes del grupo destinatario (asociaciones, representantes institucionales, ciudadanos). Está prevista una reunión semestral. La función de esta estructura es integrar a los representantes de los diferentes colectivos beneficiarios en el proceso de seguimiento para enriquecer y fomentar su participación en la dinámica del Convenio, promoviendo así la apropiación, la transparencia y la rendición de cuentas a estos colectivos.

  Cada año de aplicación del Convenio, se firman contratos entre el Donante (AECID) y las dos ONG portadoras del programa (MPDL y Oxfam Intermón), entre esta última y Espace Associatif y entre esta última y las OSC que aplican el Convenio (6 asociaciones/2 por provincia de intervención) a nivel provincial y local.

Para lograr un seguimiento muy estrecho de las actividades del Convenio, teniendo en cuenta las dificultades de coordinación de un gran número de actores, se ha creado una estructura de gobernanza que garantice su coejecución y la consecución de sus objetivos. Las partes interesadas reunidas durante la misión sobre el terreno pidieron flexibilidad en los procedimientos de seguimiento, concesión de fondos y reducción de la burocracia. Estas acciones mejorarán la naturaleza de las intervenciones, reducirán el tiempo de su ejecución y aumentarán el rendimiento del programa Convenio.

Para terminar, nos gustaría señalar que, a pesar de las críticas a la estructura de gestión, nuestros interlocutores apreciaron los Comités SEAR y los Comités de Convenio ampliados, que permitieron los intercambios entre las partes interesadas y los distintos niveles de decisión del programa.

3. Eficacia

El criterio de eficiencia se utiliza para analizar la distribución de los recursos financieros asignados al programa y la presupuestación de estos ejes en función de los años de ejecución del plan de acción. También se utiliza para identificar lagunas, justificar retrasos en la ejecución, determinar el grado de consecución de los resultados previstos y, por último, juzgar la adecuación de las estructuras de gestión a los retos técnicos, organizativos y de seguimiento y evaluación.

El Convenio cuenta con un presupuesto global de 2.595.000,00 euros, de los cuales 2.500.000,00 euros proceden de la subvención de la AECID, lo que representa el 96% del presupuesto total, el resto lo aportan MPDL y OXFAM. Estas tres organizaciones son las gestoras del programa, cuya ejecución se desarrolla en colaboración con 9 asociaciones locales asociadas.

Durante la misión de evaluación, consultamos todos los documentos relativos a la gestión financiera del Convenio, los documentos de planificación anual y los informes PAC. Esto nos permitió analizar los gastos realizados y obtener una visión general de la diferencia entre los presupuestos previstos y los reales.

3.1. Análisis de la planificación financiera del Convenio

Antes de iniciar este análisis, hay que mencionar que el proyecto ha tenido algunas dificultades que han retrasado su puesta en marcha. Estas dificultades son, entre otras

- Retraso de las elecciones comunales previstas inicialmente para junio de 2015, que finalmente se celebraron en septiembre de 2015, lo que obligó a modificar el calendario de actividades;
- No promulgación de leyes orgánicas relacionadas con los mecanismos de participación democrática al inicio del programa;
- Retraso en la creación de mecanismos de participación democrática (IEECAG y EPD).

Estos retrasos dieron lugar a tres prórrogas, dos de seis meses y una de tres meses (un total de 15 meses). Así pues, la ejecución de las actividades no se desarrolló exactamente según lo previsto.

a. Distribución anual del presupuesto

La siguiente tabla representa la distribución del presupuesto previsto acumulado en los cinco PAC por partidas presupuestarias, según lo indicado por la AECID en la formulación.

Cuadro 3Distribución del presupuesto según el marco lógico (documento de planificación)

Año	2015	2016	2017	2018
Presupuesto	540 880	683 345	684 349	591 426
de Distribución	22%	27%	27%	24%

En general, la distribución de los fondos es equitativa entre años, no hay mucha diferencia entre los presupuestos asignados anualmente a las actividades del programa y a la gestión.

El programa del primer año del Convenio (CAMP1) se caracteriza por la puesta en marcha y la adaptación de los mecanismos de gestión, pero es durante el segundo y el tercer año del Convenio cuando se pondrán en marcha gran parte de las actividades relativas al desarrollo del programa, que se pondrá así al día. El último año del proyecto verá su clausura, lo que explica la disminución de su parte del presupuesto en comparación con los años anteriores.

La planificación del programa es eficiente en el tiempo y en la distribución de los fondos, se observa un control de la gestión presupuestaria, en la medida en que los gestores del programa planificaron establecer los pilares y las bases de su pilotaje en el primer año, lo que permitió un mejor desarrollo de los siguientes PAC y la focalización en el trabajo de concreción y consolidación de los procesos de participación democrática y consulta.

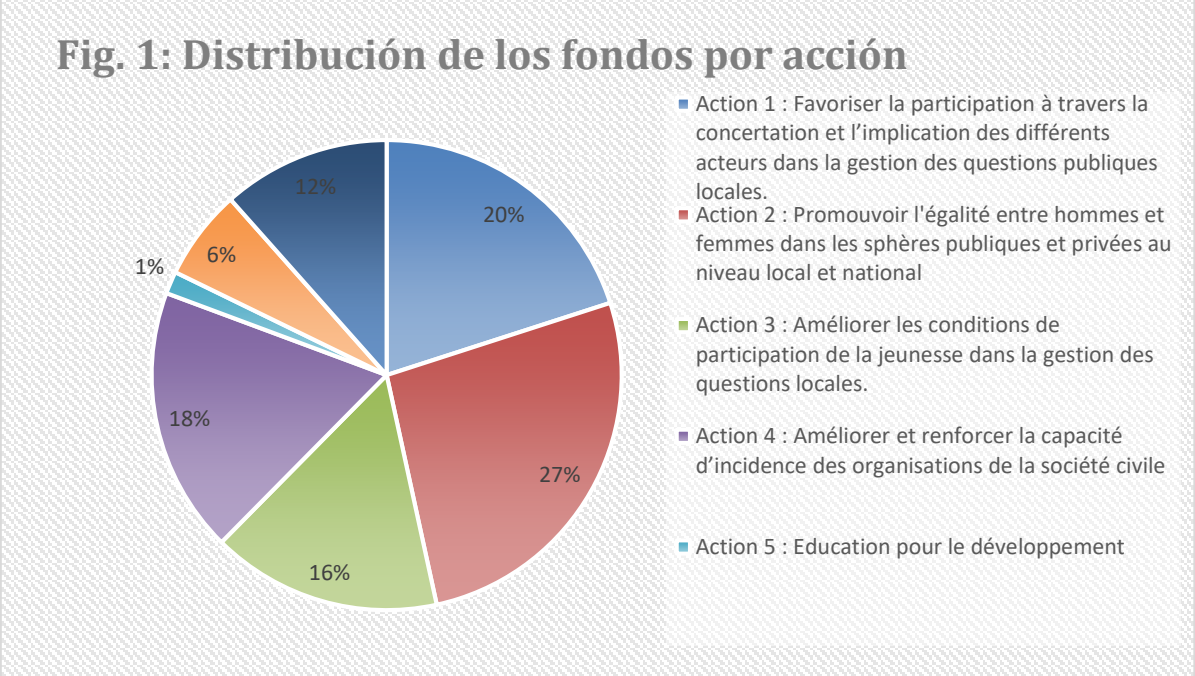
b. Desglose del presupuesto por acción

La aplicación del programa consiste en la puesta en marcha de estos 4 ejes (véase el cuadro siguiente), en las 3 provincias de intervención (Larache, Al-Hoceima y Oujda), con el objetivo de mejorar la participación ciudadana y la buena gobernanza local. Existe también un quinto eje apoyado e implementado por MPDL en España, que es la Educación para el Desarrollo.

Cuadro 4Distribución de los fondos según las acciones del Convenio

Acciones	Costes en (euros)
Acción 1: Promover la participación mediante la consulta y la implicación de los distintos agentes en la gestión de los asuntos públicos locales.	519 721,61 €
Acción 2: Promover la igualdad entre hombres y mujeres en los ámbitos público y privado a escala local y nacional	689 000,10 €
Acción 3: Mejorar las condiciones de participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales.	410 656,91 €
Acción 4: Mejorar y reforzar la capacidad de impacto de las organizaciones de la sociedad civil	474 042,36 €
Acción 5: Educación para el desarrollo	40 000 €
Otros gastos (estudios, auditorías, evaluaciones y otros...)	161 579,01 €
COSTES INDIRECTOS TOTALES	300 000,00 €

COSTES TOTALES ACUERDO	2 595 000,00 €



No hay diferencias notables entre los recursos financieros asignados a las Acciones 1, 3 y 4. Sin embargo, el 27% de estos recursos se asignaron a la Acción 2, para promover la igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, el 27% de estos recursos se asignaron a la Acción 2, para promover la igualdad de género.

Esta acción requiere más recursos porque exige un gran esfuerzo, dada la cultura dominante en las regiones cubiertas por el Convenio, que encarna la discriminación contra la mujer.

Las actividades realizadas en el marco del Convenio son las siguientes

- Seminarios de lanzamiento ;
- Campañas de sensibilización;
- Foro, talleres, promoción, formación, reuniones de consulta;
- Consultas y formación de los agentes locales ;
- Identificar y apoyar a los agentes de la masculinidad positiva ;
- Formación para jóvenes y abogacía;
- La puesta en marcha de los Espacios de Participación Democrática (EPD) y del Foro de Equidad, Igualdad de Oportunidades e Integración de la Perspectiva de Género (EEOGM);
- Acompañar a los IEECAG y a los EPD en la ejecución de las acciones de promoción;
- Aplicación y apoyo de las Agendas Asociativas de Igualdad ;
- Desarrollo de interacciones y sinergias a nivel local mediante el intercambio de experiencias entre las tres áreas de intervención y con otros actores a nivel nacional;
- Elaboración de barómetros para el seguimiento de las políticas públicas;
- Recopilación y publicación de las mejores experiencias de participación ;

- Aplicación del sistema de seguimiento y evaluación (Comité SEAR).

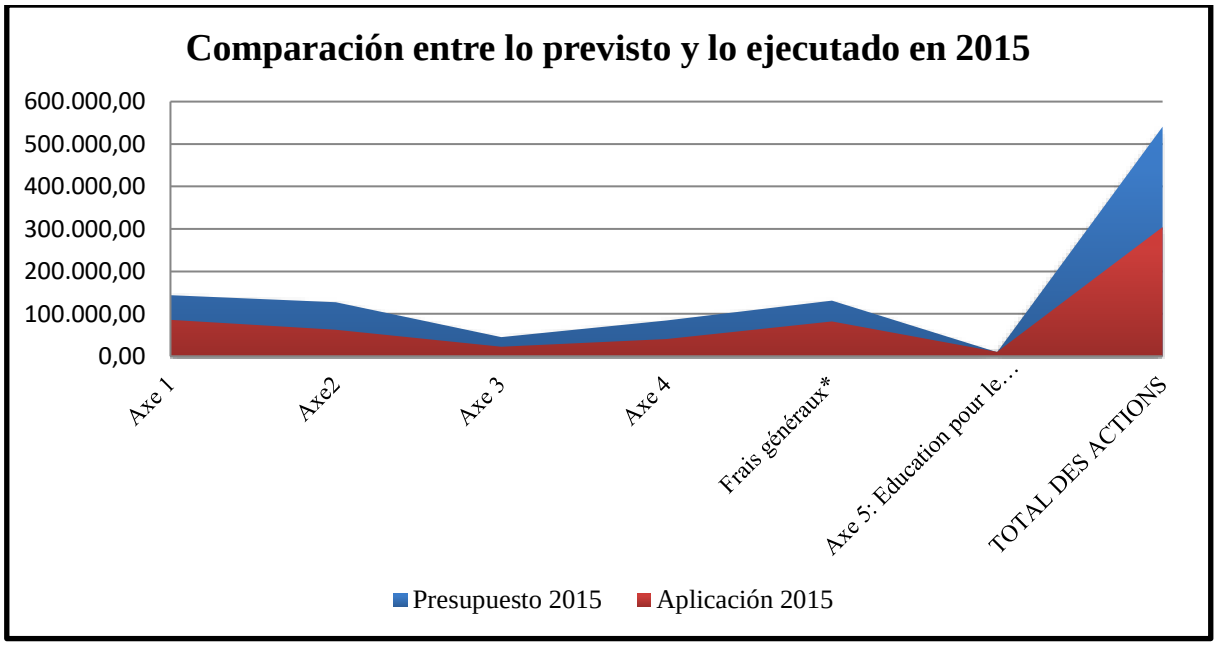
3.2. Análisis de la aplicación financiera del Convenio

La ejecución presupuestaria hasta el 31 de diciembre de 2018 es de 1.877.809[2] sobre un total de 2.595.000,00 euros, lo que representa el 72% de la ejecución financiera del Convenio.

Cuadro 5Ejecución financiera PAC1

	Presupuesto 2015	**Aplicación 2015**	**Resto**
Eje 1	144 040,868	85 843,12	58 197,75
Eje2	127 050,717	62 403,82	64 646,89
Eje 3	44 797,420	22 274,22	22 523,20
Eje 4	84 256,355	40 754,48	43 501,88
Gastos generales*.	130 734,605	82 103,78	48 630,825
Eje 5: Educación para el desarrollo	10 000,00	10 795,42	-795,42
TOTAL ACCIONES	**540 879,97**	**304 439,86**	**236 440,10**

El cuadro anterior muestra que el total ejecutado durante el primer PAC es del **56% del presupuesto, lo que se debe** a las circunstancias mencionadas en este informe (retraso al inicio del programa). El presupuesto de la primera PAC no se ha consumido en su totalidad, lo que ha dado lugar a remanentes que se han añadido a los presupuestos de las PAC posteriores. Lo mismo ocurre con algunas actividades, que se han reprogramado para el segundo PAC. Para el eje "Educación para el Desarrollo", observamos que superó el presupuesto asignado con 795,42 €, sin embargo, hubo retrasos en la ejecución debido a la fecha de aprobación de la adenda del componente EPD al convenio, no fue hasta finales de octubre de 2015 cuando se aprobó.



[2] Datos de seguimiento financiero del ISE para CAP1, CAP2, CAP3 y CAP4

En cuanto a las actividades: se han completado **13 de las 19** actividades, es decir, **el 66% de** todas las actividades previstas en el código de actividades del informe del marco lógico del CAP1, correspondientes a los 4 objetivos específicos propuestos y a los 7 resultados esperados para el primer año del Convenio, y de las actividades realizadas en el marco del eje 5 (EPD).

En cuanto a la población destinataria del programa, **5.336** personas se beneficiaron de las campañas de sensibilización y de la caravana, entre ellas **1.155** mujeres y **630** jóvenes. **168** actores clave. **760 personas**, entre ellas **274 mujeres** y **82 jóvenes**, participaron en las diversas actividades relacionadas con los **cuatro** objetivos específicos de la Convención. En total, se llegó a **6.096** beneficiarios durante el primer año del programa. En cuanto a la consecución de los indicadores, **el 73%** de los indicadores fijados inicialmente en el CAP1 **(14 de 19)**[3] se alcanzaron en su totalidad, mientras que el resto se lograron parcialmente.

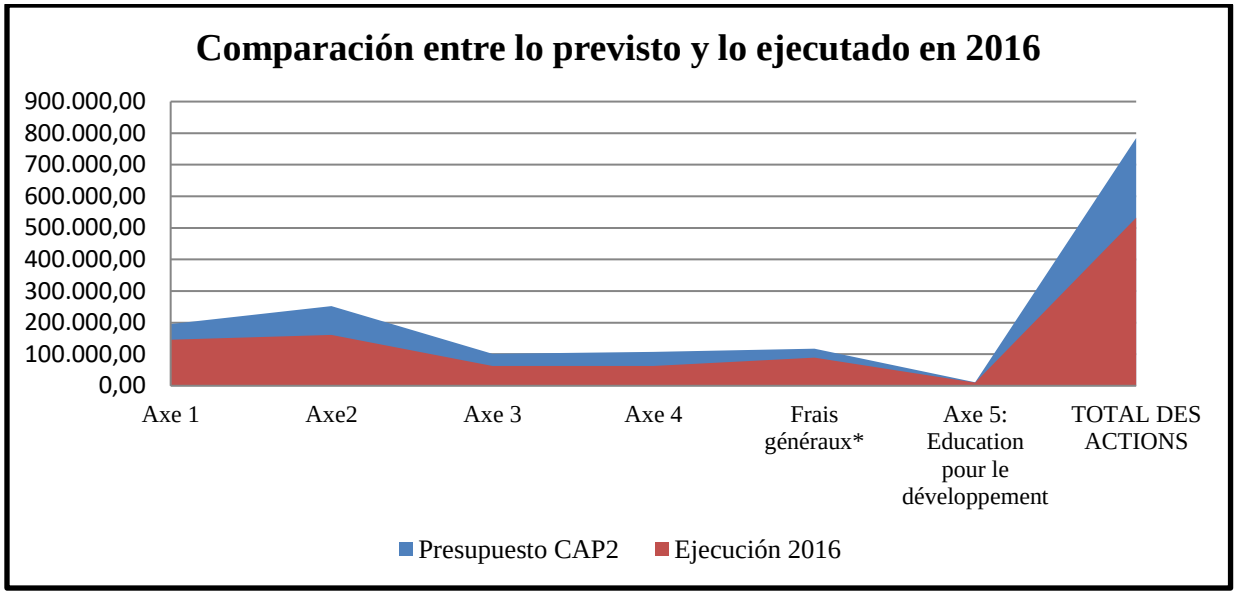
El 73% de los objetivos iniciales se alcanzaron con el **56%** de los recursos financieros asignados a esta PAC, por lo que la ejecución financiera del presupuesto de la PAC1 fue pertinente. El remanente no consumido durante este año se redistribuirá entre los siguientes PAC.

Tabla 6Ejecución financiera PAC2

	Presupuesto CAP2	**Ejecución 2016**	**Resto**
Eje 1	195 997,89	146 379,65	49 618,24
Eje2	251 983,63	161 431,62	90 552,01
Eje 3	101 367,83	63 166,67	38 201,16
Eje 4	107 203,69	62 636,06	44 567,62
Gastos generales*.	117 184,19	85 004,50	32179,69
Eje 5: Educación para el desarrollo	10 900,00	9 547,44	1 352,56
TOTAL ACCIONES	**784 637,23**	**532 239,40**	**252 397,82**

El cuadro siguiente muestra que el total ejecutado durante el segundo PAC es del **68%** del presupuesto.

[3] Para más detalles, véase el informe del PAC1.



El segundo año de la convención ha sido testigo de varios acontecimientos que han tenido un impacto positivo en el desarrollo de las actividades previstas para este año. En marzo de 2016, Marruecos aprobó las leyes orgánicas para las autoridades locales, que implicaron a los actores locales en el proceso de creación de mecanismos de participación (Espacios de Participación, IEECAG, etc.). Este año también coincidió con las elecciones legislativas del 7 de octubre de 2016, que fueron una oportunidad para que los colaboradores locales promovieran la participación política de las mujeres y los jóvenes.

El programa ha alcanzado su velocidad de crucero durante este segundo año: se han realizado **25** actividades, de un total de **27, es** decir, **el 93%** de las actividades (según los códigos de actividad del informe del marco lógico de CAMP2)[4] , correspondientes a los 4 objetivos específicos propuestos y a los 8 resultados esperados en Marruecos, y actividades realizadas en el marco del eje 5 (Educación para el Desarrollo en España).

En cuanto a la población destinataria del programa, **8.770** personas se beneficiaron de las campañas de sensibilización y de la caravana, entre ellas **3.649** mujeres y **2.469** jóvenes. 1**.272** actores clave, entre ellos **371 mujeres**. 3**.554 personas**, entre ellas 2**.017 mujeres** y **492 jóvenes,** participaron en las diversas actividades relacionadas con los cuatro objetivos específicos de la Convención. En total, durante el segundo año del programa se llegó a **13.620** beneficiarios. En cuanto a la consecución de los indicadores, **el 71%** de los indicadores fijados inicialmente en el CAP2 (**22** de **31**)[5] se han logrado plenamente, mientras que el resto se han logrado parcialmente, o se han reprogramado para el CAP3.

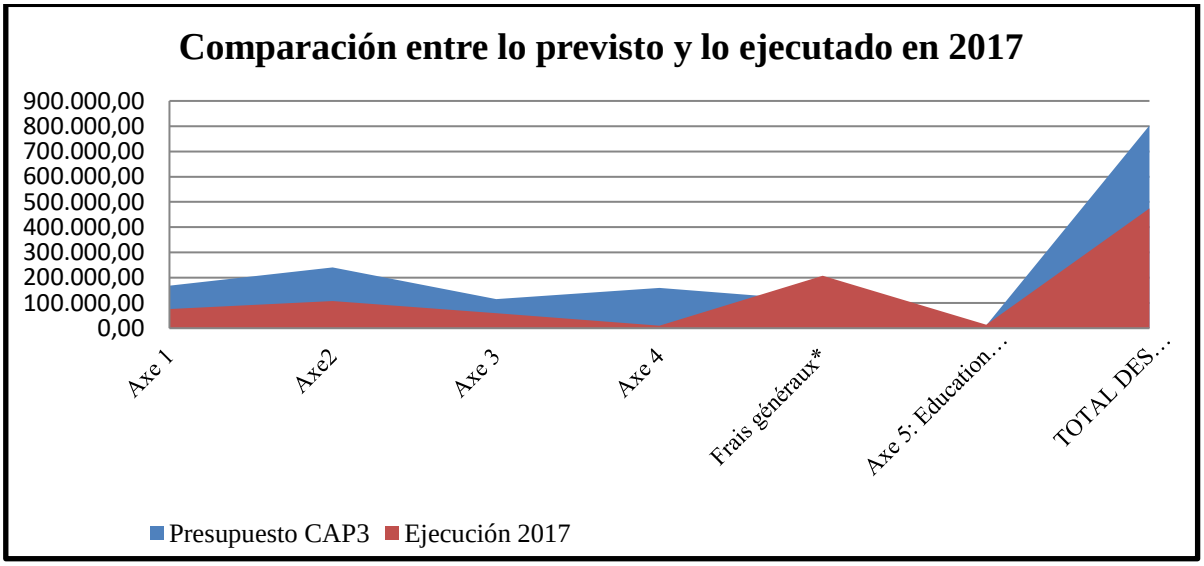
El programa alcanzó el **71% de sus** objetivos iniciales con el **68%** de los recursos financieros asignados a esta PAC, por lo que la ejecución financiera del presupuesto de la PAC2 fue pertinente. El remanente no consumido durante este año se redistribuirá entre los siguientes PAC.

[4] Resumen de los progresos realizados durante el periodo de referencia, Informe CAP2.
[5] Para más detalles, véase el informe CAP2.

Cuadro 7Ejecución financiera de la PAC3

	Presupuesto CAP3	Ejecución 2017	Resto
Eje 1	168 652,64	76 352,59	92 300,05
Eje2	240 845,72	107 256,12	133 589,60
Eje 3	114 788,51	59 244,83	55 543,68
Eje 4	159 307,54	10 119,76	149 187,78
Gastos generales*.	108 372,00	207 233,14	- 98 861,14
Eje 5	10 900,00	14 363,05	- 3 463,05
TOTAL ACCIONES	**802 866,42**	**474 569,49**	**328 296,93**

El cuadro que figura a continuación muestra que el total ejecutado durante el tercer periodo del PAC es del 59% del presupuesto. Los gastos generales han superado el presupuesto con casi el doble de la cantidad programada inicialmente, la ejecución financiera del Eje 5 también ha superado ampliamente su presupuesto. El CAP3 dio continuidad a los trabajos iniciados durante el CAP1 y el CAP2, en particular el apoyo a las comunas, a las mujeres, a los jóvenes y a las OSC en las zonas de intervención y el apoyo al IEECAG y al EPD en la realización de acciones de incidencia.



En total, 20 de las 24 actividades se llevaron a cabo en el marco del CAMP3 (es decir, **el 83%**) correspondiendo a los 4 objetivos específicos propuestos y a los 8 resultados esperados en Marruecos y a las actividades realizadas en el marco del Eje 5 (Educación para el Desarrollo en España).

En cuanto a la población destinataria del programa, **3.529** personas se beneficiaron de las campañas de sensibilización y de la caravana, entre ellas **1.146** mujeres y **1.384** jóvenes. 2**.677** actores clave, entre ellos **1.006 mujeres**. **1.856 personas**, entre ellas **455 mujeres** y **1.376 jóvenes**, participaron en las diversas actividades relacionadas con los cuatro objetivos específicos de la Convención. En total, durante el segundo año del programa se llegó a **8.062** beneficiarios. En cuanto a la consecución de indicadores, **el 73%** de los indicadores fijados

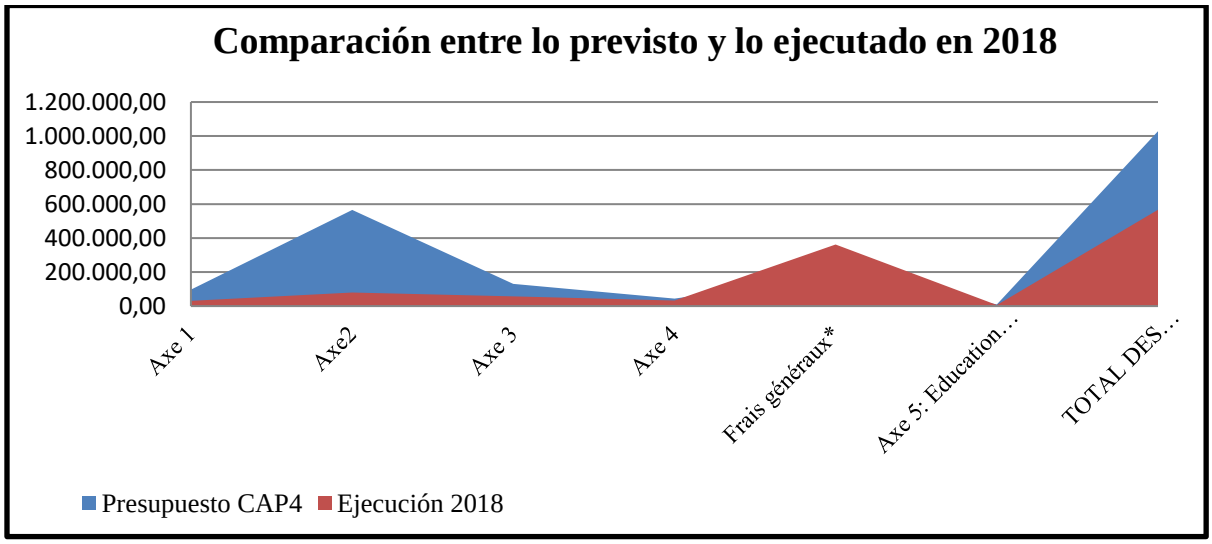
inicialmente en el CAP3 (**22** de **31**) se alcanzaron plenamente, mientras que el resto se lograron parcialmente, o se reprogramaron para el CAP4.

El programa alcanzó el **73% de sus** objetivos iniciales con el **59%** de los recursos financieros asignados a este PAC. El resto no consumido durante este año se remite a posteriores PAC.

Cuadro 8Ejecución financiera PAC4

	Presupuesto CAP4	Ejecución 2018	Resto
Eje 1	97 603,38	30 246,86	67 356,53
Eje2	565 484,08	79 441,48	486 042,61
Eje 3	131 384,18	56 827,35	74 556,83
Eje 4	44 661,63	32 375,99	12 285,64
Gastos generales*.	179 591,28	361 997,81	-182 406,53
Eje 5	9 663,23	5 670,92	3 992,31
TOTAL ACCIONES	**1 028 387,78**	**566 560,40**	**461 827,38**

El cuadro siguiente muestra que el total ejecutado durante la cuarta PAC es del 55% del presupuesto, lo que se debe a las circunstancias antes mencionadas. Los gastos generales han superado ampliamente el presupuesto inicialmente asignado a este eje, mientras que la ejecución financiera de las acciones 1, 2 y 3 es muy baja en comparación con las previsiones presupuestarias (CAP4).



En resumen y en relación con las acciones realizadas, se han llevado a cabo 20 de las 21 actividades -lo que representa **el 95%** de las actividades programadas en el marco del CAMP4- correspondientes a los 4 objetivos específicos propuestos y a los 8 resultados esperados en Marruecos. Asimismo, las actividades del Eje 5 de Educación para el Desarrollo en España han continuado según lo previsto, finalizando la ejecución de este eje del convenio a lo largo del CAP4.

En cuanto a la población destinataria del programa, unas **3.000** personas se beneficiaron de las campañas y caravanas de sensibilización, la formación y las acciones de promoción. En cuanto a la consecución de objetivos, **el 74% de** los indicadores fijados inicialmente en el

CAP4 (**17** de **23**) [6] se alcanzaron en su totalidad, mientras que el resto se lograron parcialmente, o se reprogramaron para el CAP5.

En resumen, el programa ha alcanzado el **74% de sus** objetivos iniciales con el **55%** de los recursos financieros que se le habían asignado, por lo que la ejecución financiera del presupuesto de la PAC4 ha sido pertinente. El remanente no consumido durante este año se destina a los fondos del CAP5.

Ejecución financiera de la PAC 5 (2019 - 2020)

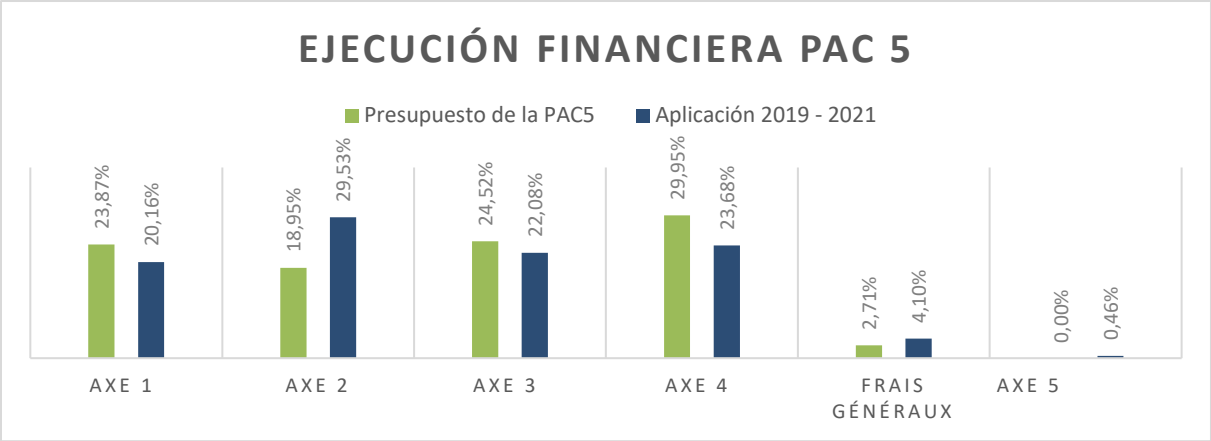
En su configuración inicial, el CAP 5 no estaba previsto en el marco del convenio, de hecho, los documentos de planificación del programa prevén una duración inicial de 4 años (2015-2018) para la ejecución de todas las actividades y, en consecuencia, el consumo del presupuesto del convenio. Sin embargo, el retraso en la ejecución de las actividades del proyecto durante su duración inicial (retraso en el inicio del programa vinculado al contexto sociopolítico de Marruecos, retraso en la promulgación de las leyes orgánicas, en particular la 113-14 relativa a la organización de los municipios, retraso en la creación del IEECAG, etc.), dio lugar a tres prórrogas (dos de 6 meses para cubrir el año 2019 y una de tres meses para cerrar el programa el 31 de marzo de 2020. Los periodos de prórroga se añadieron para finalizar las actividades, sin asignar presupuestos adicionales (se trata de consumir el saldo registrado en los PAC anteriores). El desglose de los costes de la PAC 5 es el siguiente

Cuadro 9: Desglose de los costes de la PAC 5 (2019 - 2020)

Ejes	Presupuesto de la PAC5	Aplicación 2019 - 2020
Eje 1 "Fomento de la participación a través de la implicación de diferentes actores en la gestión de los asuntos públicos locales	131 513,59	**111 169,18**
Eje 2 "Fomento de la igualdad entre hombres y mujeres	104 409,30	**162 855,98**
Eje 3 "Mejora de las condiciones de participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales".	135 078,89	**121 756,53**
Eje 4 "Mejorar y reforzar la capacidad de promoción de las organizaciones de la sociedad civil	165 033,15	**130 587,99**
Gastos generales	14 936,00	**22 593,28**
Eje 5	0	**2 556,86**
TOTAL PAC 5 (2019 - 2020)	**550 971,00**	**551 519,83**

Basándose en la importancia de los ejes y en el número de actividades que quedan por hacer para cada eje del Convenio, la siguiente presentación gráfica muestra el peso de cada eje durante los tres periodos de prórroga en términos de planificación y ejecución:

[6] Para más detalles, véase el informe CAP 4.



El cuadro y la representación gráfica muestran el nivel de control de los gastos durante el PAC 5, de hecho, y a excepción del eje 2 en el que los gastos superaron ampliamente las previsiones, los demás ejes no presentan grandes diferencias. Así, durante los tres periodos de prórroga, se llevaron a cabo una serie de actividades relativas a los cuatro ejes principales del convenio, de hecho estos logros son

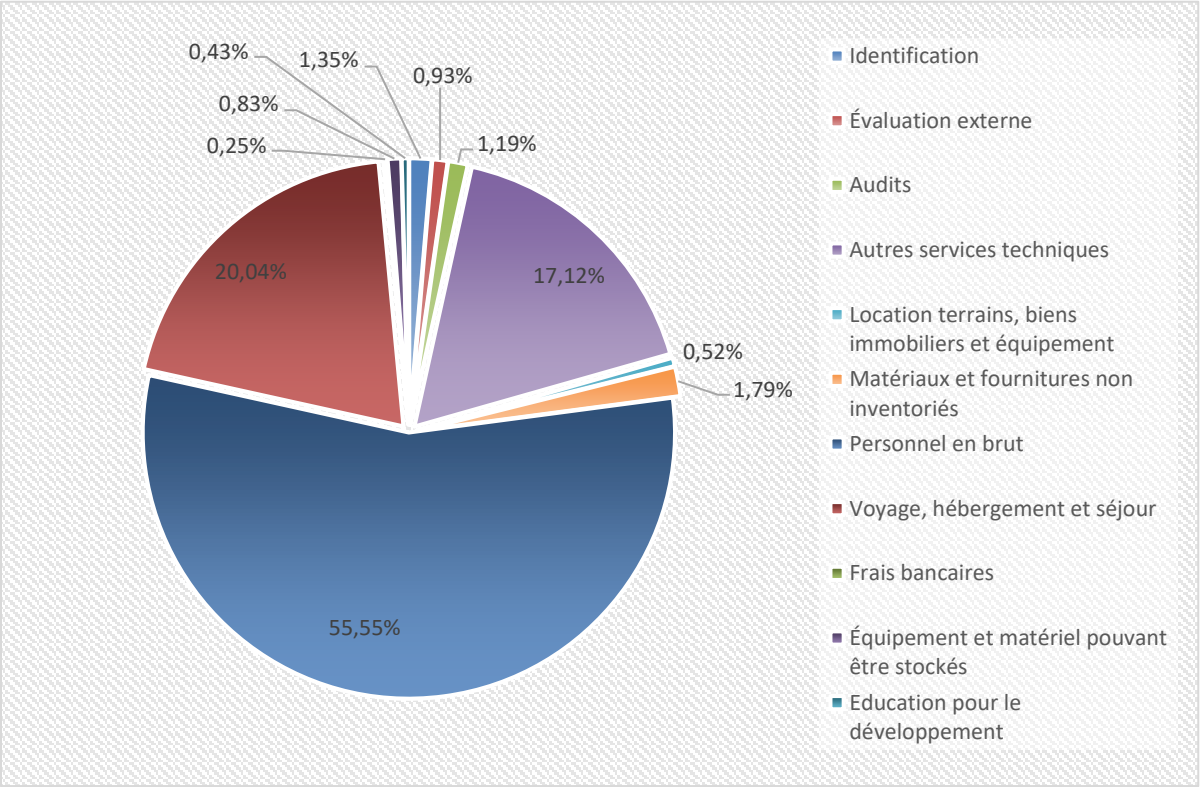
- Campañas de sensibilización (31 acciones) sobre los temas del convenio (participación, igualdad de género, juventud y promoción);
- Organización de talleres sobre democracia participativa y estrategias de desarrollo entre actores clave;
- Apoyar iniciativas y mecanismos de democracia participativa a nivel local;
- Desarrollo y difusión de buenas prácticas en iniciativas de EPD
- Aprovechar las buenas prácticas
- Elaboración de la guía sobre las acciones de los agentes de masculinidad positiva ;
- Movilización para la promoción de una cultura de igualdad de género en todos los ámbitos;
- Elaboración y capitalización de las buenas prácticas de la EIECA;
- Actividades para reforzar la participación de los jóvenes en la democracia participativa (organización de un foro);
- Elaboración, presentación y difusión de 9 barómetros (3 por provincia) para el seguimiento de las políticas públicas locales de participación, igualdad y juventud;
- Restitución, traducción y publicación del estudio de la CNDH ;
- Abogacía ;
- Auditoría ;
- Evaluación final.

De acuerdo con esta presentación, hubo un rendimiento significativo en términos de la relación coste/actividad. De hecho, la preocupación por finalizar las actividades del proyecto, con el fin de garantizar el rendimiento y la sostenibilidad de los logros del programa, la importancia durante el último año se dio a las actividades de capitalización y la identificación de buenas prácticas y la difusión de los instrumentos y la documentación producida en el marco del convenio. De este modo, la preocupación por finalizar las actividades del programa demuestra, por una parte, la importancia de la cuestión y, por otra, la ausencia de despilfarro.

Ejecución financiera 2015-2020 por rúbricas

En general, el cálculo de los ratios de ejecución financiera por tipo de gasto (partidas) para todo el periodo de ejecución del programa7 (2015-2020) muestra lo siguiente:

Desglose de la ejecución financiera por rúbricas/partidas



Las partidas que más consumen son, respectivamente, los gastos de personal (personal local, personal expatriado, la parte de la que se encarga el personal de la sede y el personal voluntario), con un 55,5% del presupuesto, y los gastos de viaje, alojamiento y restauración, con un 20% del presupuesto. Estas partidas son necesarias para las intervenciones propuestas por el Convenio, que requieren un acompañamiento continuo de los beneficiarios y un estrecho seguimiento de las actividades a lo largo de todo el proyecto (6 asociaciones locales garantizan la realización de todas las actividades, MPDL, OXFAM y EA garantizan la gestión cotidiana del convenio), por lo que el personal se encarga de realizar una gran parte de las actividades. Estas asignaciones parecen adecuadas dada la naturaleza del programa.

Los gastos de viaje, alojamiento y restauración, aunque puedan parecer elevados, se explican por la diversidad de las acciones y actividades del proyecto y, sobre todo, por la dispersión geográfica de las zonas beneficiarias del acuerdo, que exige un seguimiento y una coordinación más estrechos.

La partida "Otros servicios técnicos" - que cubre los costes de formación, seminarios, diagnósticos, informes y otros servicios prestados por proveedores de servicios - también es

[7]Justificado en los informes de seguimiento financiero.

una partida consumidora, ya que representa más del 17% del presupuesto total, lo cual es bastante lógico, dada la naturaleza de las actividades programadas en el marco del Convenio y la índole de los problemas del Convenio, que requieren el recurso a expertos externos muy específicos (consultores y formadores). Sin embargo, la parte correspondiente a todas las demás partidas (identificación, evaluación, auditoría, alquiler, gastos bancarios, eje Educación para el Desarrollo) no supera el 7,5% del coste total del programa.

3.3. Coordinación y gestión de Convenio

La estrategia del programa Convenio es innovadora y particular, se basa en la capacitación de las OSC y otros actores de las autoridades locales de su área de intervención (cargos electos y funcionarios) en términos de democracia participativa, en particular las nuevas disposiciones institucionales (Constitución de 2011) y legislativas (leyes orgánicas de las autoridades locales), la igualdad de género y la participación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local. El objetivo de este refuerzo de las capacidades de los actores es hacer de las OSC una fuerza de propuesta y de incidencia en términos de participación y de igualdad de género, para convertirlas finalmente en una fuerza que contrarreste el poder de la democracia representativa (los cargos electos).

Así, poniendo la información a disposición de las OSC, implicándolas en los mecanismos de democracia participativa e involucrando a los jóvenes y las mujeres en la gestión de los asuntos locales, se puede conseguir que las políticas públicas sean más eficaces y eficientes. Se trata de un enfoque ascendente que se apoya en las OSC locales, los jóvenes y las mujeres y tiene en cuenta sus necesidades y preocupaciones. Este proceso de capacitación de los actores romperá en el futuro la inercia de trabajo y funcionamiento de las autoridades locales caracterizada por la personalización de los puestos de responsabilidad (presidentes de comunas) y la ausencia o debilidad de la participación ciudadana en la gobernanza local.

En la lógica del programa, esta estrategia de intervención a medio y largo plazo tendrá como resultado que las OSC tengan capacidad para supervisar y evaluar las políticas públicas, ser una fuerza de iniciativa y estar fuertemente implicadas en la gobernanza local en el futuro.

Cabe destacar que el Convenio ha establecido mecanismos pertinentes y eficaces para conocer en todo momento el grado de ejecución de las actividades, la recopilación de fuentes de verificación y el avance de los indicadores. El Comité SEAR (restringido y ampliado) es el Comité Directivo y el mecanismo pertinente para supervisar el grado de avance del Convenio, mejorar la coordinación entre los distintos niveles de intervención (central, provincial y local) y garantizar la apropiación por parte de los socios y beneficiarios.

Sin embargo, a pesar de todas estas disposiciones del Convenio en materia de seguimiento, rendición de cuentas y justificación de los gastos, la evaluación de la eficacia del programa es media. Esto se debe a la dispersión y extensión geográfica de las comunas beneficiarias, a los procedimientos del Convenio, al modo de gestión donde el Espacio Asociativo desempeña un papel predominante, lo que ha causado dificultades al programa según nuestros interlocutores encontrados sobre el terreno: Así, la falta de personal (sólo 9 personas movilizadas en las tres

provincias), la sobrecarga de los equipos locales, la falta de apoyo de los socios clave (en Oujda, las asociaciones afirman que la presencia periódica del coordinador provincial no permitió un apoyo local adecuado), el largo periodo de tiempo dedicado a la planificación y su cuestionamiento por parte del Espacio Asociativo y la concentración de las actividades en unos pocos meses del año.

Los técnicos locales y los coordinadores provinciales afirman que la contribución del Espacio Asociativo, especialmente en lo que se refiere a la orientación estratégica y la coordinación de todas las acciones del Convenio, así como al apoyo metodológico para transmitir su saber hacer, ha sido claramente insuficiente.

En la misma línea, otros elementos han repercutido negativamente en la eficacia del Convenio, en particular

- Las normas de gestión financiera han limitado la eficacia e influido en el desarrollo de las actividades y, por consiguiente, en la eficacia de la Convención. En efecto, la falta de recursos humanos a nivel de las asociaciones ejecutoras y el tiempo necesario para la elaboración de los informes y justificaciones del año transcurrido en 3 ejemplares son buenos ejemplos en este sentido. Para remediar esta situación, recomendamos que en la segunda fase del Convenio se refuercen los equipos sobre el terreno, se desmaterialicen los justificantes y se realicen auditorías a finales del año anterior;
- La distancia entre las 3 provincias que componen la zona del proyecto;
- El número de socios y la falta de medidas operativas a nivel local para reforzar la complementariedad y la coherencia de la intervención;
- Apoyo y acercamiento limitados a los agentes locales para consolidar el proceso sobre el terreno, promoviendo al mismo tiempo la reflexión necesaria y aportando valor añadido a los socios locales, permitiéndoles así alcanzar los resultados esperados;
- La coordinación y el acompañamiento de las asociaciones socias a nivel local por parte de las organizaciones responsables del acuerdo - MPDL, OI y EA - son insuficientes, como han indicado todos los socios;
- A pesar de las herramientas de gestión puestas en marcha, las relaciones a nivel de los equipos de trabajo no están formalizadas, de hecho, durante la misión de evaluación, los equipos de las asociaciones socias declararon que la relación con la coordinación no está formalizada, cancelaciones en el último minuto y el estilo de gestión autoritario en el que el comandante es el responsable de la toma de decisiones y el resto son ejecutores.

Se puede afirmar que la estrategia, los mecanismos de gestión (en los que Espace Associatif desempeña un papel determinante en relación con las OSC sobre el terreno, así como el cuestionamiento de su planificación) y los esfuerzos realizados tienen un nivel medio de eficacia. Así lo confirman los equipos de las asociaciones colaboradoras con las que nos reunimos. Sin embargo, los responsables del Convenio a nivel del MPDL y de las OI son conscientes de que aún queda mucho por hacer y mucho esfuerzo por realizar para alcanzar los objetivos esperados, a saber, la promoción de la democracia participativa en Marruecos. Este distanciamiento es tanto más crucial cuanto que se trata de un compromiso psicológico y

emocional en el que el distanciamiento demuestra una cierta madurez en la autoevaluación del trabajo realizado. Sin esta toma de conciencia, el realismo escaparía a la mente de los responsables de los proyectos futuros.

Conclusión y evaluación del criterio de eficacia :

En conclusión, la presupuestación anual se ha distribuido uniformemente entre las partidas de ejecución del proyecto, sin que el consumo supere las previsiones presupuestarias. De hecho, al final de cada uno de los PAC se generaron remanentes que se redistribuyeron uniformemente en los presupuestos de los siguientes PAC, considerándose el último remanente como fondos para la ejecución del PAC5, destinado a finalizar todas las actividades del Convenio.

En general, tras consultar los costes detallados de cada actividad, consideramos que son adecuados y permiten llevar a cabo las actividades correctamente y contribuir a la consecución efectiva de los resultados. Llegamos a la conclusión de que el Convenio funciona eficazmente teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- El trabajo se lleva a cabo en zonas geográficas muy dispersas (31 municipios de tres provincias muy distantes entre sí);
- El elevado número de actividades realizadas ;
- El elevado número de beneficiarios alcanzó hasta el APC4 (unas 31.000 personas);
- La distribución pertinente del presupuesto y el nivel aceptable de ejecución del mismo (73% de los objetivos acumulados para todo el Convenio con el 72% de los recursos financieros asignados).

La gestión financiera del proyecto se considera eficaz, dada la flexibilidad y el dinamismo con que se han asignado los remanentes a los distintos ejes del proyecto. Esto refleja la voluntad de alcanzar los objetivos iniciales y la estrategia orientada a los resultados de los gestores del proyecto.

El nivel de ejecución técnica y financiera del proyecto es excelente, teniendo en cuenta las limitaciones sobre el terreno. Las previsiones y la dinámica observada indican un cumplimiento del 100% al final del periodo de ejecución (incluidos los tres periodos de prórroga).

4. Impacto del Convenio

Es prematuro evaluar el impacto del Convenio en la cuestión de la democracia participativa y la igualdad de género, dada la complejidad de los procesos que conducen a la implicación de los distintos actores en la toma de decisiones, así como el peso de las tradiciones, la cultura y la religión que obstaculizan el camino hacia la equidad y la igualdad de género en la sociedad marroquí. No obstante, podemos partir de los resultados que el Convenio se ha marcado en relación con la participación en la gobernanza local a través de la creación de mecanismos de diálogo y concertación entre actores, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en los ámbitos público y privado a nivel local y nacional, la mejora de las condiciones para la

participación de los jóvenes en la gestión de los asuntos locales y, por último, la mejora y refuerzo de las capacidades de las OSC para convertirlas en una fuerza de propuesta y promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional.

Estos cuatro ámbitos de intervención deben permitir una mayor concertación entre los actores territoriales en el marco de un diálogo estrecho que no excluya a ningún actor y que haga eficaces y eficientes las políticas públicas locales. Al mismo tiempo, se espera que Convenio y los demás programas relativos a la participación política de las mujeres, la igualdad de género y la violencia contra las mujeres cambien las mentalidades y actitudes hacia estas cuestiones. Por último, una mayor participación de los jóvenes debería hacer que las políticas públicas locales fueran más adecuadas y pertinentes en cuanto a su impacto en este segmento vital de la sociedad que son los jóvenes. En otro registro, el Convenio, al reforzar las capacidades de las OSC, quiere posicionarlas como un contrapoder frente a la democracia representativa, que ha demostrado sus límites a la hora de tener en cuenta las preocupaciones y necesidades de la población en los modelos de desarrollo a nivel territorial.

Lo que está claro es el gran trabajo realizado por el Convenio para sensibilizar y capacitar a los actores. Los primeros signos del cambio a largo plazo en la participación, la igualdad de género y las políticas responsables que se esperan pueden verse en :

- El conocimiento adquirido por las OSC, los cargos electos y los funcionarios de las autoridades locales (objetivo del Convenio) sobre las prerrogativas institucionales (Constitución de 2011) y legislativas (leyes orgánicas y estrategias sectoriales) en relación con la democracia participativa y la igualdad de género;
- La intensa labor de los mecanismos de participación establecidos (IEECAG y EPD), que dio lugar a varios dictámenes consultivos (IEECAG) y peticiones (EPD) en relación con los ámbitos de intervención de cada mecanismo;
- El comienzo de la aceptación por parte de las autoridades locales, en particular los presidentes de comunas, de abrirse a otros actores (OSC), para compartir con ellos información sobre aspectos relacionados con la gestión pública;
- El liderazgo femenino es cada vez más visible en los debates de los consejos territoriales, en la toma de la palabra, en la argumentación a través de los mecanismos legales, en las manifestaciones de las OSC y en las acciones de defensa a diferentes niveles territoriales de una mayor participación de los jóvenes y las mujeres en la toma de decisiones y de la prohibición de la discriminación contra las mujeres;
- La sociedad está siendo sacudida en sus tradiciones, de modo que podemos ver mezclas en actividades artísticas o deportivas en comunidades rurales donde antes esta mezcla estaba prohibida;
- Las actitudes de los hombres y mujeres que participan en el programa o de los ciudadanos de a pie cambian hacia la igualdad de género;
- Las OSC están cada vez más organizadas, tienen una buena capacidad y se posicionan bien en los debates de sus sociedades y son imaginativas e innovadoras a la hora de proponer alternativas y soluciones a los problemas de sus comunidades.

Todo ello ha sido posible gracias a las actividades del programa (sensibilización, capacitación y creación de mecanismos de participación). A lo sumo, puede afirmarse que en el espíritu y las actividades llevadas a cabo, y junto con otros actores institucionales y no institucionales implicados en los temas del Convenio, el programa ha dado un paso importante hacia el objetivo de apoyar el proceso de buena gobernanza democrática mediante el desarrollo de capacidades de los actores locales y el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres.

No obstante, y basándonos en las dinámicas creadas por el proyecto sobre la cuestión de la participación democrática y la igualdad de género y en los cambios percibidos en las actitudes de los beneficiarios (OSC, cargos electos y funcionarios de las autoridades locales), consideramos que el criterio de impacto es **satisfactorio**, ya que el programa ha sido un catalizador en el sentido de que la cuestión de la democracia participativa ha pasado a un primer plano en un momento crucial del avance de la sociedad marroquí hacia un Estado de derecho, en vísperas de la promulgación de las leyes orgánicas de las autoridades locales y antes de las elecciones de 2015. El programa abogaba por una amplia participación de los actores y los distintos estratos sociales para mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas. También tiene el mérito de imaginar otras formas y mecanismos de participación además de los promulgados en la ley orgánica 113-14 (EPD, IEECAG, grupo de apoyo a la participación, consejo juvenil, acciones de agentes de masculinidad positiva, foros de intercambio de experiencias del IEECAG, talleres de reflexión-debate, talleres de capitalización de buenas prácticas del EPD, etc.). Estos mecanismos y formas puestos en marcha por el programa han permitido una mayor implicación de los ciudadanos en la gobernanza local. También han creado espacios de diálogo y concertación entre actores territoriales que antes se desconocían. Así, ha disipado la desconfianza y el rechazo entre los actores y les ha permitido trabajar juntos en el diseño, la planificación, la aplicación y el seguimiento de las políticas públicas a escala local. Además, ha mejorado la comunicación entre los actores y ha permitido que cada uno intervenga según sus prerrogativas de manera jurídicamente conforme y transparente.

5. Sostenibilidad del programa Convenio

La sostenibilidad es una parte importante de cada ciclo de programa. En esta sección, examinamos los mecanismos de sostenibilidad creados por el Convenio (IEECAG y EPD) para garantizar la sostenibilidad de su impacto y cómo los beneficiarios y los actores locales (OSC, cargos electos y funcionarios de los gobiernos locales) se han apropiado de las cuestiones de la participación democrática, la igualdad de género, la participación de los jóvenes y las mujeres en la gobernanza local? ¿Y cómo pueden las OSC convertirse en una fuerza compensatoria de la democracia representativa y en actores de la promoción de la democracia participativa, de la defensa de la participación ciudadana en la vida pública y en una fuerza de iniciativas y de seguimiento y evaluación de las políticas públicas a nivel local? Por último, ¿qué sinergias se han creado entre las OSC y las autoridades locales para una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones a nivel territorial? En cuanto a los mecanismos creados por el Convenio para garantizar su sostenibilidad, existen en los IEECAG creados en los municipios de intervención y las EPD, los agentes de masculinidad

positiva, los intercambios de experiencias y buenas prácticas entre los miembros de los IEECAG de las provincias de intervención del programa y los miembros de las EPD, y en las herramientas de comunicación e incidencia a través de la página web participation.tanmia.ma (portal digital del programa de apoyo a la participación democrática en Marruecos).

En cuanto a los mecanismos de participación puestos en marcha, en particular el IEECAG y el EPD, están impulsados por la firme voluntad de sus miembros y han logrado, a nivel de las tres provincias, emitir dictámenes consultivos (IEECAG) e iniciativas locales en forma de peticiones (EPD), que han permitido disipar la desconfianza y los malentendidos entre las OSC y los representantes de la democracia representativa (cargos electos) y otros actores de las colectividades territoriales (funcionarios). Este trabajo también ha contribuido a mejorar la comunicación y el diálogo entre los actores locales y debería constituir una base de asociación para la puesta en marcha de mecanismos de participación ciudadana en la gobernanza local y fomentar una mayor participación de los jóvenes y las mujeres en la toma de decisiones a nivel territorial.

La igualdad de género es el resultado de varias intervenciones a escalas territoriales que van de la internacional a la local. Su consecución depende de cambios de mentalidad que requieren tiempo y de la contribución de varios actores (disposiciones constitucionales, disposiciones legislativas, dinámicas de la sociedad civil). En principio, el Convenio debería aprovechar todas estas dinámicas en su ámbito de intervención, pero varios obstáculos han marcado su aplicación (el retraso en la promulgación de la ley orgánica 113-14, el retraso en la traducción de las disposiciones constitucionales en estrategias y reglamentos nacionales, el Harak du Rif, la inercia en la aplicación de las disposiciones de regionalización y desconcentración administrativa). También debemos tener en cuenta que la cuestión de la igualdad de género es compleja y difícil de abordar cuando se trata de sociedades tradicionales (la rural o la del Convenio), que están profundamente arraigadas en estereotipos tradicionales y religiosos de los papeles de género y que excluyen toda participación política de las mujeres. En este sentido, no cabe esperar grandes cambios en las prácticas de los actores en relación con la cuestión de la igualdad de género. Sin embargo, se ponen en marcha dinámicas, las mentalidades empiezan a abrirse, se establecen disposiciones constitucionales y legales, las OSC llevan a cabo actividades de incidencia política, es decir, están presentes todos los ingredientes de un cambio hacia una mayor igualdad de género, que se beneficiarán del apoyo del programa en su segunda fase para consolidarlos.

En opinión de las OSC beneficiarias del programa, Convenio ha sido beneficioso para su apropiación de un nuevo tema, la democracia participativa. Reconocen que la formación impartida en el marco de Convenio les ha permitido reforzar sus capacidades en ámbitos relacionados con la participación democrática (disposiciones de los tratados internacionales, la constitución, las leyes orgánicas y las estrategias nacionales). Al mismo tiempo, han adquirido herramientas prácticas para aplicar la participación democrática (emitir dictámenes consultivos y redactar iniciativas locales y argumentarlas para que sean admitidas por las autoridades locales). Las OSC también han ganado en organización y trabajo en red para defender la igualdad y la participación de las mujeres en la gobernanza local.

De acuerdo con las conversaciones mantenidas con los socios clave MPDL y Oxfam Intermón (el Espace Associatif no mostró ninguna disponibilidad para recibir la misión de evaluación, a pesar de las múltiples propuestas para reunirse a pesar de nuestros varios recordatorios al Coordinador Nacional de EA y su Presidium) y el donante (AECID), una segunda fase de Convenio está en marcha desde 2019 por un importe y duración equivalente a la primera fase. Esta continuación es una garantía de la sostenibilidad de Convenio ya que permitirá consolidar los logros de la primera fase fortaleciendo aún más las capacidades de los actores locales, haciendo operativos los mecanismos de participación creados durante la primera fase en un momento de gran riesgo relacionado con las elecciones de 2021 y el probable cambio del cuerpo electoral y de los miembros de los órganos del IEECAG. Este segundo programa proporcionará apoyo a las iniciativas de EPD, así como el seguimiento de las opiniones consultivas emitidas por el IEECAG en los municipios seleccionados por el programa en su segunda fase.

La calidad del diálogo y de la concertación entre los actores al principio y al final del Convenio mejoró mucho gracias al mayor conocimiento de los actores territoriales de los mecanismos de participación transmitido por la formación, las mesas redondas, los talleres temáticos y los intercambios entre actores. Esta concertación y diálogo abierto es una garantía de éxito y sostenibilidad de los mecanismos de participación puestos en marcha, que dependen de la buena voluntad de los políticos y de su compromiso con ellos. En la situación contraria (no implicación), pueden ser factores que bloqueen los mecanismos de participación. Este acuerdo ha permitido mejorar la comunicación entre las autoridades locales, las OSC y la población a nivel territorial.

El juicio realizado sobre estos dos criterios **(impacto y viabilidad/sostenibilidad) es satisfactorio**, incluso si es prematuro juzgar los impactos del programa, ya que todavía estamos en un proceso evolutivo, sin embargo la experiencia del programa y el contexto en el que se lleva a cabo hacen prever que tendrá impactos significativos en el futuro sobre la promoción de la participación democrática, la igualdad de género y la implicación de los jóvenes en la gestión local. Así, los diferentes proyectos abiertos, los conocimientos producidos, la sensibilización de los beneficiarios y de la población de las comunas objetivo del programa y el refuerzo de las capacidades de las mujeres electas, de los funcionarios de las autoridades locales y de las OSC han creado una dinámica en torno a la promoción de la participación y de la igualdad de género. Es evidente que ya se observan cambios en los conocimientos, las actitudes y las prácticas de los beneficiarios. Por lo tanto, se puede afirmar que el programa ha contribuido a fomentar cambios en la participación y las normas de género que podrían conducir a una mayor sostenibilidad de los resultados del programa. Ciertamente, el programa ha permitido un cambio (ya sea menor o mayor) que generará cambios en la participación, la igualdad de género y la implicación de los jóvenes, pero el cambio de actitudes es un proceso a largo plazo.

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

1. Matriz DAFO del programa Convenio

Fuerzas	Puntos débiles
• Proyecto piloto que acompaña una transición política en Marruecos hacia una mayor regionalización y desconcentración con todo lo que ello implica en términos de aprendizaje para los diferentes actores, promotores y beneficiarios sobre los mecanismos de participación en la toma de decisiones a nivel local, pero que también capitaliza la experiencia de promotores clave en las áreas de intervención de Convenio (participación, igualdad de género e implicación de los jóvenes en la gobernanza local); • Los antecedentes y la experiencia de las asociaciones de apoyo en los temas cubiertos por el Convenio (democracia participativa e igualdad de género); • Aplicación del principio de rendición de cuentas entre los diferentes niveles de gestión del programa (entre los socios clave y la AECID, entre los socios clave y el Espacio asociativo y entre este último y las 6 OSC socias ejecutoras a nivel local), lo que dio lugar a intercambios y a una amplia concertación entre los actores implicados en el programa y, al mismo tiempo, a la creación de una dinámica entre estos actores; • Impulsar una dinámica participativa de los actores territoriales en un momento en que la democracia representativa muestra sus límites en la gobernanza local; • Adaptación del programa al contexto (retraso en la promulgación de las leyes orgánicas) ; • Integración de los funcionarios en las actividades del Convenio debido a su antigüedad en el gobierno local en comparación con los cargos electos, lo que garantiza la sostenibilidad de la promoción de la democracia participativa y la igualdad de género en los municipios objetivo. (si sólo se hubiera implicado a los cargos electos, no es seguro que los cargos electos que han recibido	• La compleja estructura de Convenio, que fusionó dos proyectos: uno sobre democracia participativa de MPDL y otro sobre igualdad de género de Oxfam-Intermon. Esto dio lugar a una pesada gestión técnica y financiera que consumió mucho tiempo y energía de los equipos del programa; • Un marco lógico muy complejo con muchos indicadores que no facilitó su seguimiento y apropiación por parte de las OSC y las autoridades locales; • La novedad del tema de la participación democrática no facilitó su apropiación, sobre todo por ser más teórico que práctico, lo que lo hizo esquivo para muchos actores locales; • Insuficiencia de recursos humanos a nivel local (técnico de gestión) para aligerar la carga de trabajo de los equipos sobre el terreno y permitirles centrarse en el apoyo a los beneficiarios; • Falta de visión en la intervención del EPD para promover la democracia participativa; • Falta de diálogo entre los municipios y las EPD; • Falta de apoyo político al programa, especialmente por parte de los presidentes de los municipios.

formación para el desarrollo de capacidades sean eficaces)	
Oportunidades	**Amenazas**
• Constitución de 2011 que incorpora varios artículos que abogan por la participación de los ciudadanos y sus organizaciones (OSC) en la gobernanza local, el seguimiento de las políticas públicas, la igualdad de género y la rendición de cuentas; • Marco legal incentivador (ej. Leyes Orgánicas de Gobierno Local de 2016, Estrategias Nacionales de Descentralización y Desconcentración) que establezca mecanismos de participación democrática (IEECAG); • Experiencia que debe aprovecharse y experimentarse en otras provincias para mejorar la vida de los marroquíes.	• Falta de voluntad política en la traducción efectiva de los principios de la democracia participativa; • Cambio político en 2021, que corre el riesgo de socavar los logros del programa con los cambios previstos en el electorado y la naturaleza de los organismos resultantes; • Lan institucionalización de EPD como los IEECAG para garantizar su legitimidad frente a los actores de la democracia representativa.

Lecciones aprendidas

- Dar más autonomía a las asociaciones locales en la realización de actividades, dotándolas de los medios humanos, financieros y técnicos para llevar a cabo sus tareas;
- Antes del inicio de cada intervención, debe garantizarse la apropiación del programa mediante una mayor comunicación interna de todos los socios de la intervención a nivel central, provincial y local;
- Los responsables de la ejecución de los programas deben partir de una visión compartida con el equipo del programa antes de pasar a la ejecución sobre el terreno;
- Simplificar el marco lógico del programa para facilitar su gestión, ejecución y seguimiento;
- Conceder más tiempo a la reflexión estratégica entre los socios para garantizar la coherencia de la intervención global;
- Reforzar los espacios de reflexión en el marco del SEAR invitando a las autoridades locales y a una muestra de beneficiarios;
- No perder de vista los objetivos al final de una intervención para no caer en los retos de la gestión cotidiana que consume el tiempo y la energía de los equipos de campo del programa;
- Centrar el trabajo con las OSC y las autoridades locales en los mecanismos de participación para evitar malentendidos;
- Vincular los mecanismos de participación democrática (emisión de dictámenes consultivos e iniciativas locales en forma de peticiones) a las necesidades de la población de la zona del programa.

Recomendaciones

- Revisar los principios básicos de la democracia participativa ahora que se ha definido el marco jurídico y dedicar tiempo a sensibilizar a los actores para aumentar la apropiación del nuevo tema de la democracia participativa;
- Dedicar más tiempo a explicar el espíritu y la visión del programa en su segunda fase para una adecuada apropiación y puesta en común de visiones entre los diferentes socios directores y ejecutores;
- Integrar al Ministerio del Interior (a través de la DGCL) como socio institucional para dar más peso a la acción del programa en su segunda fase y beneficiarse también de la supervisión de las autoridades locales de Marruecos por parte de la DGCL;
- Introducir otros actores territoriales en el futuro programa, en particular el IM, la DGCL, las regiones y provincias y otras OSC, instituciones de investigación y la CNDH;
- Imaginar un programa regional (MENA) para explorar las dinámicas en los países del Magreb y del Mashrek en términos de democracia participativa e igualdad de género, permitiendo intercambios de experiencias en los diferentes contextos de los países que participarán;
- Reforzar los recursos humanos del programa a nivel local para apoyar a los equipos de ejecución sobre el terreno;
- La línea de base para la siguiente fase del programa (Convenio2) debe basarse en lo existente y establecer nuevos retos más realistas. Debe tener en cuenta las necesidades de las autoridades locales y las OSC beneficiarias;
- Continuar el trabajo realizado en el desarrollo de capacidades de las autoridades locales y las OSC mediante una rigurosa selección de los municipios y OSC más dinámicos con un gran interés en la democracia participativa y la igualdad de género;
- Incluir el trabajo de la segunda fase con el IEECAG en la dinámica de regionalización avanzada implicando a los órganos de las demás colectividades territoriales (provinciales y regionales);
- Hacer que la gestión del programa y su marco lógico sean menos complejos y más sencillos para que el flujo de información entre los distintos niveles de gestión del programa sea más fluido;
- Aligerar las estructuras de gobernanza de Convenio eliminando la estructura intermediaria que era un cuello de botella en la ejecución del proyecto en lugar de ser un facilitador y trabajar directamente con las OSC locales;
- Limitar la zona geográfica y el número de municipios a 4 ó 5 para tener menos actividades, más tiempo para la reflexión estratégica y una mejor distribución de las actividades a lo largo de la duración del programa;
- Institucionalización de los mecanismos de participación creados en el marco del programa, en particular los EPD, siguiendo el ejemplo del IEECAG;
- Establecer los principios de responsabilidad entre las diferentes partes interesadas (el donante, las asociaciones del programa, las asociaciones ejecutoras y los beneficiarios) en la gestión del programa.

VI. ANEXOS

- **Anexo 1: Lista de documentos consultados**
- **Anexo 2: Matriz de evaluación**
- **Anexo 3: Instrumentos de recogida de datos**
- **Anexo 4: Personas con las que nos reunimos**