



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA FINAL

PROYECTO

**“Participación e igualdad de oportunidades para las
mujeres en el ámbito educativo marroquí”**

Código proyecto 2020/PRYC/001101

FINANCIADO POR:



atgestionmaroc@gmail.com

ELABORADA POR:



AT

G E S T I O N

Avenida Hassan II, N 238
93.00 Tetuán - Marruecos
Telf. +212 659 203 710



Evaluación externa final del proyecto:

“Participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo marroquí”

Código de expediente: 2020/PRYC/001101

Apoyo financiero:

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Autor

AT Gestion – S.A.R.L

Evalúadores :

Gloria Ortega Rojo

Mostafa Zouak

Marruecos, febrero - mayo 2024.

Agradecimientos

El equipo evaluador quiere agradecer la franca y amable colaboración de las personas que han participado en las diferentes etapas del proceso evaluativo del proyecto **“Participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo marroquí”**.

El equipo evaluador quiere asimismo reconocer el apoyo de los responsables y personal técnico del Sindicato Nacional de Educación (SNE) de la Federación Democrática de Trabajo (FDT) y del Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD).

Con especial consideración, se desea reconocer la predisposición y la colaboración de las/os titulares de derechos, especialmente los miembros del departamento nacional y los departamentos regionales de la mujer de la SNE/FDT, de las 5 regiones de intervención del proyecto (Región Tánger – Tetuán – Alhucemas, Región Oriental, Región Rabat – Salé – Kenitra, Región Casablanca – Settat y Región Sousse – Massa) y, esperamos que mediante este trabajo podamos transmitir sus percepciones con toda fidelidad. Desde el punto de vista del equipo evaluador, su participación activa ha sido un factor fundamental en todo el proceso de esta evaluación.

Queremos expresar un especial agradecimiento al equipo técnico del SNE/FDT, con especial mención a la Sra. Najat Ganay coordinadora del proyecto, y al representante de ISCOD en Marruecos, Sr. José Antonio Fernández, Técnico de proyectos para África. Su predisposición en el proceso de evaluación ha permitido agilizar las diferentes fases del trabajo realizado y resolver las incidencias acaecidas.

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

Índice

Acrónimos:	5
Índice de cuadros, figuras y gráficos	6
1. Introducción	8
1.1. Antecedentes de la evaluación	8
1.2. Objetivo de la evaluación	9
1.3. Descripción de los trabajos ejecutados	10
1.4. Estructura de la documentación presentada	11
2. Descripción de la intervención	12
2.1. Contexto del proyecto	12
2.2. Descripción resumida del proyecto	15
3. Enfoque metodológico y técnicas usadas	16
4. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación	19
4.1. Pertinencia	19
4.1.1 Congruencia con marco político-normativo del sistema educativo en Marruecos	19
4.1.2. Congruencia con necesidades y derechos de los titulares de derechos	27
4.1.3. Congruencia con el marco programático de los socios	31
4.2. Eficacia e impacto	36
4.2.1 Nivel de logro del Resultado 1 y su impacto	36
4.2.2 Nivel de logro del resultado 2 y su impacto	47
4.2.3 Contribución al impacto esperado	65
4.2.4 Factores influyentes en el logro de los resultados	68
4.3. Eficiencia y viabilidad	71
4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos	71
4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos	73
4.3.3 Modalidad de gestión	73
4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica	75
IV.4. Sostenibilidad	75
5. Conclusiones y lecciones aprendidas	79
6. Recomendaciones	83
7. Difusión de los resultados de la evaluación	97

Anexos:

Anexo 1: Propuesta técnica de la evaluación

Anexo 2: Herramientas de trabajo de campo

Anexo 3: Resumen ejecutivo del informe de evaluación

Acrónimos:

AACID: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AREF : Academia Regional de Educación y Formación

CT: Colectividad Territorial

DDHH: Derechos Humanos

EGyBDH: Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos

GBR: Gestión Basada en Resultados

IAP: Investigación Acción Participativa

IE: Internacional de Educación

IEC: Información, Educación, Concientización

INDH: Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano.

IP: Incidencia Política

ISCOD: Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo

MAP: Marco de Asociación de País

NMD: Nuevo Modelo de Desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OSC: Organización Social Comunitaria

PAS: Plan de Actuación Sectorial

PD: Plan Director

RRHH: Recursos Humanos

SNE/FDT: Sindicato Nacional de Educación de la Federación Democrática de Trabajo

TDR: Términos de Referencia

TTH: Tánger – Tetuán – Alhucemas

Índice de cuadros, figuras y gráficos

Listado de Cuadros:

- Cuadro 1: Resumen de relación de herramientas de evaluación
- Cuadro 2: Resumen de las opciones de intervención estratégica del NMD dirigida a la equidad en el ámbito educativo
- Cuadro 3: Resumen de los objetivos y productos reivindicativos de los estudios realizados
- Cuadro 4: Resumen de las técnicas metodológicas de los estudios realizados
- Cuadro 5: Análisis del alineamiento del proyecto con el PAS de Educación
- Cuadro 6: Número de docentes participantes en los talleres de capacitación sobre la integración del enfoque de género en materiales didácticos
- Cuadro 7: Número de docentes responsables de los clubes de DDHH y ciudadanía capacitados/as en género
- Cuadro 8: Número de actividades socioculturales organizadas por los/as docentes responsables de los clubes de DDHH y ciudadanía
- Cuadro 9: Alcance de los indicadores del resultado 1
- Cuadro 10: Número de talleres organizados con mujeres docentes para la promoción de su participación y visibilidad en el sindicato
- Cuadro 11: Resumen de las sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva
- Cuadro 12: Resumen de los puntos fuertes y débiles de la estrategia de género según la declaración de los/as afiliadas/os entrevistados/as
- Cuadro 13: Creación y/o fortalecimiento de los departamentos regionales de la mujer
- Cuadro 14: Resumen de las sesiones de formación de formadores/as en género
- Cuadro 15: Resumen de multiplicación de las sesiones de formación de formadores/as en género en ciertas regiones
- Cuadro 16: Resumen de las sesiones de formación sobre concepción y montaje de proyectos con enfoque de género
- Cuadro 17: Resumen de propuestas de proyectos recibidas tras la formación
- Cuadro 18: Alcance de los indicadores del resultado 2
- Cuadro 19: Alcance de los indicadores del objetivo específico
- Cuadro 20: Evolución de gasto directos e indirectos durante la ejecución del proyecto
- Cuadro 21: Comunicaciones y modificaciones
- Cuadro 22: Valoración de la sostenibilidad del proyecto
- Cuadro 23: Ejes de sistematización de la experiencia del proyecto
- Cuadro 24: Estrategias de Incidencia Política
- Cuadro 25: Fundamentos de la fundación
- Cuadro 26: Métodos para la difusión de los resultados de la evaluación

Listado de Figuras:

- Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación
- Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance
- Figura 3: Evaluación de la calidad de la escuela pública en Marruecos
- Figura 4: Figura de los ejes de intervención del proyecto
- Figura 5: Criterios de evaluación

Figura 6: Diseño de la evaluación

Figura 7: Alineación del proyecto con la Hoja de Ruta 2022 – 2026

Figura 8: Actividades del resultado 1 del proyecto

Figura 9: Actividades del resultado 2 del proyecto

Figura 10: Organigrama de gestión del proyecto

Figura 11: Elementos fundamentales de seguimiento y monitoreo

Figura 12: Sistematización, difusión y partenariado

Figura 13: Proceso de sistematización

Listado de gráficos:

Gráfico 1: Valoración del estudio de la situación laboral de las docentes

Gráfico 2: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva

Gráfico 3: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación de formadores/as en género

Gráfico 4: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación sobre concepción y montaje de proyectos con enfoque de género

1. Introducción

El presente informe de evaluación externa final se realiza sobre el proyecto **“Participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo marroquí”**, aprobado en la resolución del 18 de noviembre de 2020, por la que se publican las subvenciones concedidas para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo correspondientes a la convocatoria del año 2020. Con una duración inicial de 24 meses, que fue prorrogada de 9 meses, y en base a ello el proyecto fue ejecutado entre el 19 de febrero de 2021 y el 19 de noviembre de 2023.

Según dispone en el Real Decreto 794/2010, de 16 de junio, en el artículo 35, apartado. 3.a), relativo a las Modalidades de justificación de las subvenciones o ayudas, donde se especifica que dicha justificación estará integrada por *“Una memoria técnica, que especificará con el máximo detalle los objetivos alcanzados, los resultados obtenidos y las actividades realizadas, sobre los que aportará datos relevantes y fuentes de verificación objetivas, se establecerán los criterios para la evaluación tanto de los procesos de ejecución como del cumplimiento de los objetivos establecidos”*.

Asimismo, la presente evaluación se realiza con cargo a la propia subvención del proyecto, según las modalidades del artículo 13.2.a) del Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo, el cuál autoriza la realización de evaluaciones y auditorías externas con cargo a la subvención, siempre que su contratación responda a los modelos tipo de Términos de Referencia establecidos por la AECID, y que estas evaluaciones no sean referidas en el Plan Bienal de Evaluaciones.

1.1. Antecedentes de la evaluación

El proyecto evaluado trata de dar continuidad a las acciones conjuntas entre SNE/FDT e ISCOD que llevan realizando desde el año 2008, a partir del convenio con AECID 07-CO1-019 “Fortalecimiento de organizaciones de trabajadores/as promoviendo la formación sindical y facilitando su intervención en el mercado de trabajo y en los procesos de desarrollo- Marruecos, Mauritania, Senegal, Argelia y Túnez”, el cual incidió sobre los siguientes aspectos:

- Refuerzo de las competencias de mujeres y jóvenes en el sindicato: 280 mujeres de la SNE a nivel nacional recibieron formación en diferentes temáticas (técnicas de negociación, técnicas de comunicación, organización de campañas y sensibilización, gestión de proyectos o cuestiones de género).
- Refuerzo de las estructuras regionales, para adaptarse al proceso de descentralización en el que avanza Marruecos, mucho más avanzado a nivel de la Educación.
- Formación a distancia (Plataforma Escuela Abierta), sobre La Escuela Democrática; Sindicato y Escuela Pública; y Sistematización y Educación Popular en árabe, francés y español.

Esta intervención se ha centrado en dar una continuidad a las acciones de la SNE/FDT, basándose en las conclusiones y las lecciones aprendidas de las estrategias de intervención de años anteriores y, planteando de manera innovadora una nueva forma de acción sindical que incide en la necesidad de garantizar la participación plena y la igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito socioeducativo marroquí, actuando desde diferentes frentes. Por un lado, desde la estructura profesional, donde se evidencian desigualdades tanto en las condiciones laborales como en las oportunidades de liderazgo. Por otro lado, desde las propias escuelas, donde se observa la persistencia de situaciones y estereotipos de discriminación de profesoras y alumnas, con la consiguiente manifestación de diferentes tipos de violencia.

Este proyecto evaluado fue desarrollado a nivel central de la SNE/FDT y a nivel de 5 regiones de intervención (Región Tánger – Tetuán – Alhucemas, Región Oriental, Región Rabat – Salé – Kenitra, Región Casablanca – Settat y Región Sousse – Massa), con el objetivo de contribuir a la plena participación e igualdad de oportunidades de mujeres en la educación marroquí, a través de dos componentes claves:

1. Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo.
2. Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante.

En lo que respecta a la evaluación aquí presentada, ISCOD publicó en abril de 2023 la convocatoria para la contratación del servicio de evaluación para el proyecto, en la que se incluían los términos de referencia (TdR) y que fue adjudicada a la propuesta técnica presentada por la empresa consultora marroquí AT Gestion.

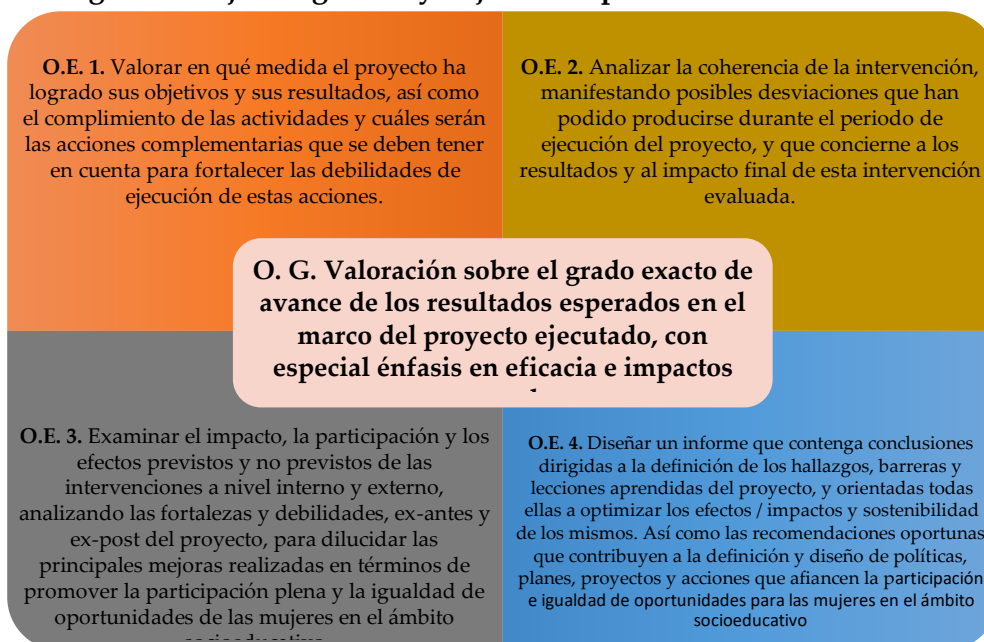
1.2. Objetivo de la evaluación

De acuerdo con los TdR establecidos por ISCOD y la propuesta técnica de AT Gestion, los objetivos, tanto general como específico, de la evaluación, además de cumplir con el requisito establecido por la AECID, principal financiador de esta intervención es obtener información que permita a ISCOD y SNE/FDT, a través de la extracción de parámetros claros, mejorar su trabajo en próximas intervenciones similares al proyecto evaluado.

Asimismo, esta evaluación tiene como objetivo visibilizar las buenas prácticas resultantes tanto del proceso de fortalecimiento institucional y personal de los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones, como de las acciones directas recogidas en el marco del proyecto, e incorporar este aprendizaje a los criterios de seguimiento y evaluación de futuras intervenciones similares.

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

Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación



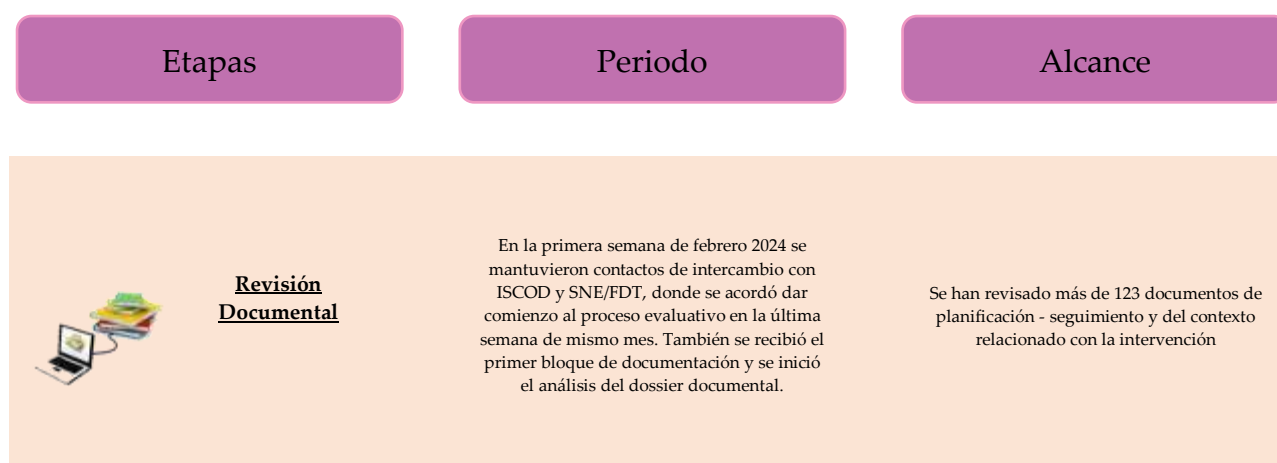
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se efectuará una evaluación sobre la validez de la intervención, explicando las diferencias respecto a lo esperado, de forma que permita aprender, rendir cuentas a la principal entidad financiadora del proyecto (AECID) y mejorar las intervenciones, y modelos de intervención, incorporando las lecciones aprendidas desde el momento de su planificación, su puesta en marcha y su seguimiento.

1.3. Descripción de los trabajos ejecutados

A partir de febrero 2024 se ha procedido a la recogida de la documentación de seguimiento del proyecto, entregada al equipo evaluador mediante correo electrónico y Google Drive.

Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance



 <u>Diseño de la evaluación</u>	A partir de la segunda semana de febrero 2024 se realizaron las primeras reuniones con los técnicos del SNE/FDT e ISCOD y, se llevó a cabo la planificación del proceso de evaluación	Se elaboró la matriz de documentación, la matriz de <i>stakeholders</i>, el calendario de trabajo de campo, las diferentes guías de entrevistas, tanto individuales como colectivas, en función de los perfiles predeterminados y consensuados con el equipo gestor del proyecto
 <u>Trabajo de campo</u>	Entre la última semana de febrero y la primera quincena de marzo 2024, se realizó el trabajo de campo según el calendario presentado.	Se realizaron un total de 25 entrevistas: 13 entrevistas individuales en profundidad, 8 Grupos de discusión y 3 grupos focales. Además de un taller de retroalimentación con el equipo de ISCOD y SNE/FDT
<u>Análisis de la información y redacción del informe</u>	Se envió la primera versión del informe de evaluación a la entidad contratante a principios de mayo 2024. Los responsables de ISCOD y SNE/FDT revisaron el documento y realizaron aportes. Se concluyó el proceso a finales de mayo 2024 con la incorporación de los comentarios y elaboración del documento final en versión español.	Análisis de la información recogida y redacción del informe final de evaluación, junto con su resumen ejecutivo (Versión español)

Fuente: Elaboración propia

1.4. Estructura de la documentación presentada

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

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

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

El capítulo 3, por su parte, expone de una manera pormenorizada la metodología que se ha llevado a cabo en el proceso evaluativo y las razones por las que se han utilizado diferentes técnicas y

herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas, para llegar a comprender y valorar de una manera objetiva los resultados de la intervención realizada.

El cuarto capítulo incluye el estudio pormenorizado de la intervención evaluada según los criterios de relevancia (pertenencia, cobertura y alineamiento), eficacia e impacto, eficiencia - viabilidad y sostenibilidad, integrando transversalmente otros criterios (Apropiación, Coherencia, Coordinación y complementariedad entre los distintos Agentes, Armonización, integración del Enfoque de Género y Basado sobre los Derechos Humanos (EGyBDH) y Gestión orientada a resultados).

El capítulo 5 hace una descripción detallada de las conclusiones y, en el sexto (6), se incluyen recomendaciones que el equipo evaluador ha elaborado para este informe, con el fin de que esta evaluación sirva para mejorar la calidad de las iniciativas dirigidas a apoyar la participación equitativa e igualitaria de las mujeres del ámbito socioeducativo marroquí. Por último, el capítulo 7 presenta el plan de difusión de los resultados de la evaluación.

2. Descripción de la intervención

2.1. Contexto del proyecto

El Reino de Marruecos es una monarquía constitucional, cuenta con una población de 37 millones de habitantes y una tasa de urbanización del 64,3%. La tasa de crecimiento de la población es de 1,2% por año, con un 53% de marroquíes menores de 30 años, la población marroquí es predominantemente joven.

La disminución gradual de la tasa de fecundidad (2,1¹ en 2021 frente a 2,2 en 2014) de las mujeres marroquíes, ligeramente superior a la tasa de fecundidad total de reemplazo (alrededor de 2,1 hijos por mujer), indica una transición demográfica que está a punto de completarse, así como el próximo envejecimiento de la población. De hecho, la Tasa de dependencia demográfica, aumentó al 60% en 2022, con una disminución (-26 puntos) de la dependencia infantil entre 2004 y 2022, y un incremento (+7 puntos) de la dependencia de las personas mayores durante el mismo periodo. La dependencia de las personas mayores es más pronunciada entre las mujeres y en las zonas rurales.

En Marruecos, este proceso de transición demográfica ha estado en marcha durante varias décadas. A medida que la tasa de natalidad disminuye y la esperanza de vida aumenta, la población tiende a crecer a un ritmo más lento y se produce un envejecimiento de la población. Este cambio tiene implicaciones para la economía, la educación y otros aspectos de la sociedad, y puede influir en las políticas gubernamentales y los programas de desarrollo.

Marruecos es la economía número 61 por tamaño de PIB a nivel mundial y la quinta africana. Si tenemos en cuenta la renta per cápita en paridad de poder de compra, Marruecos alcanza los 8,062 dólares por habitante, ocupando el puesto 13 en su continente. La distribución de la renta es muy desigual, con un índice de Gini de 39,5%, una de las mayores cifras del norte de África (Superior a Egipto, Túnez o Argelia). Además, el Índice de Desarrollo Humano, que incluye datos de renta,

¹ Este índice es ligeramente superior en las zonas rurales (+0,5 puntos) que, en las urbanas, HCP 2022

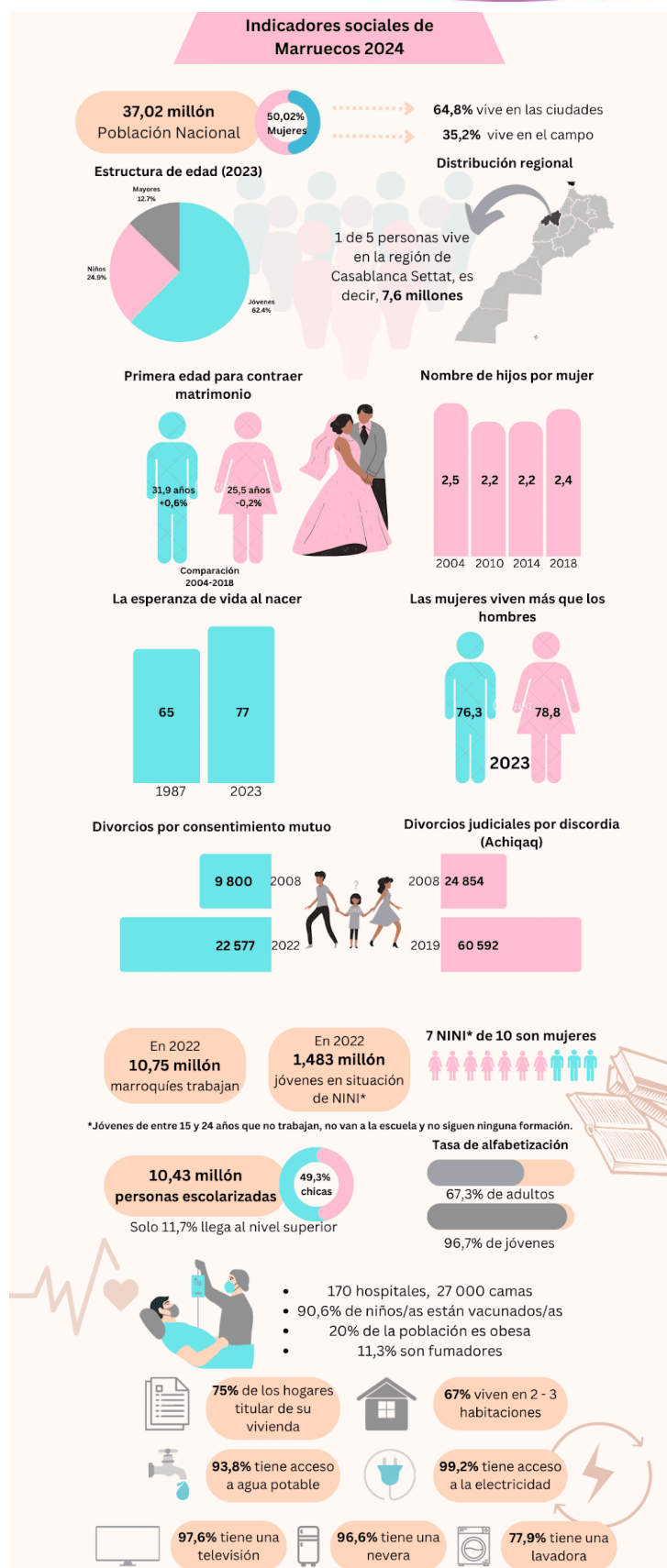
esperanzada de vida y educación es de 0,698 puntos en 2022, lo que supone una mejora respecto a 2020, en el que se situó en 0,679 (ocupando el puesto 120 de 189 países). Además, las tasas de pobreza relativa han pasado del 15,3% en 2001 al 4,8% en 2019.

Como país de ingresos medianos bajos, el ingreso nacional per cápita se duplicó con creces entre principios de la década de 2000 y el brote de la pandemia de COVID-19. En 2020, se situó en 2.980 USD actuales. La estructura económica se caracteriza por una fuerte dependencia del sector primario, que supone un 12,65% del PIB y un 35% de la población ocupada. Además de ser un sector volátil por las variaciones climáticas, la agricultura marroquí tiene una productividad muy baja pese a las reformas de los últimos años.

La educación en Marruecos ha enfrentado problemas graves, principalmente vinculados a la cobertura insuficiente, las disparidades de género en todos los niveles y las elevadas tasas de abandono y repetición. Estos factores han causado resultados insatisfactorios en el aprendizaje y una débil integración de las personas graduadas en el mercado laboral, lo cual ha provocado la falta de confianza en el sistema de educación pública.

Para superar estos desafíos, el gobierno se embarcó en un amplio programa de reformas, adoptando en 1999 la Carta Nacional de Educación y Formación. Este documento estableció que el periodo de 2000 a 2009 sería la "década de la educación" y que la enseñanza y la formación se convertirían en prioridades nacionales. Sin embargo, como las reformas sufrieron demoras, en 2009 se elaboró un Plan de Emergencia de la Educación para impulsar el proceso.

El Consejo Superior de Educación, Formación e Investigación Científica ha llevado a cabo un



proceso de consulta a nivel nacional y regional, para preparar el documento de visión estratégica sobre la educación en país “Por una escuela equitativa y de calidad: Visión de la Reforma 2015-2030”. La reforma se basa en tres ejes fundamentales: equidad e igualdad de oportunidades, calidad para todos y promoción del individuo y de la sociedad. Sus objetivos son:

- Promover una lógica del aprendizaje basada en desarrollo del sentido crítico, la construcción de un proyecto personal, la adquisición de idiomas, competencias y habilidades y el dominio de las tecnologías digitales.
- Mejora continua del desempeño interno y externo de la escuela.
- Generar condiciones favorables para que la Escuela cumpla con las tareas de socialización, educación con valores nacionales y universales, investigación e innovación e integración sociocultural.
- Adecuación continua de los programas educativos a las necesidades de las nuevas profesiones y, en general, a los requisitos del desarrollo sostenible del país.

No obstante, a pesar de estas reformas los indicadores de calidad de educación seguían bajos. Las evaluaciones nacionales del aprendizaje de niños/as confirman la crisis del aprendizaje en las escuelas públicas. Las ediciones del 2018 del PISA “Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes” y del 2019 del PNEA “Programa Nacional de Evaluación del Aprendizaje” mostraron bajas puntuaciones de rendimiento escolar, tal y como está señalado en la siguiente figura:

Figura 3: Evaluación de la calidad de la escuela pública en Marruecos



Fuente: Elaboración propia desde los datos del Ministerio de Educación

2.2. Descripción resumida del proyecto

La presente intervención se desarrolló a nivel central de la SNE/FDT y a nivel de 5 regiones de intervención (Región Tánger – Tetuán – Alhucemas, Región Oriental, Región Rabat – Salé – Kenitra, Región Casablanca – Settat y Región Sousse – Massa).

La identificación de este proyecto ha sido realizada por el SNE/FDT mediante encuestas a docentes contractuales, que ha evidenciado la existencia de varios tipos de violencia en el ámbito educativo, lo que impulsó la urgencia de configurar la elaboración de un estudio sobre la situación laboral de las mujeres docentes. También el Departamento Nacional de la Mujer del SNE/FDT impulsó una evaluación a 2 niveles :

- Nivel de la sociedad socioeducativa : con la implicación de amplio grupo de actores socioeducativos a nivel de los establecimientos escolares (personal de dirección y personal pedagógico (Maestros/as), personal de apoyo, asociaciones de madres, padres y tutores del alumnado, etc.)
- Nivel institucional: donde se han mantenido reuniones con el Ministerio de Educación Nacional, sus direcciones de representación territorial (Academias Regionales de Educación y formación (AREF) y Direcciones Provinciales de Educación (DMEN)), así como con otras organizaciones de la sociedad civil organizada que trabajan en el ámbito educativo y de igualdad y equidad de género.

En respuesta a las problemáticas identificadas en la identificación, se ha configurado un proyecto de cooperación al desarrollo, que abarca los siguientes ejes:

Figura 4: Figura de los ejes de intervención del proyecto



Fuente: Elaboración propia

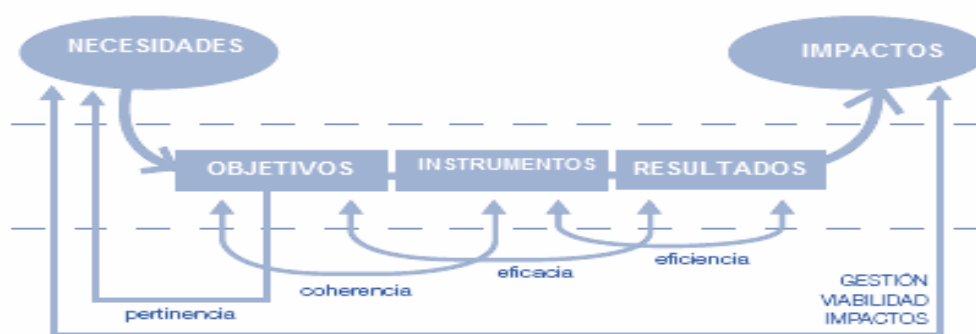
3. Enfoque metodológico y técnicas usadas

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

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

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

Figura 5: Criterios de evaluación



Fuente: Cooperación española

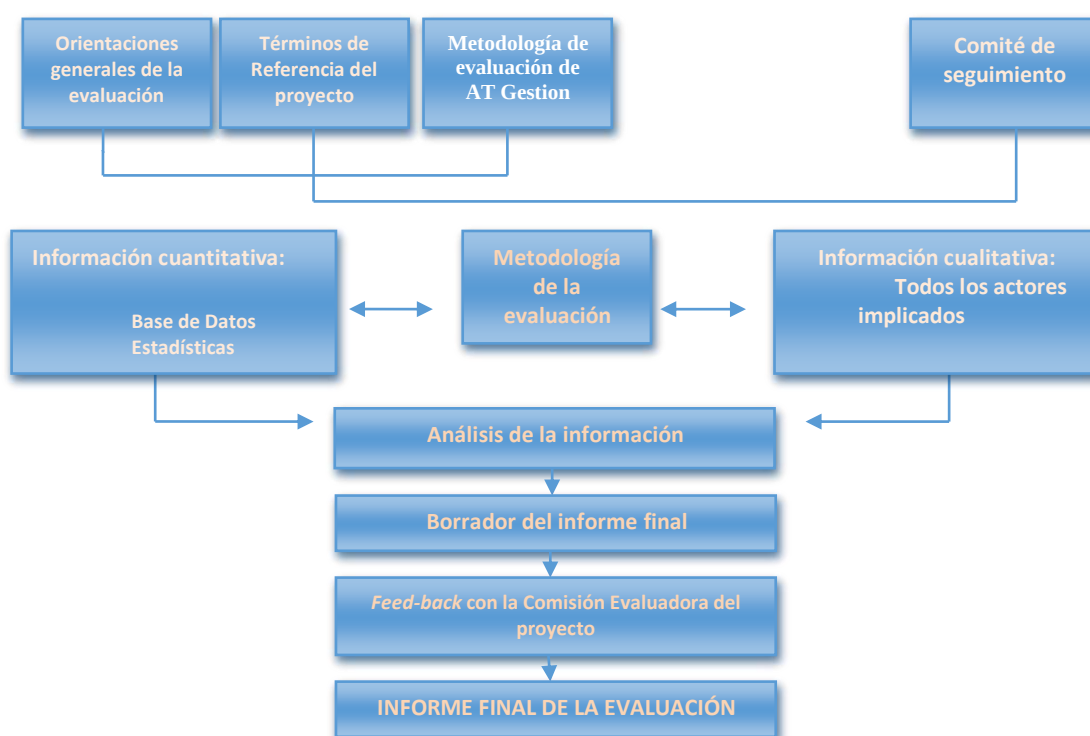
En el proceso investigador se han utilizado técnicas fundamentalmente cualitativas, más acorde con los objetivos de evaluación planteados, partiendo para ello de un análisis de contenido de la formulación y, por otra parte, de los materiales producidos por la intervención (informes, anexos y fuentes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

- Los Términos de Referencia para la evaluación del proyecto
- Las orientaciones generales del Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española, y Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (I y II).
- Documento Política de Evaluación de la Cooperación Española.
- Documento de Evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo.
- Los documentos incluidos en la matriz de documentación y consensuada entre ISCOD y AT Gestion.
- La matriz de *stakeholders* elaborada y consensuada entre ISCOD y AT Gestion.

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

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

Figura 6: Diseño de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

En este sentido se ha revisado –y sistematizado– con detalle la documentación interna del proyecto, momento en el que comenzó la fase de gabinete de la evaluación. La documentación se facilitó en primera instancia a través de intercambio vía correo electrónico, facilitando el formulario del proyecto, el informe de seguimiento, el informe final y las fuentes de verificación del proyecto evaluado.

Las técnicas de evaluación se han ajustado a los perfiles de los entrevistados: personal administrativo y técnico de ISCOD y SNE/FDT, y responsables del SNE/FDT, titulares de derechos (Departamento Nacional de la mujer “SNE/FDT”, Comités regionales, provinciales y locales y Departamento de la mujer de SNE/FDT a nivel de las 5 regiones de intervención del proyecto, Maestros/as miembros de los clubes de DDHH y ciudadanía (Mujeres y hombres) a nivel de las 5 regiones, etc.), los titulares de responsabilidad (International de Educación y Organizaciones de la Sociedad Civil), y los titulares de obligación (Ministerio de Educación Nacional y las AREF a nivel de cada región de intervención). Los guiones de entrevistas han sido personalizados en función de cada uno de los perfiles de las personas o colectivos entrevistados.

La principal herramienta metodológica utilizada han sido la entrevista individual y colectiva:

Cuadro 1. Resumen de relación de herramientas de evaluación

	Número	Participantes		
		Mujeres	Hombres	Total
Entrevistas individuales en Profundidad (vía Zoom)	13	6	7	13
Entrevistas grupales	1	1	2	3
Entrevistas grupales (vía Zoom)	7	28	20	48
Grupos Focales (vía Zoom)	3	9	11	20
Taller retroalimentación	1	1	2	3
Total	25	45	42	87

Fuente: Elaboración propia.

Un total de 87 personas han participado en todo este proceso de evaluación, de los cuales 51,72% son mujeres.

Además de las diferentes entrevistas, se celebró un taller de retroalimentación con el equipo técnico de ISCOD y SNE/FDT, que fue realizado al finalizar el trabajo de campo y en el inicio de análisis de los resultados de la evaluación, permitiendo clarificar la situación de cada una de las acciones emprendidas, definiendo y esclareciendo conjuntamente las impresiones obtenidas y aportando información complementaria.

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

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

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

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

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

4.1. Pertinencia

Valoración:

X				
---	--	--	--	--

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

4.1.1 Congruencia con marco político-normativo del sistema educativo en Marruecos

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

En el seno de este marco constitucional, el artículo 19 dispone que el hombre y la mujer gozan de igualdad en el disfrute de los derechos humanos y de las libertades de orden civil, político, económico, social, cultural y ambiental, tal como se establece en las disposiciones de la Constitución, y en los

convenios debidamente ratificados por el Reino y en el cumplimiento de las disposiciones de la Constitución, las leyes y las constantes del Reino. Asimismo, el Gobierno marroquí promueve la realización de la paridad entre hombres y mujeres, constitucionalizando para este fin una Autoridad para la Igualdad y la lucha contra todas las formas de discriminación.

Por su parte, sobre el derecho a la educación, la constitución marroquí subraya la obligación de garantizar el acceso a la educación en los siguientes artículos:

- Artículo 31: "El Estado garantiza el derecho a la educación en todos sus niveles. La enseñanza primaria es obligatoria y gratuita."
- Artículo 32: "El Estado garantiza la igualdad de acceso a la educación para todos los ciudadanos y ciudadanas, sin discriminación alguna."
- Artículo 33: "La enseñanza pública es gratuita en todos sus niveles."
- Artículo 34: "El Estado garantiza la libertad de enseñanza y la autonomía de las instituciones educativas."
- Artículo 35: "El Estado vela por la calidad de la enseñanza y la modernización de los programas educativos."

La elección de este proyecto centrado en la promoción de la participación igualitaria para las mujeres en el ámbito educativo marroquí es un acierto muy alineado con las primeras opciones estratégicas de los ejes 2 y 3 del Nuevo Modelo de Desarrollo (Visión 2035) de Marruecos, que permiten, por un lado, mejorar el acceso a educación de calidad, y, por otro, garantizar la igualdad y participación de género.

Cuadro 2: Resumen de las opciones de intervención estratégica del NMD dirigida la equidad en el ámbito educativo

OPCIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	IMPACTO CIUDADANO
Eje 2 – Capital humano fortalecido y mejor preparado para el futuro Opción estratégica 1: Educación de calidad para todos	
Propuesta 1.1 Invertir en la formación y motivación de los docentes para que se conviertan en garantes del aprendizaje	Una escuela pública marroquí que recupera la confianza de las familias marroquíes de todas las categorías sociales, que transmite competencias fundamentales a todo el alumnado y vuelve a ser garante de la igualdad de oportunidades.
Propuesta 1.2 Reorganizar el currículo escolar y el sistema de evaluación para asegurar el éxito de cada estudiante	
Propuesta 1.3 Renovar el contenido y los métodos de enseñanza para una enseñanza eficaz y satisfactoria	
Propuesta 1.4 Empoderar a los establecimientos para convertirlos en el motor del cambio y la movilización de las partes interesadas	

Propuesta 1.5 Fortalecer las capacidades de planificación y ejecución para tener éxito en las reformas	
Eje 3 - Oportunidades de inclusión para todos y un vínculo social consolidado Opción estratégica 1. Empoderar a las mujeres y garantizar la igualdad y participación de género	
Propuesta 1.1. Fortalecer los sistemas de educación, formación, integración, apoyo y financiación de las mujeres	Las mujeres marroquíes son autónomas y disfrutan de los mismos derechos que los hombres, tal como se definen en la Constitución.
Propuesta 1.2. Eliminar las restricciones sociales que limitan la participación de las mujeres.	Tienen la capacidad de realizar proyectos de vida acordes a sus aspiraciones, con total seguridad. Ya no encuentran limitaciones específicas.
Propuesta 1.3. Promover y desarrollar la comprensión de los valores de igualdad y paridad y garantizar la tolerancia cero ante la violencia contra las mujeres.	a su género, para el acceso a oportunidades económicas, a puestos de responsabilidad y para la participación ciudadana.
Propuesta 1.4. Fortalecer los derechos de las mujeres en línea con los principios de la Constitución y una lectura contextualizada de los preceptos religiosos	Por último, la sociedad marroquí valora la paridad y la igualdad de género y promueve la participación de las mujeres en la vida económica, política y social.

Fuente: NMD - visión 2035

En este sentido, el proyecto revela también un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí sobre el sector educativo, en particular con las metas de la Visión Estratégica 2015 - 2030, que marca en su tercer eje, como objetivo, “Construir una sociedad cívica, democrática e igualitaria”, haciendo mención textual “Fortalecer la educación para la igualdad de género y la lucha contra la discriminación, los estereotipos y las representaciones negativas de las mujeres en los programas escolares y libros de texto” y, “La integración de nueva formación en beneficio de los actores interesados en las áreas de gestión educativa, ciudadanía, Derechos Humanos y civismo, teniendo en cuenta las exigencias de la democracia, la meritocracia, la discriminación positiva y el principio de paridad, en la asignación de las distintas responsabilidades dentro del sistema de educación, formación e investigación científica”.

El Modelo Lógico del proyecto también ha tenido el acierto de focalizar su esfuerzo en la transformación de factores causales críticos del modelo pedagógico de los centros escolares, sobre todo en la mejora de la formación basada en la diversidad, la apertura, la adecuación y la innovación, ya que la visión estratégica del 2030 señala la importancia de “Fomentar las formaciones que tienen que ver con el desarrollo personal, liderazgo, educación a la vida y arraigo de los valores y de la ética”, Subrayando que es fundamental “Consolidar la integración de la cultura de los derechos humanos en las clases y los programas y desarrollarla mediante la educación práctica para los valores compartidos, el comportamiento cívico y democrático en la vida escolar y en su entorno”.

A pesar del interés mostrado por la Escuela marroquí por la educación en valores, derechos humanos y ciudadanía, especialmente desde la adopción del Programa Nacional de Educación para la

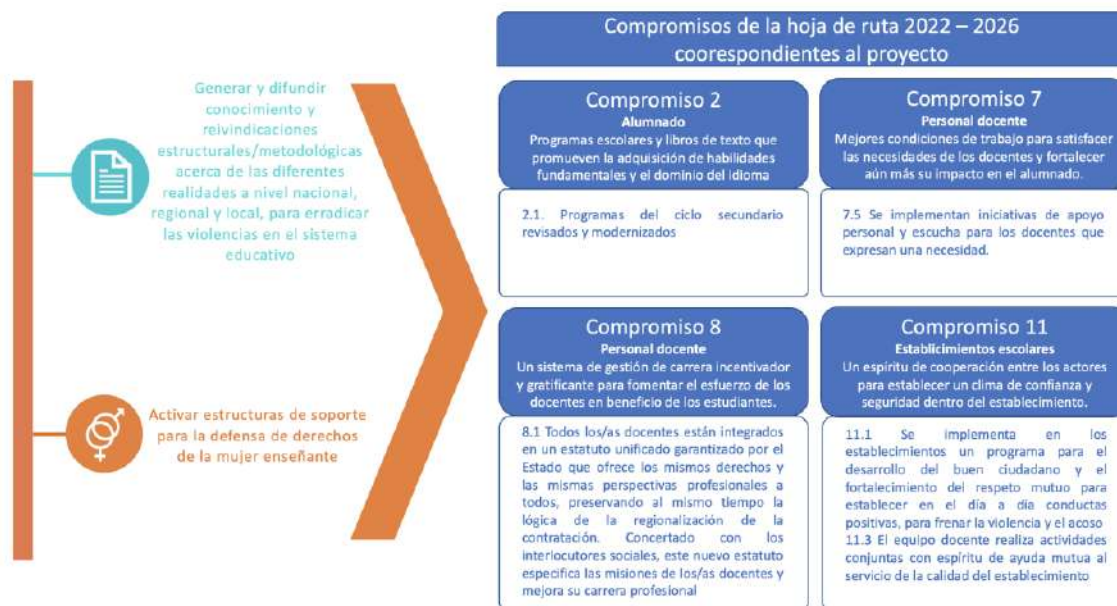
Ciudadanía, Derechos Humanos, igualdad de género y valores de tolerancia², persisten los comportamientos descorteses, en particular la violencia en los centros escolares y en su entorno. Para ellos, la visión estratégica del 2030 subraya en su capítulo III “Para una escuela de la promoción del individuo y de la sociedad”, la importancia de poner en marcha la edificación de una sociedad ciudadana, democrática y equitativa, a través la educación en valores democráticos, la ciudadanía, la promoción de la igualdad de género y la lucha contra todas las formas de discriminación.

Además de ello, en noviembre del 2022 fue declarada una nueva estrategia de intervención del Ministerio de Educación Nacional, de Prescolar y de Deportes, la Hoja de Ruta 2022-2026 se sustenta en tres ejes: personal docente, alumnado y establecimientos escolares, está compuesta de 12 compromisos que se relacionan con sus tres (3) principales objetivos estratégicos para 2026:

- Fortalecer los logros y el aprendizaje de conocimientos fundamentales, duplicando el número del alumnado que se beneficia de aprendizajes fundamentales en la escuela primaria;
- Fortalecer el desarrollo y anclar los valores de la buena ciudadanía, duplicando el número del alumnado que se beneficia de actividades extracurriculares;
- Reducir el abandono escolar en un 30% para impulsar la educación obligatoria.

La reforma se distingue por el cambio en el método de implementación: busca un impacto tangible y medible, pretendiendo establecer un nuevo modelo de reforma escolar, basado en impacto e impulsando soluciones medibles y concretas para mejorar la calidad de la escuela.

Figura 7: Alineación del proyecto con la Hoja de Ruta 2022 - 2026



Fuente: Elaboración propia a partir del documento de la hoja de ruta 2022 - 2026

² <https://www.gcetclearinghouse.org/sites/default/files/resources/234423f.pdf>

En sinergia con esta hoja de ruta 2022-2026, el Ministerio de educación en Marruecos lanzó durante el año escolar 2023 – 2024, una nueva reforma educativa que se basa sobre la labelización de calidad de los establecimientos escolares, bajo el nombre de “Escuela Pionera”. Este nuevo programa ministerial se inicia con 628 escuelas públicas, en zonas urbanas, semiurbanas y rurales, para 322.000 estudiantes, y la participación voluntaria de 10.700 docentes, y 157 inspectores educativos para supervisión y apoyo en la implementación. Gradualmente, se hará una extensión a 2.000 establecimientos escolares cada año escolar.

Este proyecto pretende sentar las bases de la escuela pública del futuro basándose en un enfoque participativo que cumpla con las expectativas de los/as alumnos/as, sus padres y directivos educativos. Los objetivos de las “Escuelas Pioneras” son mejorar la calidad del aprendizaje básico, reducir el abandono escolar y asegurar el desarrollo del alumnado. El modelo “Escuelas Pioneras” implica una transformación global del desempeño de los establecimientos, abarcando los tres ejes de la Hoja de Ruta 2022-2026, a saber: el alumno, el docente y la escuela. Los equipos docentes involucrados en este proceso implementarán cuatro componentes clave:

- Componente 1: un programa de recuperación masivo destinado a corregir las deficiencias fundamentales del alumnado en lectura y aritmética. La implementación de este componente se basa en el método *Teaching at The Right Level* (TaRL), cuyo principio es volver a enseñar los fundamentos, según el nivel real del alumnado, de forma interactiva, eficaz y lúdica y cuyo impacto positivo fue muy visible durante la etapa experimental que se realizó en el año escolar 2022 – 2023.
- Componente 2: la implementación de métodos de enseñanza eficaces en clase cuyos efectos positivos en el aprendizaje estén demostrados por investigaciones científicas. Estos métodos se basan en el principio del aprendizaje progresivo
- Componente 3: la especialización del profesorado en las disciplinas que mejor se correspondan con sus áreas de formación y competencias.
- Componente 4: la gestión del establecimiento, en particular las condiciones materiales (estado de las clases y de las instalaciones sanitarias, seguridad, higiene, calidad del equipamiento, disponibilidad de material didáctico), implementación del proyecto educativo integrado del establecimiento, y el fomento de la participación de las familias en la educación de sus hijos/as, etc.

La aplicación de estos cuatro componentes permitirá a los centros educativos interesados obtener el Sello "Escuela pionera", que da derecho a incentivos materiales para los miembros del equipo docente y a una remuneración de 10.000 DH netos al año, de conformidad con el acuerdo firmado el 14 de enero de 2023 entre el Ministerio y los interlocutores sociales.

No podemos negar que este nuevo enfoque, futurista de enseñanza pública, lanzado por el Ministerio se basa sobre una visión de mejora de calidad de la enseñanza y la implementación de un enfoque basado sobre la equidad de acceso a la educación, sobre todo si tenemos en cuenta estos 3 ítems:

- Implementar la economía del comportamiento en la enseñanza pública, utilizando las estrategias de incentivos, mediante el sistema de labelización y recompensa material y económica a los establecimientos escolares y el profesorado, que mejor tienen impacto en el aprendizaje y rendimiento escolar de su alumnado.
- Fomentar la enseñanza lúdica, una filosofía que reconoce el poder del juego como herramienta para el aprendizaje. Se trata de convertir el aula en un espacio de diversión, creatividad y participación activa, donde los/as estudiantes se sientan motivados a explorar, descubrir y construir conocimiento de forma natural.
- La apertura de los centros educativos a su comunidad, mediante un proceso que busca tender puentes entre la escuela y el entorno social / comunitario. Se trata de convertir el centro escolar en un espacio abierto y permeable, donde la comunidad pueda participar activamente en la vida educativa.

De hecho, en relación con este tercer ítem, el misterio acaba de lanzar, en febrero del 2024, una convocatoria abierta a la sociedad civil organizada para la presentación de proyectos relacionados con la promoción de la vida escolar, mediante actividades socioculturales y deportivas. Si bien, queda encerrada en la visión clásica de actividades para-escolares, como actividades complementarias al currículo académico principal. Se suele pensar en ellas como opciones extracurriculares que los estudiantes pueden elegir libremente, sin una planificación integral ni una visión estratégica a largo plazo. Por lo que se caracterizan de:

- Enfoque fragmentado: Las actividades se organizan de forma independiente, sin una conexión clara con el currículo académico o entre sí.
- Falta de planificación: No se realiza una planificación estratégica que defina objetivos, recursos y evaluación de las actividades.
- Financiación precaria: La financiación de las actividades suele depender de fondos externos o de las aportaciones voluntarias, lo que puede afectar a su sostenibilidad.
- Acceso desigual: La participación en las actividades puede verse limitada por factores socioeconómicos o por la disponibilidad de tiempo del alumnado / profesorado.
- Énfasis en la competición: Algunas actividades se enfocan principalmente en la competición y el rendimiento, dejando de lado la participación y el disfrute.

El Modelo Lógico del proyecto también ha tenido el acierto de focalizar su esfuerzo en la transformación de factores causales críticos relacionados con la equidad de género en el sector educativo, puesto que según las cifras adelantadas por el Ministerio de Educación Nacional, la tasa de mujeres docentes en este sector alcanza el 44,54%, pero a nivel de puestos de responsabilidad la diferencia entre hombres y mujeres es palpable; la tasa de mujeres en el personal administrativo variaría entre el 11 y el 24%, la de jefas de servicios ministeriales es del 11%, mientras que la de jefas de departamentos ministeriales sólo se sitúa en 6%. A nivel regional, observamos casi las mismas diferencias: las mujeres principalmente ocupan los puestos de responsabilidad más bajos, la tasa de jefas de divisiones regionales es sólo del (5%), y provinciales de (4%).

La situación, según diversos hallazgos basados en parte en los informes; ya sea del ministerio de tutela o de las distintas organizaciones de la sociedad civil, apunta lo siguiente:

- El número de mujeres docentes (primaria y secundaria) ha aumentado significativamente, no obstante, pocas alcanzan posiciones en los entornos directivos.
- El número de profesoras-investigadoras está en aumento permanente, pero los puestos de responsabilidad y de toma de decisiones siguen dominados por los hombres. Muy pocas mujeres ocupan los cargos de decana, vicedecana, secretaria general, gerente de presupuesto, directora de educación superior y menos aún la de rectora universitaria
- El número de docentes mujeres miembros de los distintos sindicatos educativos nacionales es tan grande como el de sus colegas masculinos, pero el porcentaje de presencia femenina en las oficinas ejecutivas o en los comités administrativos es realmente mínimo.

Esta situación se debe a barreras externas e internas. De entre las barreras externas destacan los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en el sector educativo, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as. Si bien estos condicionantes externos impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, no se pueden obviar las variables personales, como la baja autoestima y la mentalidad patriarcal.

Para ello, la estrategia de intervención de este proyecto ha sido diseñada para abordar las limitaciones y desafíos de equidad de género en el sector educativo, mediante un enfoque multidimensional que involucre a instituciones estatales, la comunidad socioeducativa, organizaciones de la sociedad civil, incluido en interno el propio sindicato, y otros actores relevantes. De entre las intervenciones realizadas por el proyecto, mencionamos:

- **Recopilación de datos:** Se elaboró, mediante el proyecto, un estudio sobre la situación laboral de las mujeres en el ámbito educativo, el cual recopila datos exhaustivos sobre las condiciones laborales de las docentes, los aspectos y las diferentes formas de violencia de género y la poca

representatividad de las docentes en los altos cargos de responsabilidad profesional, tanto en el sistema educativo como en el seno del sindicato.

- **Elaboración de cuadernos reivindicativos:** A partir del estudio mencionado, se ha podido elaborar 2 cuadernos reivindicativos; el primero dirigido al ministerio de tutela y sus representaciones regionales y provinciales, con el objetivo de visibilizar y reivindicar la situación de la mujer docente en el sistema educativo y su acceso a puestos de responsabilidad. Mientras que el segundo reagrupa una serie de demandas dirigidas al propio SNE/FDT tanto a nivel central como a nivel regional y provincial, tomando en cuenta las limitaciones de acceso a cargos de responsabilidad dentro del sindicato y la toma en consideración de las necesidades estratégicas de las mujeres, lo cual afecta de manera directa su presencia y participación activa en las diferentes estructuras de toma de decisiones.
- **Revisión del material y sistema pedagógico:** Se elaboró un estudio de revisión del material pedagógico con enfoque de género, cuyos principales objetivos fueron: (1) Identificar estereotipos de género en el material y sistema pedagógico, (2) Analizar cómo se representa a hombres y mujeres en el material pedagógico, (3) Evaluar si el material y el sistema pedagógico promueve la igualdad de género y, (4) Proponer recomendaciones para mejorar el material y el sistema pedagógico desde una perspectiva de género. Concretamente en relación con este último objetivo se diseñó un plan de acción para promover la integración del enfoque de género en los materiales educativos.
- **Educación y Sensibilización:** El proyecto tenía como eje fundamental llevar a cabo sesiones de formación dirigidos al profesorado (mujeres y hombres) incluidos los/as adherentes del SNE/FDT para la incorporación del enfoque de género en los contenidos y metodologías pedagógicas dentro de los establecimientos escolares. Estas iniciativas formativas fueron realizadas en colaboración con las distintas AREF de las regiones de intervención del proyecto, en las cuales fue formado el personal docente responsable de dinamización de algunos clubes educativos de derechos humanos y ciudadanía. Del mismo modo, el profesorado formado, fue solicitado a crear y dinamizar actividades para-escolares teniendo en cuenta el Enfoque de Género, contribuyendo de este modo a promover la equidad, prevenir estereotipos y fortalecer la identidad de género.
- **Dotación/elaboración/realización de una estrategia de género para el SNE-FDT:** El documento incluye una estrategia nacional sensible al género, un plan de acción nacional y cinco planes de acción regionales (Región Tánger-Tetuán-Alhucemas, Región Oriental, Región Casablanca-Settat, Región Sousse-Massa y Región Rabat-Salé-Kénitra). Se centra en los principales ejes estratégicos y operativos y en las acciones conducentes a reforzar la igualdad de género en el seno de las estructuras y órganos propios del SNE-FDT y, más ampliamente, en todos los niveles del ámbito educativo marroquí, recurriendo a la integración del enfoque de género y de los principios de equidad.

- **Formación y fortalecimiento de capacidades:** los talleres de fortalecimiento de capacidades de los/as adherentes del SNE/FDT han abarcado diferentes temáticas, con especial atención sobre las técnicas de comunicación, negociación y gestión de conflictos, formación de formadores/as en género y formación en concepción y montaje de proyectos con enfoque de género.
- **Creación y fortalecimiento de una estructura nacional y 5 regionales de defensa de derechos de las docentes:** Mediante esta intervención se han creado y/o fortalecido los departamentos de la mujer (uno a nivel nacional y 5 a nivel regional), como estructuras internas del SNE/FDT con el objetivo de fortalecer la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en el seno del sindicato.
- **Intercambio de experiencias:** Se ha realizado una jornada de intercambio de experiencias entre UGT – España y SNE/FDT, cuyo principal objetivo es promover la reflexión y el debate sobre la importancia de la igualdad de género en el ámbito sindical y laboral, así como compartir las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los procesos implementados por ambos sindicatos para aumentar la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones.

4.1.2. Congruencia con necesidades y derechos de los titulares de derechos

Desde el Enfoque de Derechos Humanos, las actuaciones del proyecto se han orientado a promover la igualdad de género en el ámbito educativo marroquí. Para ello, se ha configurado una serie de actividades agrupadas en dos grandes bloques:

- Bloque 1. Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo
- Bloque 2. Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante

En el primer grupo se encuentran acciones destinadas a gestión del conocimiento como proceso fundamental para fortalecer las instituciones educativas y abordar los desafíos que enfrentan. Para ello, se han elaborado dos estudios, el primero abarca una revisión sobre temáticas relevantes sobre la violencia hacia las docentes y la participación de las mujeres docentes en puestos de decisión, mientras que el segundo, se ha focalizado sobre la transversalización del enfoque de género en los materiales pedagógicos. Estos dos estudios han contribuido significativamente a la generación de conocimiento y la toma de decisiones informadas para promover una educación más justa e inclusiva.

Los dos estudios han creado también un material reivindicativo, tal y como se precisa en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Resumen de los objetivos y productos reivindicativos de los estudios realizados

Estudio	Objetivos	Productos reivindicativos
Participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito educativo marroquí	- Comprender las diferentes formas de violencia que enfrentan las docentes en el ámbito educativo: física, psicológica, sexual, económica y cibernética. - Identificar las causas y factores de riesgo asociados a la violencia hacia las docentes. - Analizar las consecuencias de la violencia hacia las docentes en su salud física y mental, su desempeño profesional y el clima escolar. - Identificar estrategias y herramientas para prevenir y atender la violencia hacia las docentes - Identificar los desafíos específicos que enfrentan las mujeres docentes para acceder a puestos de decisión en el sistema educativo. - Analizar las causas de estos desafíos, incluyendo sesgos de género, discriminación y falta de oportunidades. - Proponer estrategias para superar estos desafíos y promover la participación de las mujeres en puestos de liderazgo.	Cuaderno reivindicativo 1: Participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito educativo marroquí, dirigido al Ministerio de Educación Nacional Cuaderno reivindicativo 2: La representatividad de las docentes dentro de las estructuras del sindicato, dirigido al SNE/FDT, donde una de las recomendaciones es establecer una cuota de 30% participación femenina en los órganos de toma de decisión del sindicato
Revisión del material pedagógico con enfoque de género	- Analizar los materiales pedagógicos utilizados en el sistema educativo para identificar si promueven o reproducen estereotipos de género. - Proponer recomendaciones para desarrollar materiales pedagógicos con enfoque de género.	Plan de acción para promover la integración del enfoque de género en los materiales y técnicas pedagógicas

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de verificación del proyecto

En las diferentes entrevistas realizadas a los titulares de responsabilidad y de obligación implicados de manera directa en este proyecto, se ha podido extraer que la elaboración de estos dos estudios, han seguido unas pautas que emanan de la Investigación Acción Participativa (IAP); un enfoque de investigación que combina la acción y la reflexión para abordar problemas o desafíos específicos en colaboración con las personas directamente afectadas por ellos tanto los titulares de derechos, como de responsabilidades y de obligación. Así pues, estos estudios buscaban también empoderar a las comunidades socioeducativas al involucrarlas activamente en la investigación y el proceso de toma de decisiones, mediante pasos y consideraciones para gestionar el conocimiento de manera efectiva.

En resumida las metodologías utilizadas para los dos estudios fueron los siguientes:

Cuadro 4: Resumen de las técnicas metodológicas de los estudios realizados

Estudio	Técnicas metodológicas
Participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito educativo marroquí	- Revisión de literatura: Por un lado, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica y académica sobre las diferentes formas de violencia que enfrentan las docentes en el ámbito educativo, las causas, consecuencias y estrategias para prevenirla y atenderla. Y, por otro lado, se realizó una revisión de la literatura sobre los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en el ámbito educativo. - Estudios de caso: se realizaron estudios de caso en algunos establecimientos educativos específicos para analizar en profundidad las formas de violencia que se presentan hacia las docentes, sus causas y consecuencias, y las estrategias implementadas para prevenirla y atenderla. - Encuestas a mujeres docentes: Se aplicó una encuesta a mujeres docentes para identificar los desafíos específicos que enfrentan para acceder a puestos de decisión en el sistema educativo. - Entrevistas a expertas y expertos: se realizaron entrevistas a expertas y expertos en género, educación y liderazgo para obtener <i>insights</i> sobre los desafíos que enfrentan las mujeres docentes y las estrategias para superarlos.
Revisión del material pedagógico con enfoque de género	- Selección de materiales pedagógicos: Se seleccionó una muestra representativa de materiales pedagógicos utilizados en diferentes niveles educativos. - Análisis de contenido: Se realizó un análisis de contenido de los materiales pedagógicos seleccionados para identificar estereotipos de género, roles de género y lenguaje sexista. - Elaboración de recomendaciones: Se elaboraron recomendaciones para desarrollar materiales pedagógicos con enfoque de género que promuevan la igualdad de género y el respeto a la diversidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de verificación del proyecto

En el segundo grupo de acciones se ha incidido sobre el fortalecimiento de capacidades internas del SNE/FDT en materia de género, mediante:

- **Movilización de mujeres docentes:** Sin duda los estudios realizados incluída sus metodologías participativas, fueron un instrumento valioso para movilizar a las mujeres docentes e implicarlas en el proyecto, en el sindicato y, por ende, en asumir puesto de responsabilidad. Las actividades de movilización de las mujeres docentes sirvieron también, por un lado, visibilizar el rol del sindicato y, por otro lado, concientizar a las mujeres sobre la importancia de su participación activa en el SNE/FDT.
- **Creación de los departamentos de la mujer:** estos departamento o células de la mujer fueron creadas y/o fortalecidas a nivel central, regional y local, sobre todo en las 5 regiones de intervención del proyecto.

- **Creación de una estrategia de género para el SNE/FDT:** la estrategia de género para el sindicato fue concebida como un plan de acción integral que tiene como objetivo promover la igualdad de género y abordar las preocupaciones específicas de las mujeres docentes dentro del sindicato y en el lugar de trabajo. La estrategia fue basada también sobre los hallazgos del estudio sobre las condiciones de las mujeres docente, y también adoptando una metodología participativa mediante la realización de entrevistas grupales a los departamentos de la mujer a nivel central, regional y local.
- **Fortalecimiento de capacidades:** mediante la implementación de varios cursos de formación que han incluido de forma transversal la perspectiva de género para promover la igualdad de género y defender los derechos de las mujeres docentes dentro del sindicato y en el lugar de trabajo. Estas capacitaciones han permitido al sindicato una sólida capacidad interna en materia de género para la negociación de mejores condiciones laborales para las mujeres y la creación de un ambiente de trabajo más justo e inclusivo para todos.

Según la declaración de los titulares de derechos, de responsabilidades y de obligación entrevistados a lo largo de esta evaluación, algunas formas promovidas por el proyecto para la promoción de igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo:

- **Destacar el papel de las mujeres líderes en el sindicato:** A lo largo del proyecto, las mujeres docentes participantes en sus diferentes acciones han podido contemplar ejemplos de otras mujeres que están liderando activamente en el sindicato. *“...al participar en el sindicato y sobre todo en los puestos de toma de decisión, sea a nivel local o regional, se fortalece nuestra voz...podemos expresar nuestras preocupaciones y necesidades, y trabajar juntas para defender nuestros derechos”* Declaración de una docente del departamento de la mujer del SNE/FDT de Casablanca – Settat.
- **Crear oportunidades para que las mujeres docentes participen en el sindicato:** El proyecto subrayó la importancia de otorgar a las mujeres docentes oportunidades para participar en las actividades sindicales a diferentes niveles. *“El proyecto nos ayudó a potenciar la participación activa de las mujeres docentes, tanto dentro como fuera del sindicato, sobre todo para negociar nuestras condiciones laborales y garantizar que estas negociaciones tomen en cuenta las necesidades específicas de las mujeres docentes”*. Declaración de una docente del departamento de la mujer del SNE/FDT de Rabat-Salé-Kénitra.
- **Crear un ambiente sindical inclusivo y acogedor:** Gracias a las acciones del proyecto las mujeres docentes se sientan bienvenidas y valoradas en el sindicato. Esto fue posible mediante la creación de un ambiente inclusivo y acogedor, donde las mujeres docentes se sientan cómodas para expresar sus opiniones y participar en las actividades sindicales. *“Antes de participar en las acciones de fortalecimiento de capacidades sobre género, pensaba que fomentar la participación de la mujer en las acciones sindicales, iba a frenar el desarrollo del sindicato... ahora digo con toda certeza que fomentar la participación de la mujer en las acciones sindicales no solo no frena el desarrollo del sindicato, sino que lo impulsa de manera significativa, de hecho la práctica nos ha*

mostrado que la inclusión de las mujeres en la toma de decisiones y en las actividades sindicales enriquece la organización, la hace más representativa, efectiva y democrática, y le permite abordar de manera más integral los desafíos del mundo laboral actual” Afirma un sindicalista hombre miembro del SNE/FDT de la región Oriental.

- **Fortalecer las redes de apoyo entre mujeres docentes:** Las dinámicas de los cursos de capacitación y fortalecimiento de capacidades realizados a lo largo del proyecto, crearon redes de apoyo entre las mujeres docentes de las diferentes regiones de implementación del proyecto. Estas redes de apoyo sirven para compartir sus experiencias, recibir asesoramiento y obtener apoyo mutuo. *“Mi participación en los cursos de formación me ayudó a comprender dos cosas importantes, la primera es vinculada al sindicato, que nos ofrece una oportunidad para desarrollar nuestras habilidades de liderazgo y de toma de decisiones basadas sobre evidencias, mientras que la segunda, es relacionada con el intercambio, el conocimiento del otro y, el trabajo en red entre las distintas delegaciones del sindicato... ahora cuando necesito un asesoramiento en algunos temas específicos, sé que puedo contar con el apoyo de mi compañera que está en otra región”* subraya una mujer sindicalista de la región Sousse – Massa.

Podemos concluir que el proyecto incidió sobre la participación activa de las mujeres docentes en el SNE/FDT, para defender sus derechos, mejorar sus condiciones laborales y promover la igualdad de género en el ámbito educativo, creando herramientas para promover un ambiente sindical inclusivo y acogedor donde las mujeres docentes se sientan empoderadas para participar y liderar.

4.1.3. Congruencia con el marco programático de los socios

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

- Financiador: AECID
- Socios implementadores: ISCOD y SNE/FDT

1. Pertinencia en relación con las prioridades de la AECID

En el caso del socio-financiador, el proyecto fue diseñado en el 2020 y aprobado en la convocatoria de proyectos de cooperación para el desarrollo correspondientes al mismo año, su periodo de ejecución fue del 2021 al 2023, por lo que se analiza a continuación su alineamiento con las prioridades estipuladas en el Marco de Asociación de País de la Cooperación Española en Marruecos (2014-2016), que sigue en vigor hasta la actualidad.

La Comisión Mixta de colaboración marroquí-española celebrada el 16 de junio del 2014, acordó que las zonas prioritarias para la cooperación española son: Región Tánger – Tetuán - Alhucemas, Región Oriental, Región Casablanca – Settat y las provincias costeras de Sousse – Massa. Todas estas regiones son zonas de implementación del proyecto evaluado.

Del mismo modo, el documento del MAP subraya que las intervenciones de la Cooperación Española en Marruecos se centrarán en 3 ejes, de los cuales resaltamos:

Eje 3. Fomentar sistemas de cohesión social, particularmente en servicios sociales básicos

La Cooperación Española contribuirá a la puesta en marcha de las Estrategias Nacionales en los ámbitos de la Salud y **la Educación**.

Fuente: Marco de Asociación de País de la Cooperación Española en Marruecos (2014-2016)

En correspondencia con las prioridades sectoriales del V Plan Director de la Cooperación Española 2018 – 2021, la AECID elaboró siete Planes de Actuación Sectorial (PAS), documentos que buscaban articular las estrategias, vinculados al III PD: Agua; Educación; Género en Desarrollo; Medio Ambiente y Cambio Climático; Salud; Crecimiento Económico para Reducción de la Pobreza; Desarrollo Rural y Lucha contra el Hambre. De hecho, el PAS de Educación subraya las siguientes orientaciones operativas que corresponden directamente con las acciones desarrolladas en el proyecto evaluado:

Cuadro 5: Análisis del alineamiento del proyecto con el PAS de Educación

Líneas estratégicas	Líneas de acción	Áreas de intervención
Línea estratégica 1: Promoción de una educación básica de calidad para todos	Línea 1.1. Apoyo técnico y provisión de financiación en apoyo a la extensión y mejora de los sistemas de educación	1.1.1. Apoyo técnico y capacitación a los Ministerios de educación para reforzar la formulación de políticas, la planificación y la gestión financiera 1.1.2. Contribución a la sociedad civil en apoyo a las políticas públicas en educación
	Línea 1.2. Fomento de la calidad educativa	1.2.1. Apoyo técnico y financiero para el fortalecimiento profesional de los docentes 1.2.2. Apoyo a los diseños curriculares inclusivos

Fuente: Plan de Actuación Sectorial de educación vinculado al III Plan Director.

El proyecto evaluado ha implementado intervenciones focalizadas sobre el refuerzo del sistema educativo para la erradicación la violencia y la activación de estructuras de soporte para la defensa de derechos en el ámbito educativo, integrando de manera transversal el enfoque de género.

2. Pertinencia en relación con las prioridades de ISCOD

Desde su fundación, ISCOD está trabajando en varios ámbitos de actuación, que están establecidos y recogidos en su Plan estratégico de intervención (2021 – 2024) y que abarcan, promoción de trabajo decente, protección social, diálogo social, respeto de los derechos humanos y sindicales, igualdad de

género, sostenibilidad medioambiental y el goce de un bienestar y un sustento de vida decente por parte de todos.

En materia de cooperación para el desarrollo, ISCOD centra su intervención en varios ejes esenciales, relacionados en su conjunto con la promoción del desarrollo sostenible, inclusivo y democrático a través del impulso del trabajo decente y medios de vida dignos, asegurando la participación y liderazgo de las organizaciones de trabajadores/as en los procesos de diálogo y alentando una conciencia global ciudadana responsable y solidaria.

El [plan estratégico \(2021 – 2024\) de ISCOD](#) engloba 6 objetivos específicos, y el presente proyecto responde a 4 de entre ellos:

- OE1: Promover el derecho al trabajo y a medios de vida dignos y contribuir con la defensa de los derechos laborales y las libertades sindicales. En especial, promover la disminución de brechas de estos derechos para los colectivos más vulnerables y excluidos.
- OE2: Promover el diálogo y el consenso social, así como la participación democrática en él de organizaciones sindicales fuertes y transformadoras.
- OE3: Apoyar la lucha contra la violencia, exclusión y discriminación de las mujeres en el trabajo, así como promover la igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles.
- OE5: Promover sociedades críticas, empoderadas, transformadoras y solidarias que impulsen cambios hacia nuevos modelos sostenibles y respetuosos con los Derechos Humanos.

Para ISCOD, apoyar el proceso de transformación se hace mediante la identificación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos y acciones de desarrollo, basado sobre el enfoque participativo que involucra a todos los actores (titulares de derechos, de responsabilidad y de obligación), teniendo siempre en cuenta, como eje transversal, un claro enfoque de género, para la consecución de la igualdad de género, erradicando los patrones injustos del patriarcado y logrando una sociedad igualitaria, tal y como se subraya en su Plan Estratégico de Marruecos 2020 – 2024 *“El refuerzo de la acción sindical deberá tener incorporado en su despliegue programático un paquete de acciones específicas (formativas, de estructuración, incidencia, etc.) encaminadas a combatir la desigualdad de género”*

En Marruecos, concretamente en partenariado con el SNE/FDT, lleva más de una década colaborando especialmente en el ámbito socioeducativo, como espacio donde se encuentra la dimensión social y la dimensión educativa, utilizando la educación como herramienta para el desarrollo personal, integración social y mejora de la calidad de vida de las personas y, con una visión más amplia que tiene en cuenta también la dimensión de género en el ámbito socioeducativo, mediante:

- **Capacitar al personal docente y administrativo:** de manera que el personal educativo tenga las competencias necesarias para comprender y aplicar el enfoque de género en su práctica diaria.

- **Revisar los currículos y materiales educativos:** revisar y actualizar los currículos y materiales educativos para eliminar estereotipos de género, promover la igualdad y la equidad, e incluir contenidos que aborden las relaciones de género y la violencia de género.
- **Crear un ambiente escolar inclusivo:** implementar medidas para crear un ambiente escolar seguro e inclusivo para todas las personas, donde se valore la diversidad y se respete la identidad de género de cada individuo.
- **Fomentar la participación de las familias y la comunidad:** involucrar a las familias y la comunidad en el proceso de implementación del enfoque de género, ya que son actores clave en la educación de las niñas y niños.

Por lo tanto, este proyecto de cooperación se considera muy pertinente con las prioridades y metodologías de actuación de ISCOD, tanto en lo que concierne .

3. Pertinencia en relación con las prioridades del SNE/FDT

El Sindicato Nacional de Educación (SNE) miembro de la Federación Democrática del Trabajo (FDT) fue fundado en abril de 1966, abarcando estas principales misiones:

- Defender los intereses materiales y morales del personal educativo.
- Defender las escuelas públicas y trabajar constantemente para mejorar el sistema educativo marroquí, permitiéndole desempeñar su papel en el renacimiento y el desarrollo de la nación y su florecimiento.

El SNE/FDT es conocido por su participación activa en el ámbito socioeducativo y ha estado involucrado en diversas luchas y movimientos relacionados con los derechos del personal educativo y la justicia social. A lo largo de los años, ha abogado por reformas laborales, mejores salarios, condiciones de trabajo seguras y otras cuestiones importantes para mujeres y hombres trabajadores/as del sector educativo marroquí.

Los elementos claves de este proyecto se basan en estudios previos realizados por la SNE-FDT sobre las condiciones laborales de los docentes en general, particularmente las de la mujer docente. Estudios cuyos análisis mostraron problemas especialmente en las zonas rurales con una tasa de agresividad muy preocupante hacia las docentes. De hecho, hace más de una década, y precisamente entre el 13 y 15 de enero del 2012, el SNE/FDT organizó en Marrakech el Primer Foro de docentes que trabajan en el medio rural, al que asistieron unos 250 docentes de todas las regiones de Marruecos. Los participantes destacaron en primer lugar *“el sufrimiento que soportan las docentes en las zonas rurales”*.

Los estudios realizados con anterioridad por SNE/FDT analizaron también los censos oficiales del Ministerio de Educación Marroquí, los cuales muestran una preocupante invisibilidad de las docentes en puestos de responsabilidad profesional, ya sea a nivel de los servicios centrales, regionales o provinciales, donde las mujeres ocupan la base de la pirámide de funciones de responsabilidad. Del

mismo modo, a nivel sindical, las mujeres afiliadas/osestán escasamente representadas en los órganos sindicales regionales y nacionales.

Por ello, el SNE/FDT ha puesto de relieve la necesidad de implementar un proyecto integral para fomentar la participación igualitaria y equitativa de las mujeres docentes en el ámbito educativo marroquí. Mediante dos pilares fundamentales:

1. Pilar interno:

- **Fortalecer la representación de las mujeres docentes en los órganos de gestión del sindicato:** Se busca aumentar la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo y toma de decisiones a nivel nacional, regional y local del SNE/FDT. Esto implica establecer mecanismos transparentes de selección y promoción, así como brindar capacitación y apoyo a las mujeres docentes para que asuman roles de liderazgo.
- **Promover la participación activa de las mujeres docentes en las actividades del sindicato:** Se busca fomentar la participación de las mujeres en las reuniones, debates, iniciativas y eventos organizados por el sindicato. Esto implica crear espacios seguros e inclusivos donde las mujeres se sientan cómodas para expresar sus ideas y contribuir al desarrollo del SNE/FDT.

2. Pilar externo:

- **Mejorar el acceso de las mujeres docentes a puestos de responsabilidad en el sistema educativo:** Se busca eliminar las barreras que impiden el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo en las escuelas, colegios y otras instituciones educativas. Esto implica revisar las políticas de selección y promoción, así como implementar programas de mentoría y apoyo para las mujeres docentes que aspiren a puestos de mayor responsabilidad.
- **Analizar y combatir los estereotipos de género en el sistema educativo:** Se busca identificar y eliminar los estereotipos de género que perpetúan las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito educativo. Esto implica revisar los materiales educativos, sensibilizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de la igualdad de género, y promover una cultura escolar inclusiva y respetuosa con la diversidad.

Su perfil institucional, la existencia de una línea estratégica de intervención definida, su ámbito de especialización, así como su alianza estratégica y capacidad de interlocución con actores estatales y de la sociedad civil, permiten valorar favorablemente la pertinencia del proyecto con las prioridades del SNE/FDT y el refuerzo de su estrategia de intervención.

4.2. Eficacia e impacto

Valoración:



La eficacia del proyecto está determinada por la medida en que éste ha alcanzado los resultados esperados con los productos y las actividades planificadas. Como se ha indicado en la sección metodológica, tomando en cuenta la metodología de GBR, el equipo de evaluación ha enfatizado la observación y el análisis en la relación causa-efecto entre el eslabón de los productos entregados y los dos resultados previstos a nivel de efectos, así como la contribución de estos procesos de transformación al impacto final esperado, que consiste en promover la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles del ámbito educativo marroquí.

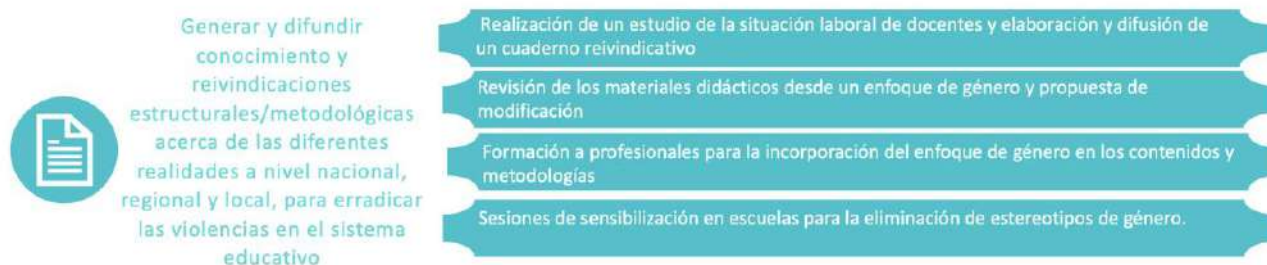
La identificación de hallazgos sobre el grado de eficacia del proyecto se ha hecho mediante la triangulación de las evidencias aportadas por las distintas partes interesadas y recogidas por los tres métodos de recolección de datos empleados: análisis documental, entrevistas realizadas a los distintos actores y observación directa del equipo evaluador. A continuación, se presentan los hallazgos y la contribución al impacto final esperado con respecto al nivel de logro de cada uno de los resultados de este proyecto:

- Resultado 1. Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo
- Resultado 2. Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante

4.2.1 Nivel de logro del Resultado 1 y su impacto

El primer resultado del proyecto englobaba las siguientes actividades:

Figura 8: Actividades del resultado 1 del proyecto



Fuente: Elaboración propia

A) Eficacia del Resultado 1

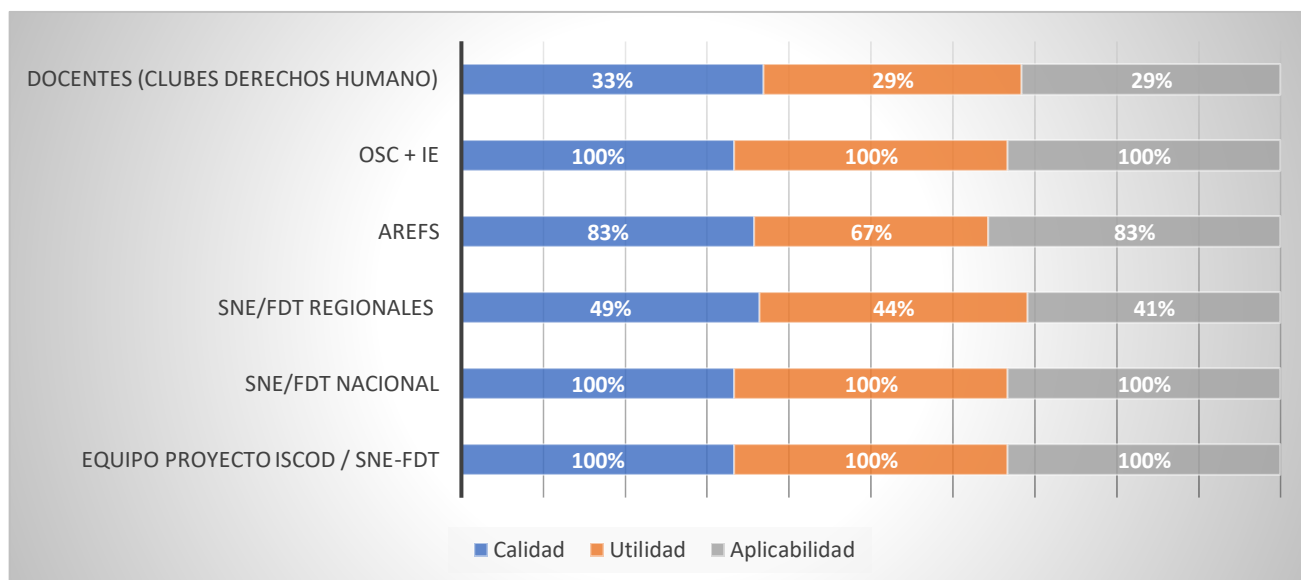
Respecto a la “Realización de un estudio de la situación laboral de docentes y elaboración y difusión de un cuaderno reivindicativo”:

Para la implementación de esta actividad, se realizaron las siguientes acciones:

- Elaboración de los TDR para el lanzamiento del estudio de la situación laboral de docentes y elaboración de los cuadernos reivindicativos
- Recepción y análisis de las ofertas
- Selección de la mejor oferta (calidad técnica en relación con el presupuesto planteado). La oferta fue adjudicada al Sr. Said Amahjour, Ex. Inspector de educación nacional en la región Tánger – Tetuán – Alhucema.
- Realización del estudio integrando una metodología participativa con la implicación del personal docente y personal administrativo (mujeres y hombres) de establecimientos escolares del nivel primario, secundario y secundario calificante, inspectores e inspectoras de educación, personal de las direcciones de educación y de los AREF, miembros de las asociaciones de madres y padres del alumnado y dos asociaciones de la sociedad de civil que trabajan sobre la equidad de género.

En relación con la valoración del estudio dominado “Condiciones laborales, violencia de género en los establecimientos escolares y representación profesional en los órganos de decisión del Ministerio de Educación Nacional”, el equipo evaluador utilizó tres variables para valorar su eficacia, a saber: calidad, utilidad y aplicabilidad. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Valoración del estudio de la situación laboral de las docentes



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

El análisis del gráfico 1, nos muestra que los variables de eficacia del estudio fueron valorados de la siguiente forma de parte de las personas entrevistadas:

- Calidad y utilidad: ISCOD, SNE/FDT y algunos actores institucionales y de la sociedad civil, cualificaron el estudio de calidad muy alta, considerando diversos factores, como la metodología utilizada, el enfoque de investigación, la relevancia de las preguntas de investigación y la interpretación de los resultados.

Según la SNE/FDT a nivel central, la calidad del estudio es muy alta en función de la rigurosidad de su metodología, la calidad de los datos utilizados, la objetividad de los análisis y la claridad de las conclusiones

Una visión común entre los actores entrevistados fue la alta calidad en la que el estudio consideró los factores sociales y culturales tanto en su metodología de investigación como en su análisis de datos, lo que ayudó a formular conclusiones y recomendaciones basadas sobre evidencias reales, sobre todo en relación con los establecimientos escolares que se encuentran en las zonas rurales, donde el acceso a infraestructura de base, la mentalidad patriarcal y la poca seguridad, alimentan de manera directa la violencia de género hacia las docentes.

De hecho, hubo un consorcio generalizado sobre la factibilidad del estudio en describir la violencia de género contra las docentes en las zonas rurales de Marruecos, describiéndola como un problema complejo y multifacético que requiere de un enfoque integral para abordarla. Esta violencia no solo afecta a las docentes individualmente, sino que también tiene un impacto negativo en la calidad de la educación que recibe el alumnado, en la equidad de género en la sociedad marroquí y en el desarrollo general del país. De entre los factores mencionados por el estudio y que fueron también subrayados en las diferentes entrevistas realizadas, mencionamos:

- Acceso limitado a infraestructura básica: la falta de instalaciones sanitarias adecuadas, la falta de acceso a agua potable y la falta de electricidad limita las posibilidades de las docentes para acceder a información, comunicación y recursos educativos, lo que puede afectar su desempeño profesional.
- Mentalidad patriarcal: por un lado, las normas sociales en las zonas rurales a menudo limitan las oportunidades de las mujeres y las ubican en una posición de subordinación frente a los hombres. Esto genera un clima de tolerancia hacia la violencia de género y dificulta que las docentes denuncien los abusos que sufren. Por otro lado, los estereotipos de género contribuyen a que las docentes sean víctimas de acoso y violencia por parte del alumnado, padres de familia y miembros de la comunidad
- Inseguridad: sobre todo relacionado con la inseguridad de las carreteras de acceso, la lejanía de las escuelas de los puntos de aglomeración, la falta o la inexistencia de transporte público adecuado, etc.

Añadimos a todo esto, la falta de mecanismos seguros y efectivos para la denuncia. Por un lado, las docentes que son víctimas de violencia a menudo se ven disuadidas de denunciar por

temor a represalias, por la falta de confianza en las autoridades o por la vergüenza y el estigma asociados a la violencia y, por otro lado, la falta de canales de denuncia seguros y confidenciales, limitan el acceso de las docentes víctimas de violencia a recibir el apoyo psicológico, legal y social.

- Aplicabilidad: Varios ámbitos de aplicabilidad del estudio fueron mencionados por el SNE/FDT y otros actores institucionales y de la sociedad civil, de los cuales mencionamos:
 - ⇒ Políticas públicas: La aplicabilidad del estudio depende de una serie de factores, incluyendo la disponibilidad de recursos y la voluntad política. Por ello, se ha configurado un cuaderno reivindicativo, dirigido al Ministerio de Educación Nacional, con el propósito de :
 - Elevar el compromiso real con la igualdad de género en el ámbito educativo para que las recomendaciones del estudio sean tomadas en serio e implementadas de manera efectiva.
 - Promover las autoridades educativas y gubernamentales a realizar los cambios necesarios para mejorar las condiciones laborales, prevenir la violencia de género y aumentar la representación profesional de las mujeres docentes.
 - Promover la participación de las mujeres docentes sobre todo en el proceso de implementación de las recomendaciones del estudio, asegurando que sus necesidades y perspectivas sean tomadas en cuenta
 - Promover la puesta en marcha de canales de denuncia efectivos, fiables y seguros.
 - ⇒ Conciencia y sensibilización: El estudio ha aumentado la conciencia de la comunidad educativa sobre la violencia de género contra las docentes y promover una cultura de respeto e igualdad.
 - ⇒ Empoderamiento: El estudio resalta las desigualdades de género y las limitaciones que enfrentan las docentes, líneas que han sido utilizadas en el marco del proyecto para:
 - Visibilizar los desafíos: El estudio ha podido visibilizar los desafíos que enfrentan las docentes, como la violencia de género y la falta de representación en los órganos de decisión.
 - Identificar las causas: El estudio ha identificado las causas de estos desafíos, como las normas sociales de género, la falta de políticas de apoyo y la precariedad laboral.

- Formular recomendaciones y cuadernos reivindicativos: El estudio formuló recomendaciones y dos cuadernos reivindicativos para abordar estos desafíos dirigidos tanto al Ministerio de Educación como al propio sindicato, para la implementación de políticas de igualdad de género, la capacitación del personal educativo y la creación de espacios de participación para las docentes.
- Generar evidencia: El estudio ha generado evidencias que apoyen las demandas de las docentes y las ayuden a abogar por un cambio

Cabe resaltar también, que el estudio fue la base para la selección de las 5 regiones implicadas en el proyecto, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Ratios de respuesta a los cuestionarios sobre las condiciones de trabajo, la violencia de género y la representatividad profesional
- Tasas elevadas de declaraciones de violencia de género
- Baja tasa de representatividad profesional de las mujeres en los puestos de toma de decisión

No obstante, lo anterior relatado, cabe subrayar que entre los 21 docentes de los clubes educativos (clubes de ciudadanía y derechos humanos) 67% de las personas entrevistadas desconocen el estudio, mientras que el 51% de los miembros integrantes del sindicato a nivel regional, provincial y local, piensan que el estudio fue simplemente realizado a nivel de la región Tánger – Tetuán – Alhucemas sin tener en cuenta las condiciones de las otras regiones. Por ello, se recomienda siempre a la hora de elaborar un estudio de esta envergadura, realizar una difusión a grande escala, y publicar sus hallazgos en los medios de comunicación (prensa escrita online) y las redes sociales para generar conciencia, movilizar a la acción y promover el cambio deseado.

Respecto al “Revisión de los materiales didácticos desde un enfoque de género y propuesta de modificación”:

Las entrevistas realizadas a los/as docentes, los/as sindicalistas, la sociedad civil y los titulares de obligación (las distintas AREF), han subrayado unánimemente que los materiales didácticos contienen sesgos y estereotipos que perpetúan la desigualdad entre hombres y mujeres, lo que genera un impacto negativo en el aprendizaje y desarrollo del alumnado. De entre las afirmaciones recogidas a lo largo de la evaluación :

- Estereotipos de género: algunos materiales didácticos sobre todo del idioma árabe, tanto en el nivel primario, como de los niveles secundarios, incluyen imágenes y roles de género estereotipados, limitando las aspiraciones y posibilidades de los estudiantes. *“los cuadernos de actividades siguen hasta hoy en día sin reflejar a mujeres en roles de liderazgo o niños varones ciudadano a sus hermanos o ayudando en tareas del hogar”*. afirma una docente y miembro de la SNE/FDT de la región Tánger – Tetuán – Alhucemas.

- Desigualdad de género: Los sesgos de género en los materiales didácticos, por empleo en los libros de texto de la materia de historia, contribuyen a normalizar la desigualdad de género y la discriminación, dificultando el avance hacia una sociedad más justa y equitativa. *“los libros de texto de historia no son neutrales, y a menudo reflejan y perpetúan sesgos de género existentes en la sociedad, presentan una mayor cantidad de personajes masculinos que femeninos, también presentan roles estereotipados. Por ejemplo, los hombres suelen ser representados como líderes, científicos o exploradores, mientras que las mujeres son representadas como cuidadoras, madres o víctimas”* afirma un docente en el grupo de discusión realizado con los/as docentes de los clubes de ciudadanía y derechos humanos.
- Afectación negativa de la autoestima: Los estudiantes que se identifican con un género que es estereotipado de manera negativa en los materiales didácticos pueden verse afectados negativamente en su autoestima y motivación. *“existen muchos ejemplos de entre ellos “La Boîte à merveilles” es una novela autobiográfica de carácter etnográfico escrita por el escritor marroquí Ahmed Sefrioui en 1952 y publicado en 1954 y los/as estudiantes del primer año bachiller la siguen estudiando y analizando. Esta novela expone a las estudiantes (chicas) a constantes estereotipos negativos y alimenta la baja autoestima, dudas sobre sus propias habilidades y una imagen corporal negativa”.* Subraya una docente y miembro del SNE/FDT de la región Casablanca – Settat.

La revisión de los materiales didácticos con enfoque de género era un proceso crucial para identificar y eliminar sesgos y estereotipos que puedan afectar negativamente a los/as estudiantes. Esta revisión abarcó diversos aspectos, incluyendo el lenguaje, las imágenes, los roles de género, la representación de las personas y la selección de contenidos.

- Análisis del lenguaje: Identificar el lenguaje sexista, como el uso genérico masculino o expresiones discriminatorias
- Evaluación de las imágenes: Analizar la representación de hombres y mujeres en las imágenes.
- Examen de los roles de género: Identificar y desafiar los roles de género tradicionales que limitan las oportunidades de hombres y mujeres.
- Representación de las personas: subrayar la *invisibilización* o la estereotipación de género en los materiales escolares
- Selección de contenidos: Analizar los contenidos para identificar sesgos de género y estereotipos.

Por ello, el plan de acción presentado con este estudio presenta una serie de propuestas de modificación, de entre ellas:

- Revisar el lenguaje de los materiales didácticos para eliminar expresiones sexistas y utilizar un lenguaje inclusivo.

- Reemplazar imágenes que refuercen estereotipos de género por otras que representen la diversidad y la equidad
- Incluir actividades y ejemplos que desafíen los roles de género tradicionales y promuevan la igualdad de oportunidades.
- Presentar historias y personajes de diversos géneros que desempeñen roles diversos y no estereotipados.
- Incluir recursos y materiales educativos creados por personas de diferentes géneros y perspectivas.

Además de ello, según las declaraciones del experto encargado de este estudio al equipo evaluador, la revisión y las propuestas de modificación de los materiales didácticos con enfoque de género no puede ser una tarea puntual, sino un proceso continuo que exige el compromiso y la colaboración de diversos actores en el ámbito educativo, de entre ellos:

- Los/as docentes: Quienes tienen la responsabilidad directa de utilizar los materiales didácticos en el aula, pueden identificar sesgos y estereotipos, y proponer modificaciones o alternativas. Para ello, es necesario brindar formación continua a docentes sobre la importancia del enfoque de género en la educación
- Autores y editores: Deben ser conscientes del impacto de sus creaciones y comprometerse a producir materiales inclusivos y libres de estereotipos.
- Gobierno: Puede impulsar iniciativas a nivel nacional para promover la creación y el uso de materiales didácticos con enfoque de género. Para ello, los comités de revisión de materiales didácticos tienen que ser conscientes de la importancia de la perspectiva de género y exigir a los autores y editores crear materiales didácticos con enfoque de género y que sean accesibles para todos, además de fomentar la investigación y el desarrollo de herramientas para la identificación y eliminación de sesgos de género en los materiales pedagógicos.

Respecto a la “Formación a profesionales para la incorporación del enfoque de género en los contenidos y metodologías”:

Para que los resultados y recomendaciones de revisión del material pedagógico se incorporen en los contenidos y metodologías de enseñanza, era necesario programar una serie de encuentros regionales con el personal docente. Se trata de un trabajo crucial de educación e información que contribuye a concientizar a los/as docentes, como agentes clave en el proceso educativo, sobre los sesgos del orden simbólico patriarcal que es muy visible en los materiales pedagógicos, para promover una educación más justa e inclusiva y responsabilizarse a identificar y abordar los sesgos de género en el aula y en los materiales didácticos.

Para ello, se han organizado 5 talleres con la participación de 93 personas (51,61% mujeres), tenido como objetivos:

- Desarrollar una comprensión crítica del orden simbólico patriarcal y sus manifestaciones en la educación.
- Identificar y analizar los sesgos de género presentes en los contenidos curriculares, materiales didácticos y prácticas pedagógicas.
- Adquirir herramientas para diseñar e implementar estrategias pedagógicas inclusivas y no sexistas.
- Promover el respeto a la diversidad de género y la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes.
- Fomentar un ambiente de aula seguro y respetuoso donde todos los/as estudiantes se sientan valorados y puedan expresar sus ideas libremente.

Cuadro 6: Número de docentes participantes en los talleres de capacitación sobre la integración del enfoque de género en materiales didácticos

		Participantes				
		Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
23/9/2023	Sousse - Massa	9	10	19	47,37%	52,63%
7/9/2023	Oriental	13	7	20	65,00%	35,00%
14/10/2023	Casablanca - Settat	8	10	18	44,44%	55,56%
28/10/2023	Rabat - Salé - Kenitra	8	10	18	44,44%	55,56%
4/11/2023	TTH	10	8	18	55,56%	44,44%
Total		48	45	93	51,61%	48,39%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Estos talleres de formación y concientización de los/as docentes han tenido un impacto profundamente positivo en la educación, generando cambios significativos en diversos aspectos, según sus propias declaraciones:

- Reducción de sesgos de género y estereotipos: los/as docentes han podido adquirir habilidades para identificar y eliminar sesgos de género en materiales didácticos, metodologías y prácticas pedagógicas. *“Nos hemos dado cuenta de que a veces e inconscientemente utilizamos un lenguaje no inclusivo y respetuoso con la diversidad de género en el aula”* Declaración de un docente y sindicalista de la región Sousse – Massa
- Fomento de la equidad de género en el aula: los/as docentes han podido adquirir habilidades para promover la participación activa de todos los estudiantes en las actividades de aprendizaje. *“he creado una actividad participativa para analizar la novela La Boîte à merveilles” según las especificidades del contexto actual, esta actividad me ayudó a crear un ambiente de aprendizaje*

más equitativos e inclusivos donde todos los estudiantes se sienten valorados y respetados”. Afirmó una docente y miembro del sindicato regional de Casablanca – Settat.

- Mejora en el rendimiento académico: los/as docentes observaron que, al introducir un lenguaje y una educación con enfoque de género, se ha aumentado la motivación y el compromiso del alumnado, lo que conduce a un aprendizaje más profundo y significativo. *“en el aula, observé que mis estudiantes desarrollaron habilidades socioemocionales importantes como la empatía, el respeto y la resolución de conflictos”*. Subraya una docente y sindicalista de la región Oriental.
- Prevención de la violencia de género: los/as docentes observaron que, al introducir un lenguaje y una educación con enfoque de género, se fomenta una cultura escolar basada en el respeto a los derechos humanos y la no discriminación. *“Las técnicas y herramientas utilizadas en el aula sensibilizan y concientizan a los/as alumnos/as sobre los diferentes tipos de violencia de género y promueven relaciones de respeto mutuo e igualdad”*. Destaca un docente y miembro del sindicato provincial de la región Rabat – Salé – Kenitra.

Respecto a la “Sesiones de sensibilización en escuelas para la eliminación de estereotipos de género”:

Esta actividad fue realizada en forma de talleres de capacitación y formación dirigidos a los/as docentes responsables de los/as clubes de derechos humanos y ciudadanía en el seno de los establecimientos escolares. El cambio de enfoque propuesto por la SNE/FDT, basado en las directrices de las AREF, representa una estrategia acertada para generar un mayor impacto en la lucha contra los estereotipos de género en el ámbito educativo. A continuación, se detallan las razones que sustentan esta afirmación:

- Empoderamiento docente: Al capacitar a los docentes responsables de los clubes de derechos humanos y ciudadanía, se les otorga la capacidad de convertirse en agentes de cambio dentro de sus propios entornos educativos. Esto les permitió desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para identificar, analizar y abordar los estereotipos de género de manera efectiva en sus aulas y en las actividades extracurriculares. Del mismo modo, se ha podido fomentar un sentido de responsabilidad y *ownership* entre los/as docentes, quienes se convirtieron en protagonistas activos en la promoción de la igualdad de género.
- Implementación contextualizada: Los/as docentes, al estar familiarizados/as con el contexto específico de cada establecimiento escolar y las características de sus alumnos/as, pudieron diseñar e implementar actividades socioculturales más pertinentes y efectivas. Lo que ha permitido, por un lado, adaptar las estrategias de sensibilización y aprendizaje a las necesidades y realidades específicas de cada comunidad educativa y, por otro lado, promover una mayor conexión entre las actividades y los entornos socioculturales de los/as estudiantes, aumentando su relevancia y significado.
- Sostenibilidad a largo plazo: Al empoderar a los/as docentes, se asegura la continuidad de las acciones de sensibilización y aprendizaje sobre los estereotipos de género más allá de la

duración de la actividad inicial. Los/as docentes capacitados/as pudieron replicar los conocimientos y estrategias adquiridos en sus propias aulas y en futuras actividades con el alumnado, generando de este modo un efecto multiplicador que contribuye a la institucionalización de la perspectiva de género dentro de los establecimientos educativos.

- **Participación activa del alumnado:** Al involucrar a los/as docentes en el diseño e implementación de las actividades socioculturales, se ha podido promover una mayor participación activa del alumnado. Todas las entrevistas realizadas aseguraron que el alumnado participante en las actividades socioculturales desarrolladas por los/as docentes, tras su formación, se convirtieron en agentes activos en el proceso de aprendizaje, asumiendo un rol protagónico en la reflexión y el debate sobre los estereotipos de género, lo que ha fomentado un ambiente de aprendizaje más dinámico y significativo, donde los/as estudiantes se sienten motivados y comprometidos con la temática.
- **Alcance más amplio:** Capacitar a los/as docentes permitió llegar a un mayor número de estudiantes, ya que cada docente pudo replicar los conocimientos y estrategias adquiridos con su propio grupo de alumnos. Esto ha permitido, por un lado, optimizar los recursos y esfuerzos al enfocarse en la capacitación de un grupo clave de actores educativos, quienes luego pudieron multiplicar el impacto en toda la comunidad escolar y, por otro lado, se generó un efecto dominó que contribuye a transformar la cultura escolar en su conjunto, promoviendo una mayor equidad de género en todos los niveles.

Cuadro 7: Número de docentes responsables de los clubes de DDHH y ciudadanía capacitados/as en género

		Participantes				
		Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
11/6/2022	Oriental	20	10	30	66,67%	33,33%
11/6/2022	Casablanca - Settat	13	12	25	52,00%	48,00%
11/6/2022	TTH	19	6	25	76,00%	24,00%
11/6/2022	Sousse - Massa	18	12	30	60,00%	40,00%
19/6/2022	Rabat - Salé - Kenitra	16	14	30	53,33%	46,67%
Total		86	54	140	61,43%	38,57%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Cuadro 8: Número de actividades socioculturales organizadas por los/as docentes responsables de los clubes de DDHH y ciudadanía

	Actividades	Docentes participantes			% de docentes formados que ha replicado la formación	
	Número	Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
Oriental	22	20	10	30	100,00%	100,00%
Casablanca - Settat	10	13	12	25	100,00%	100,00%
TTH	13	19	6	25	100,00%	100,00%
Sousse - Massa	11	18	12	30	100,00%	100,00%
Rabat - Salé - Kenitra	21	15	13	28	93,75%	92,86%
Total	77	85	53	138	98,84%	98,15%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

En conclusión, el cambio de enfoque propuesto por la SNE/FDT, en colaboración con las AREF y, por ende, con el Ministerio de Educación, representa una estrategia sólida y efectiva para generar un impacto significativo en la lucha contra los estereotipos de género en el ámbito educativo. Mediante este proceso se ha podido capacitar a 140 docentes (61,43% mujeres), que a su vez han podido replicar esta formación mediante la realización de un total de 77 actividades socioculturales en diversos establecimientos escolares de diferentes provincias de las 5 regiones de intervención del proyecto. Al empoderar a los/as docentes, contextualizar las intervenciones y promover la participación activa de todos los actores involucrados, se ha podido sentar las bases para construir una educación más justa e inclusiva para todas los/as alumnos/as.

B) Contribución al impacto esperado del resultado 1

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

Cuadro 9: Alcance de los indicadores del resultado 1

INDICADORES	LOGRO	DESCRIPCIÓN
I1.R1: Se celebran 32 reuniones de Presentación del estudio y cuaderno reivindicativo.	67%	Según los responsables del proyecto se ha podido organizar 21 reuniones de presentación del estudio y los cuadernos reivindicativos a nivel nacional e internacional, a razón de: • 05 reuniones de presentación del estudio y de los cuadernos reivindicativos a las AREF en las zonas de intervención del proyecto • A nivel internacional, gracias a la participación de la coordinadora del proyecto en 3 foros organizados en el marco de los programas de la

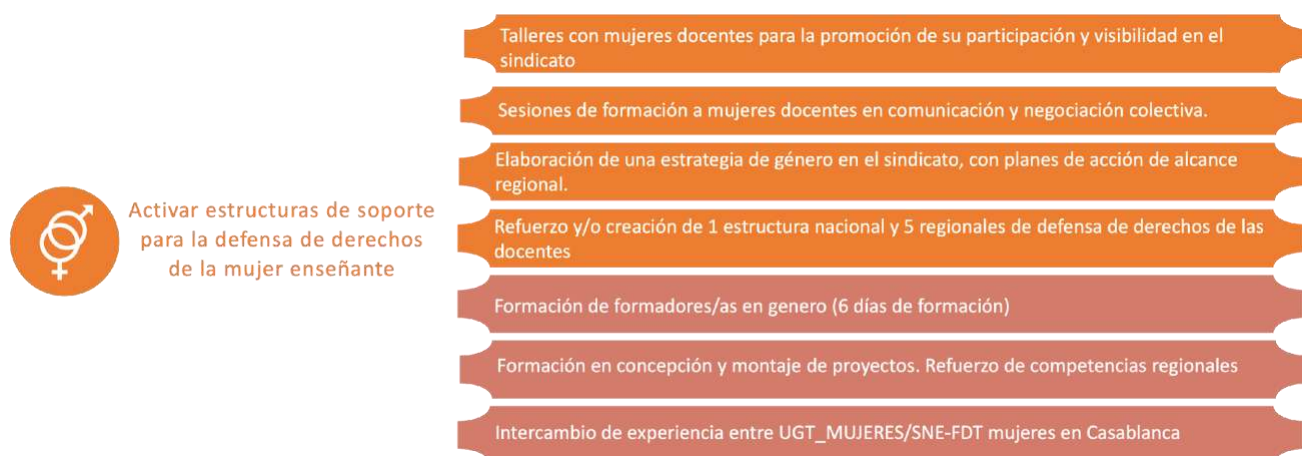
		Internacional de Educación (IE) y, 1 encuentro con el Banco Mundial A nivel nacional: Por un lado, gracias a la presentación del estudio en encuentros organizados con el Consejo Superior de la Educación y la sociedad civil organizada (2 encuentros), y también el estudio fue presentado tanto en las regiones de intervención del proyecto, como en otras regiones de Marruecos, como por ejemplo Fez – Meknès y Marrakech – Safi, con la participación de miembros del SNE/FDT a nivel regional, provincial y local.
I2.R1: Revisión de materiales didácticos de educación 1ª y 2ª con enfoque de género.	100%	Se ha realizado un estudio de revisión de los materiales didácticos desde un enfoque de género y plan de propuesta de modificación. El estudio fue presentado mediante sesiones de empoderamiento de docentes afiliadas/os en las 5 regiones de intervención del proyecto, en las cuales participaron 93 personas (51,61% mujeres)
I3.R1: 120 personas del MEN se forman en incorporación de género en contenidos y didáctica	>100%	Se ha podido capacitar a 233 personas (57,51% mujeres) a razón de: 140 docentes (61,43% mujeres) formados/as en incorporación de género en contenidos y didáctica, que a su vez han podido replicar esta formación mediante la realización de un total de 77 actividades socioculturales en diversos establecimientos escolares de diferentes provincias de las 5 regiones de intervención del proyecto 93 personas (51,61% mujeres) han participado en una sesión de formación regional sobre la inclusión del género en pedagogía.

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas y fuentes de verificación

4.2.2 Nivel de logro del resultado 2 y su impacto

Esto fue posible mediante la puesta en marcha de las siguientes actividades:

Figura 9: Actividades del resultado 2 del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la “Talleres con mujeres docentes para la promoción de su participación y visibilidad en el sindicato”:

La participación activa de las mujeres docentes en el sindicato es crucial para defender sus derechos, promover la equidad de género en la educación y fortalecer la organización sindical en su conjunto. Sin embargo, a menudo se enfrentan a barreras que limitan su participación y visibilidad. Los talleres específicamente diseñados para mujeres docentes fueron una herramienta poderosa para superar estas barreras y empoderarlas para que asuman un papel más activo en el sindicato.

Cuadro 10: Número de talleres organizados con mujeres docentes para la promoción de su participación y visibilidad en el sindicato

Región	Zona	Fecha	Participantes				
			Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
Oriental	Regional	27/3/2022	23	4	27	85,19%	14,81%
	Guercif	14/5/2023	16	4	20	80,00%	20,00%
	Berkane	14/5/2023	16	1	17	94,12%	5,88%
	Nador	14/5/2023	16	1	17	94,12%	5,88%
	Driouch	21/5/2023	19	1	20	95,00%	5,00%
Casablanca - Settat	Regional	27/3/2022	7	15	22	31,82%	68,18%
TTH	Regional	27/3/2022	13	0	13	100,00%	0,00%
	Ouazzane	13/6/2021	19	21	40	47,50%	52,50%
	Tetouan	11/3/2023	27	0	27	100,00%	0,00%
Sousse - Massa	Regional	27/3/2022	17	0	17	100,00%	0,00%
Rabat - Salé - Kenitra	Regional	27/3/2022	20	0	20	100,00%	0,00%
	Sidi Kacem	14/5/2023	29	2	31	93,55%	6,45%
	Sidi Slimane	14/5/2023	35	1	36	97,22%	2,78%

	Temara	16/6/2023	36	0	36	100,00%	0,00%
Total			293	50	343	85,42%	14,58%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Según las declaraciones de los/as distintos/as docentes y afiliadas/os entrevistados a lo largo de la evaluación, estos talleres han tenido como objetivo:

- Fortalecer el liderazgo de las mujeres docentes: Brindarles herramientas y estrategias para desarrollar sus habilidades de liderazgo y gestión, aumentando su confianza y capacidad para tomar decisiones e influir en el rumbo del sindicato.
- Promover la creación de redes de apoyo: Facilitar la creación de espacios de encuentro y colaboración entre mujeres docentes, fomentando el intercambio de experiencias, el apoyo mutuo y la solidaridad.
- Desarrollar habilidades para la negociación y la defensa de derechos: Capacitarlas en técnicas de negociación, resolución de conflictos y defensa de sus derechos laborales y profesionales, empoderándolas para actuar ante situaciones de discriminación o inequidad.
- Sensibilizar sobre la importancia de la participación femenina: Generar conciencia sobre los beneficios de una mayor participación de las mujeres en el sindicato, tanto para ellas mismas como para toda la organización.
- Identificar y abordar las barreras a la participación: Analizar las barreras específicas que enfrentan las mujeres docentes para participar en el sindicato, como la falta de tiempo, el sesgo de género o la carga de trabajo doméstico, y desarrollar estrategias para superarlas.

La metodología utilizada en todos estos talleres fue basada sobre un enfoque participativo y experimental para fomentar la participación activa de las mujeres docentes a través de dinámicas grupales, ejercicios prácticos y debates, creando un ambiente de aprendizaje colaborativo y enriquecedor. También fueron utilizados diversos recursos didácticos, como presentaciones, videos y casos de estudio, para abordar la temática de manera integral y atractiva. Del mismo modo se ha contado con la intervención de líderes (mujeres y hombres) del SNE/FDT, los cuales compartieron sus conocimientos y experiencias, garantizando en todo el proceso un ambiente seguro y confidencial donde las mujeres docentes se sientan cómodas para expresar sus ideas, compartir sus experiencias y hacer preguntas sin temor a ser juzgadas.

En definitiva, los talleres para mujeres docentes representaron una herramienta valiosa para promover su participación y visibilidad en el sindicato. Al brindarles las herramientas, el conocimiento y el apoyo necesarios, se ha podido empoderar a las mujeres docentes para que asuman un papel activo en la defensa de sus derechos, la promoción de la equidad de género en la educación y el fortalecimiento del SNE/FDT.

Respecto a la “Sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva”:

La mejora de competencias en comunicación efectiva y las habilidades de negociación colectiva son herramientas esenciales para que las mujeres docentes puedan defender sus derechos, mejorar sus condiciones laborales y promover la equidad de género en la educación. Para ello, se han organizado los siguientes talleres en cada zona de intervención del proyecto:

Cuadro 11: Resumen de las sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva

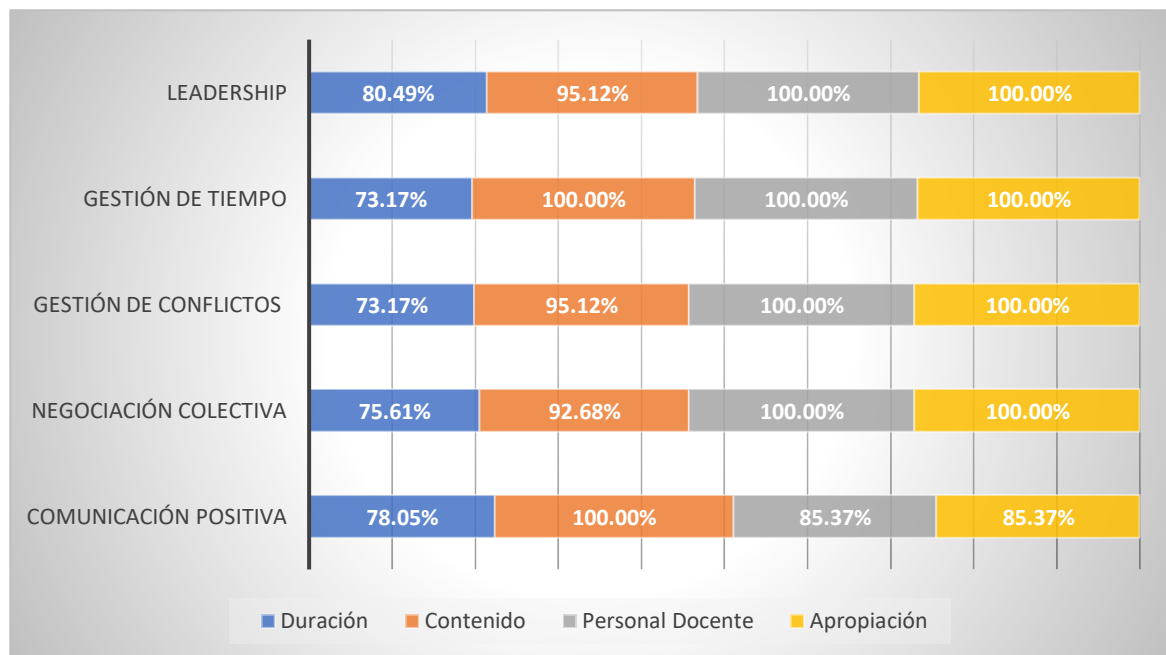
Región	Temas	Fecha	Número de Mujeres Docentes Participantes
Oriental	Comunicación positiva	19/12/2021	15
	Negociación colectiva	6/2/2022	15
	Gestión de conflictos	15/5/2022	15
	Gestión de tiempo	5/6/2022	13
	Leadership	11/9/2022	15
Total, promedio región oriental			15
Casablanca - Settat	Comunicación positiva	12/12/2021	15
	Negociación colectiva	23/1/2022	11
	Gestión de conflictos	15/5/2022	11
	Gestión de tiempo	5/6/2022	11
	Leadership	25/9/2022	15
Total, promedio región Casablanca - Settat			13
TTH	Comunicación positiva	5/12/2021	16
	Negociación colectiva	9/1/2022	16
	Gestión de conflictos	20/2/2022	13
	Gestión de tiempo	5/6/2022	13
	Leadership	11/9/2022	15
Total, promedio región TTH			15
Sousse - Massa	Comunicación positiva	19/12/2021	15
	Negociación colectiva	23/1/2022	15
	Gestión de conflictos	22/5/2022	15
	Gestión de tiempo	12/6/2022	15
	Leadership	25/9/2022	14
Total, promedio región Sousse - Massa			15
Rabat - Salé - Kenitra	Comunicación positiva	9/1/2022	13
	Negociación colectiva	30/1/2022	15
	Gestión de conflictos	6/3/2022	14

	Gestión de tiempo	5/6/2022	10
	Leadership	11/9/2022	13
Total, promedio región Rabat - Salé - Kenitra			13
Promedio de participación			70

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Para evaluar los talleres formativos, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables, a saber: la duración del curso/taller, el contenido, el nivel de los/as formadores/as, el grado de adquisición de los conceptos impartidos y su aplicación en el ámbito socio-profesional. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva



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

Cabe destacar que en el marco de la evaluación se ha podido entrevistar a 41 personas (26 mujeres) de las SNE/FDT regionales. El análisis del gráfico 2, nos muestra que el ciclo de formación en su conjunto fue altamente valorado por las personas entrevistadas. Especialmente que el ciclo formativo combinaba entre la teoría y la praxis y, por ende, posibilitaba el aprendizaje el desarrollo de las habilidades transversales de los/as participantes, que les permitan comunicarse de manera efectiva, negociar con asertividad, gestionar conflictos de manera constructiva, optimizar su tiempo y ejercer un liderazgo inspirador.

La metodología de realización de todo el ciclo formativo además de basarse sobre técnicas eminentemente participativas, se han realizado capacitaciones de manera interactiva, práctica y adaptada a las necesidades específicas de las participantes, utilizando demostraciones, videos, folletos

y ejercicios prácticos para reforzar los conceptos clave. También se ha creado un entorno en el que las docentes se sientan cómodas haciendo preguntas y compartiendo inquietudes sobre los desafíos que enfrentan a nivel personal y laboral y, los sesgos patriarcales en el ámbito educativo que se manifiestan de diversas maneras, reproduciendo y perpetuando la desigualdad de género y limitando las oportunidades de desarrollo de las niñas y las mujeres.

El claustro de personal docente encargado de impartir estos talleres fue formado por afiliadas/os(en su mayoría mujeres) miembros del sindicato nacional y regional, así como de docentes jubilados y activistas de la sociedad civil. La decisión del SNE/FDT de involucrar a este personal docente ha sido una iniciativa estratégica y de gran valor para el éxito de los talleres, lo que ha enriquecido el proceso de formación y ha creado un grupo de docentes capacitados y comprometidos con la defensa de sus derechos y la promoción de la equidad de género en la educación.

Es importante reconocer y analizar la incidencia que tuvo la formación de comunicación positiva en la región Tánger - Tetuán - Alhucema, donde, según las declaraciones de las docentes, la dinámica menos participativa y la falta de compromiso generaron una baja participación y la salida de algunas participantes. Sin embargo, es destacable la respuesta inmediata y efectiva del SNE/FDT ante esta situación. La decisión de involucrar a la exsindicalista (Fatima Alchekar), quien ya había impartido con éxito los talleres en la región Rabat - Salé - Kenitra, demuestra un compromiso con la calidad de la formación y la satisfacción de las participantes.

Las sesiones de formación diseñadas específicamente para mujeres docentes en comunicación positiva, negociación colectiva, gestión de conflictos, gestión del tiempo y liderazgo han generado un impacto profundo y transformador en su desarrollo profesional y personal. A continuación, se detallan algunos de los beneficios clave que estas formaciones:

- Fortalecimiento de las habilidades de comunicación: Las docentes adquirieron las herramientas y estrategias para comunicarse de manera clara, asertiva, empática y respetuosa en diversos contextos, tanto verbales como no verbales. También, desarrollaron habilidades para abordar y resolver conflictos de manera constructiva, promoviendo un ambiente laboral armonioso y colaborativo. Sin olvidar las técnicas de oratoria y presentaciones efectivas, permitiéndoles transmitir sus ideas con mayor impacto y seguridad, aprendiendo de este modo a comunicarse de manera efectiva con colegas, superiores, estudiantes y padres / madres del alumnado y fomentando relaciones positivas y productivas. *“Esta experiencia me enseñó el poder de la comunicación positiva para transformar las relaciones y mejorar el desempeño de mi trabajo. Al enfocarnos en la comprensión mutua, el respeto y la empatía, podemos crear un ambiente donde las personas se sientan motivadas, comprometidas y capaces de alcanzar grandes cosas”*. Declaración de una docente de la región Rabat – Salé – Kenitra.
- Empoderamiento en la negociación colectiva: Las docentes adquirieron los principios y fundamentos de la negociación colectiva, capacitándolas para defender sus intereses y lograr acuerdos beneficiosos en las negociaciones, mediante técnicas de negociación, resolución de

conflictos y toma de decisiones para abordar las negociaciones con mayor confianza y estrategia. Esta formación permitió también reflexionar sobre el rol de las mujeres en la negociación colectiva, identificando estrategias para aumentar su participación y liderazgo en este ámbito. *“El taller ha tenido un impacto muy positivo en mí. Me siento más segura de mis habilidades para negociar y tengo más confianza para defender mis derechos laborales. Además, he aprendido a trabajar en equipo de manera más efectiva y he desarrollado una mayor comprensión de la importancia de la negociación colectiva para mejorar las condiciones de trabajo de las docentes”* afirma una docente de la región Tánger – Tetuán – Alhucema.

- **Gestión efectiva de conflictos:** mediante esta formación las mujeres docentes aprendieron a identificar y analizar los conflictos de manera objetiva, comprendiendo sus causas y consecuencias, también desarrollaron sus habilidades en diversas estrategias de resolución de conflictos, como la mediación, el diálogo y la negociación, permitiéndoles abordar los conflictos de manera constructiva y pacífica y, perfeccionando de este modo sus habilidades de comunicación para manejar situaciones de conflicto, promoviendo el entendimiento y la colaboración entre las partes involucradas. *“La facilitadora del taller fue una experta en gestión de conflictos con una gran capacidad para transmitir sus conocimientos de manera clara y amena. Su experiencia y habilidades pedagógicas fueron fundamentales para crear un ambiente de aprendizaje positivo y dinámico. Le damos las gracias por todo el esfuerzo realizado”* subraya una docente de la región Casablanca – Settat.
- **Optimización de la gestión del tiempo:** mediante estos talleres las mujeres docentes aprendieron técnicas efectivas para planificar, organizar y priorizar sus tareas, optimizando su tiempo y reduciendo el estrés laboral. Del mismo modo, desarrollaron habilidades para delegar tareas de manera efectiva y trabajar en equipo de manera colaborativa, maximizando la productividad y el logro de objetivos. *“El contenido del taller fue muy completo y abarcó diversos aspectos de la gestión del tiempo, desde la identificación de los principales ladrones de tiempo hasta las técnicas de planificación y organización más efectivas. Me gustó especialmente el enfoque práctico del taller, que nos permitió poner en práctica lo aprendido a través de simulaciones y ejercicios grupales”* afirma una docente de la región Sousse – Massa.
- **Desarrollo de habilidades de liderazgo:** los talleres permitieron reflexionar sobre las diferentes características y estilos de liderazgo, identificando sus propias fortalezas y áreas de desarrollo. También, fueron una oportunidad para perfeccionar las habilidades para delegar responsabilidades y empoderar a sus colaboradores, fomentando el crecimiento y desarrollo profesional de todo el equipo. Además, se sensibilizó sobre la importancia del liderazgo para la equidad de género en la educación, promoviendo prácticas inclusivas y justas en el aula y en el ámbito educativo en general. *“El taller ha tenido un impacto profundo en mi desarrollo personal y profesional. He adquirido una mayor comprensión de los principios del liderazgo efectivo y he desarrollado habilidades para liderar con confianza, empatía y asertividad. Además, he aprendido a crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y*

motivado para contribuir al logro de objetivos comunes” Subraya una mujer docente de la región oriental.

Conviene señalar también, que la mayoría del personal que impartió estas formaciones, sobre todo las formadoras afiliadas al SNE/FDT fueron capacitadas en el marco del anterior Convenio financiado por la AECID.

Todo lo anterior, asegura que estas sesiones formativas diseñadas específicamente para mujeres docentes fueron una herramienta poderosa para empoderarlas y brindarles las herramientas necesarias para el éxito en su carrera profesional y también incidieron en la conciliación entre sus responsabilidades reproductivas, productivas y sociales.

Respecto a la “Elaboración de una estrategia de género en el sindicato, con planes de acción de alcance regional”

El SNE/FDT, en su compromiso con la igualdad de género, inició la elaboración de una estrategia de género con el apoyo de asistencia técnica. En un principio, esta tarea fue encomendada a una persona con conocimiento del funcionamiento interno del sindicato. Sin embargo, debido a motivos personales y profesionales, esta persona abandonó el trabajo.

Tras la salida de la persona inicialmente encargada de la elaboración de la estrategia de género del sindicato, la asistencia técnica fue confiada a Acetre Consulting, un despacho de consultoría social de Tetuán que ya había presentado su propuesta técnica en el momento de la licitación inicial.

Ante la limitación de tiempo y recursos para realizar desplazamientos presenciales, Acetre Consulting, en colaboración con el SNE/FDT, ha optado por una metodología online para la elaboración de la estrategia de género. Esto implicó la realización de reuniones ZOOM con el comité nacional y los comités regionales, provinciales y locales. Estas reuniones fueron una valiosa oportunidad para realizar un análisis FODA (SWOT) de la perspectiva de género en la gestión del sindicato a nivel nacional, regional, provincial y local.

Un total de 40 afiliadas/os(23 mujeres) participaron en la elaboración de la estrategia de género y la configuración de un plan nacional y 5 planes regionales. Los hallazgos de esta estrategia y sus planes de acción fueron presentados ante 24 afiliadas/os(50% mujeres) en un taller organizado en la sede de SNE/FDT en Casablanca, el 26/05/2023.

Como reflexión sobre los componentes de la estrategia de género, las/os afiliadas/os entrevistadas/os destacan como puntos fuertes y débiles de esta herramienta, los siguientes puntos:

Cuadro 12: Resumen de los puntos fuertes y débiles de la estrategia de género según la declaración de los/as afiliadas/osentrevistados

Puntos fuertes	Puntos débiles
● Sensibilización e inclusión: la estrategia de género ayudó a crear una cultura de	● Falta de recursos: El SNE/FDT como la mayoría de los sindicatos en Marruecos

trabajo más inclusiva y respetuosa para todos los miembros, independientemente de su género, lo que ha incidido sobre una mayor participación de las mujeres en el sindicato y a una mejor representación de sus intereses, abordando también las desigualdades de género en el lugar de trabajo, como la violencia y el acoso.

- **Empoderamiento y desarrollo profesional:** La estrategia de género y sus distintos planes de acción, propusieron una serie de capacitaciones y apoyo a desarrollo de las habilidades para contribuir plenamente al desarrollo del sindicato. Este apartado incluyó también acciones para ayudar a las mujeres a desarrollar su liderazgo y a tomar posiciones de poder dentro del sindicato.
- **Negociación colectiva y defensa de los derechos:** la estrategia de género incluyó acciones para negociar mejores derechos laborales equitativos e igualitarios para mujeres y hombres docentes, ayudando a las mujeres a defender sus derechos en el lugar de trabajo y a luchar contra la discriminación
- **Solidaridad y apoyo mutuo:** la estrategia incidió sobre la importancia de crear una red de apoyo para las mujeres dentro del sindicato, esto puede ayudar a las mujeres a sentirse más conectadas y apoyadas, y a sentirse más capaces de enfrentar los desafíos en el lugar de trabajo, también para fortalecer las relaciones de solidaridad y de lucha por sus derechos.

tienen recursos limitados, tanto humanos como económicos, lo que dificulta la implementación de la estrategia de género de manera eficaz.

- **Dependencia de la financiación externa:** aunque la estrategia de género ha priorizado, a la hora de presupuestar las acciones, todas las posibilidades de aportaciones internas del propio sindicato, tanto de recursos humanos, como materiales y económicos, hay una cultura dentro del sindicato de desenfoco en las prioridades, ejemplo de ello, la búsqueda de financiación externa que prioriza proyectos que atraen fondos en lugar de aquellos que son más relevantes para las necesidades de las mujeres docentes.
- **Resistencia interna:** Algunos miembros del sindicato son resistentes a la idea de una estrategia de género, por temor a que diluya la fuerza del sindicato o beneficie desproporcionadamente a las mujeres. La resistencia interna también puede crear un ambiente hostil para las mujeres dentro del sindicato.
- **Falta de experiencia:** el sindicato carece de experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar e implementar la estrategia de manera eficaz y eficiente. Además, aunque el documento de la estrategia incluye un apartado sobre el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, el sindicato carece de personal especializado y capacitado en técnicas de monitoreo y evaluación de estrategias.
- **Desafíos externos:** el sindicato carece de una estrategia de partenariado y colaboración con otras organizaciones

tanto estatales, como de la sociedad civil y del sector privado. Es verdad que cuenta con una estrategia de comunicación, que a su vez nunca fue implementada, bajo el pretexto de falta de recursos tanto humanos como económicos.

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

Respecto a las “Refuerzo y/o creación de 1 estructura nacional y 5 regionales de defensa de derechos de las docentes”

Mediante las distintas entrevistas realizadas a lo largo del proceso de evaluación se ha podido subrayar el importante rol que juegan, tanto el departamento nacional como los departamentos regionales y provinciales para promover los derechos e intereses de las docentes en sus zonas de actuación. Estos objetivos se pueden concretar en las siguientes áreas:

Defensa de los derechos laborales:

- Velar por el cumplimiento de las leyes y convenios colectivos que regulan las condiciones laborales de las docentes
- Asesorar y representar a las docentes en caso de conflictos laborales, como despidos, sanciones disciplinarias, acoso laboral o discriminación.
- Negociar con las autoridades educativas y los empleadores para mejorar las condiciones laborales de las docentes.

Promoción del bienestar profesional:

- Fomentar la investigación y la innovación en el ámbito educativo, y promover la participación de las docentes en actividades de formación continua.
- Luchar contra los estereotipos de género y promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la profesión docente.

Defensa de los derechos pedagógicos:

- Defender la autonomía profesional de las docentes.
- Promover la participación de las docentes en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y a la educación en general.
- Luchar por la mejora de la calidad de la educación y por la defensa de una educación pública, gratuita y de calidad para todos los niños y niñas.

Fortalecimiento de la organización sindical:

- Reclutar y afiliar a las docentes al sindicato.
- Formar y capacitar a las docentes en materia de sindicalismo y defensa de sus derechos.

- Promover la participación activa de las docentes en la vida sindical y en la toma de decisiones del sindicato.

Colaboración con otros actores:

- Colaborar con otras organizaciones sindicales y organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la defensa de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.
- Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y otras instituciones para promover la investigación y el debate sobre temas relacionados con la educación y la profesión docente.
- Incidir en las políticas públicas que afectan a la educación y a la profesión docente.

Cuadro 13: Creación y/o fortalecimiento de los departamentos regionales de la mujer

Fecha de constitución	Región	Mujeres
27/3/2022	Oriental	17
27/3/2022	Casablanca - Settat	14
27/3/2022	TTH	15
27/3/2022	Sousse - Massa	18
27/3/2022	Rabat - Salé - Kenitra	16
Total		80

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Respecto a las “Formación de formadores/as en género (6 días de formación)”

La formación de formadores/as en género es un proceso crucial para desarrollar las competencias necesarias para impartir talleres, cursos y otras actividades educativas que promuevan la igualdad de género y la erradicación de la violencia contra las mujeres. Para ello, se han organizado 6 talleres a nivel central con la participación de representantes de los departamentos de la mujer y otros afiliados/os de las representaciones regionales y provinciales:

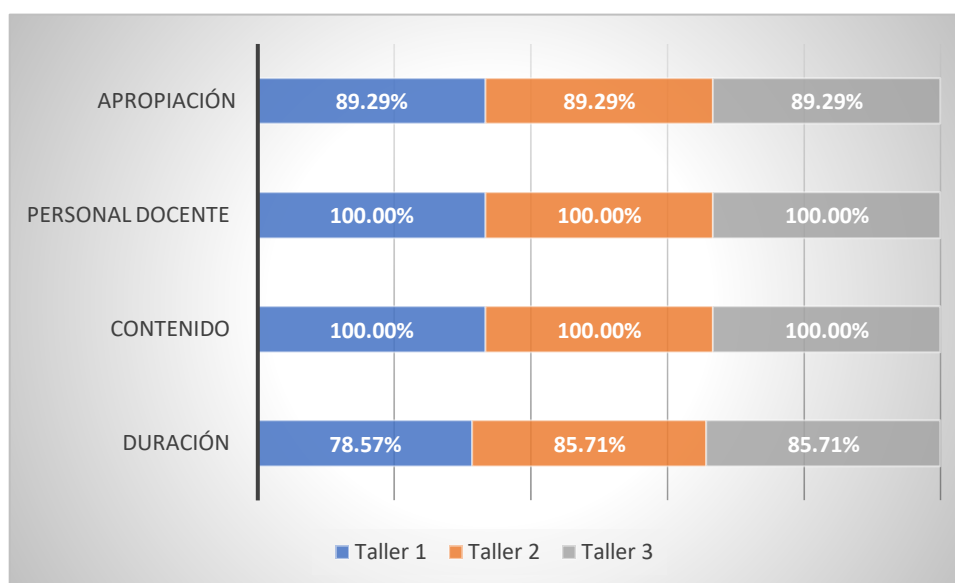
Cuadro 14: Resumen de las sesiones de formación de formadores/as en género

Fechas	Talleres	Participantes				
		Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
17-18/09/2022	Taller 1	24	1	25	96,00%	4,00%
5-6/11/2022	Taller 2	24	3	27	88,89%	11,11%
11-12/02/23	Taller 3	23	1	24	95,83%	4,17%
Promedio de participación		24	2	25	93,42%	6,58%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Para evaluar los talleres formativos, el equipo de evaluación utilizó las mismas cuatro variables, a saber: la duración del curso/taller, el contenido, el nivel de los/as formadores/as, el grado de adquisición de los conceptos impartidos y su aplicación en el ámbito socio-profesional. Los resultados obtenidos de las entrevistas y reflejados en el siguiente gráfico, recogen las respuestas de un total de 28 afiliadas/os entrevistadas/os que han declarado haber participado en este ciclo formativo:

Gráfico 3: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación de formadores/as en género



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

El análisis del gráfico 3, nos muestra que el ciclo de formación en su conjunto fue altamente valorado por las personas entrevistadas. Especialmente que el ciclo formativo combinaba entre la teoría y la praxis y, por ende, posibilitaba el aprendizaje el desarrollo de las habilidades transversales de los/as participantes.

Según las declaraciones de las personas entrevistadas, esta formación abarcó diversos aspectos, incluyendo:

- Conceptos básicos de género: Se adquirieron conocimientos sobre los conceptos de sexo, género, identidad de género, roles de género, sistemas de género y las relaciones de poder entre hombres y mujeres.
- Análisis de la desigualdad de género: Se desarrolló la capacidad para identificar y analizar las causas y consecuencias de la desigualdad de género en diferentes ámbitos de la vida, como el social, económico, político y cultural.
- Violencia contra las mujeres: Se profundizó en las diferentes formas de violencia contra las mujeres, como la física, psicológica, sexual y económica, y se aprendieron estrategias para su prevención y atención.

- Enfoques pedagógicos para la educación en género: Se exploraron metodologías y herramientas para impartir talleres, cursos y otras actividades educativas que sean participativas, inclusivas y efectivas en la promoción de la igualdad de género.
- Habilidades de comunicación y facilitación: Se desarrollaron habilidades para comunicar conceptos complejos de manera clara y accesible, y para facilitar procesos de aprendizaje grupales participativos y reflexivos.
- Autoanálisis y sensibilización: Se promovió un proceso de autoanálisis y sensibilización personal sobre los propios sesgos y estereotipos de género, para convertirse en un/a formador/a más consciente y efectivo/a.

Los/as participantes a este ciclo formativo sobre género se han dotado de herramientas pedagógicas para que puedan replicar la formación a nivel de sus regiones. Esto permitió multiplicar el impacto del ciclo formativo y contribuir a la difusión de conocimientos y buenas prácticas en materia de igualdad de género en una amplia gama de contextos.

Según los datos recopilados de las fuentes de verificación y de las distintas entrevistas realizadas, estas formaciones fueron replicadas en diversas zonas, con la implicación de 244 docentes (87,30% mujeres) y, por ende, han fungido como talleres de sensibilización para la promoción de la participación femenina en el sindicato.

Cuadro 15: Resumen de multiplicación de las sesiones de formación de formadores/as en género en ciertas regiones

Región	Zona	Fecha	Participantes				
			Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
Oriental	Guercif	14/5/2023	16	4	20	80,00%	20,00%
	Berkane	14/5/2023	16	1	17	94,12%	5,88%
	Nador	14/5/2023	16	1	17	94,12%	5,88%
	Driouch	21/5/2023	19	1	20	95,00%	5,00%
TTH	Ouazzane	13/6/2021	19	21	40	47,50%	52,50%
	Tetouan	11/3/2023	27	0	27	100,00%	0,00%
Rabat - Salé - Kenitra	Sidi Kacem	14/5/2023	29	2	31	93,55%	6,45%
	Sidi Slimane	14/5/2023	35	1	36	97,22%	2,78%
	Temara	16/6/2023	36	0	36	100,00%	0,00%
Total			213	31	244	87,30%	12,70%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Respecto a las “Formación en concepción y montaje de proyectos. Refuerzo de competencias regionales”

Esta formación fue concebida para fortalecer las capacidades de los/as cuadros sindicales y especialmente los miembros de los departamentos de la mujer, en dos áreas clave: la implementación de la estrategia de género y la formulación de proyectos de cooperación internacional.

Fortaleciendo la implementación de la estrategia de género:

- **Herramientas sólidas:** La formación dota a los/as participantes de herramientas y conocimientos prácticos para poner en marcha las actividades previstas en la estrategia de género y sus planes de acción.
- **Empoderamiento de los departamentos de la mujer:** Brinda a los departamentos de la mujer las capacidades necesarias para liderar la implementación de la estrategia de género dentro del sindicato, impulsando la igualdad de género en todas sus áreas de trabajo.
- **Transversalización de la perspectiva de género:** La formación permite a los/as participantes integrar la perspectiva de género en todas las acciones del sindicato, desde la negociación colectiva hasta la educación y la comunicación.

Impulsando proyectos de cooperación internacional:

- **Diseño y formulación de proyectos:** Se capacitó a los/as participantes para diseñar y formular proyectos de cooperación internacional basados en evidencias reales y adaptados a las necesidades y contextos específicos de cada zona.
- **Presupuestación de los proyectos sensible al género:** Se proporcionaron herramientas para incorporar la perspectiva de género en el proceso de elaboración de los presupuestos de los proyectos identificados
- **Búsqueda de financiación:** Se brindaron conocimientos y herramientas para la búsqueda de fondos tanto internos como nacionales e internacionales, asegurando la sostenibilidad de los proyectos.

Para ello, se han organizado los siguientes talleres:

Cuadro 16: Resumen de las sesiones de formación sobre concepción y montaje de proyectos con enfoque de género

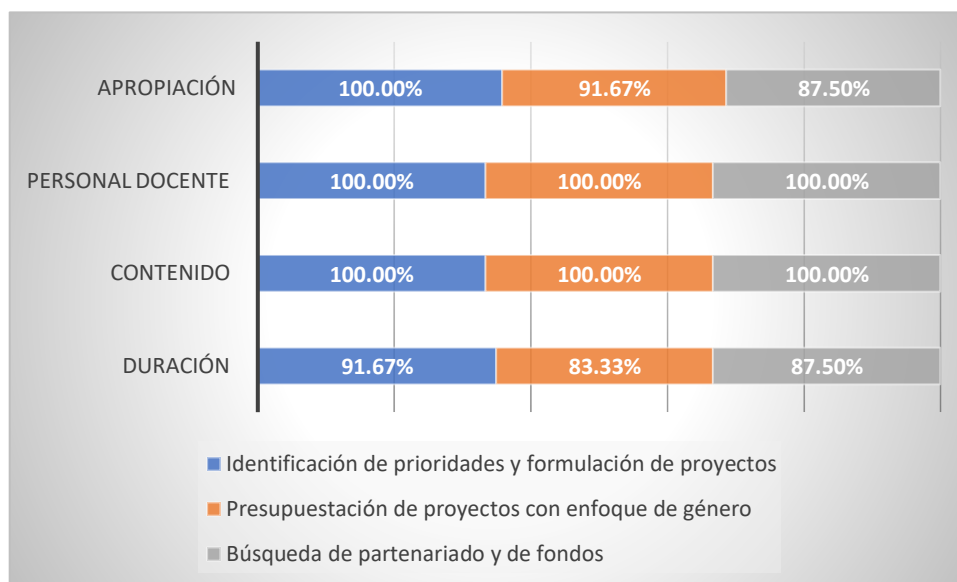
Fechas	Talleres	Participantes				
		Mujeres	Hombres	Total	% M	% H
27-28/05/2023	Identificación de prioridades y formulación de proyectos con enfoque de género	12	12	24	50,00%	50,00%
10-11/06/23	Presupuestación de proyectos con enfoque de género	14	12	26	53,85%	46,15%

17- 18/06/2023	Búsqueda de partenariado y de fondos	11	12	23	47,83%	52,17%
Promedio de participación		12	12	24	50,68%	49,32%

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

Para evaluar los talleres formativos, el equipo de evaluación utilizó los mismos cuatro variables, a saber: la duración del curso/taller, el contenido, el nivel de los/as formadores/as, el grado de adquisición de los conceptos impartidos y su aplicación en el ámbito socio-profesional. Los resultados obtenidos de las entrevistas y reflejados en el siguiente gráfico, recogen las respuestas de un total de 24 afiliadas/os entrevistados que han declarado haber participado en este ciclo formativo:

Gráfico 4: Análisis de los resultados de las de las sesiones de formación sobre concepción y montaje de proyectos con enfoque de género



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

El análisis del gráfico 4, nos muestra que el ciclo de formación en su conjunto fue altamente valorado por las personas entrevistadas. Todas las personas entrevistadas concedieron que esta formación representa una valiosa inversión para el sindicato, ya que:

- Fortalece las capacidades internas: la formación ha dotado al sindicato de las herramientas y personal capacitado para avanzar en la igualdad de género de manera efectiva.
- Promueve la cooperación internacional: la formación ha abierto perspectivas y oportunidades para la colaboración con otras organizaciones y conocer las modalidades de *fundraising* (captación de fondos)
- Contribuye al desarrollo local: La formación permitió al sindicato identificar proyectos que puedan beneficiar a las comunidades y promuevan el desarrollo local con enfoque de género.

Respecto a este último ítem y como práctica del ciclo formativo, la formación ha incidido sobre el desarrollo de propuestas de proyectos como parte del ciclo de capacitación, con la perspectiva de

impulsar a los/as participantes de poner en práctica los conocimientos teóricos y prácticos, adquiriendo una experiencia práctica en el diseño, formulación y presentación de ideas de proyectos. Esta práctica permitió a los/as participantes aplicar los conceptos aprendidos en la capacitación a escenarios del mundo real y desarrollar habilidades prácticas en la planificación de proyectos, presupuestación y la recaudación de fondos.

Un total de 5 fichas de proyectos fueron recibidas por parte del grupo nacional y los grupos regionales, las cuales fueron también revisadas por el personal docente encargado de esta formación y tras su corrección fueron reenviadas de nuevo a los grupos de afiliadas/os participantes en la formación.

Cuadro 17: Resumen de propuestas de proyectos recibidas tras la formación

Grupo participante	Propuesta de proyecto presentada
Grupo nacional	Preparación y activación del protocolo de implicación de jóvenes afiliadas/os (Mujeres y Hombres) en los puestos de toma de decisión del SNE/FDT
Oriental	Apoyo a la escolarización de las chicas en el medio rural (ASFIR)
Casablanca - Settat	Promover el uso seguro y responsable de Internet por parte de los/as niños/as de las escuelas de la región de Casablanca – Settat
TTH	Jóvenes ciudadanos y ciudadanas del Mundo desde el Norte de Marruecos: hacia la construcción de un presente y un futuro más justo, equitativo y sostenible
Sousse - Massa	Integración de los/as hijos/as de migrantes subsaharianos en el sistema educativo público marroquí en la región de Sousse – Massa

Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación

El único grupo que no presentó un proyecto fue el de la región Rabat – Salé – Kenitra. Sin bien, según sus declaraciones en la entrevista realizada por el equipo evaluado, habían identificado y formulado 2 proyectos, un proyecto sobre la violencia en el ámbito escolar que fue diseñado en la formación y otro proyecto sobre el transporte escolar. No obstante, no llegaron a cumplir con las fechas límite establecidas por los/as formadores/as y, aunque el equipo evaluador, les pidió una copia de las fichas de los proyectos para analizarlas, no han respondido a la demanda.

El personal docente encargado de este ciclo formativo subrayó en la entrevista que *“la entrega de fichas de proyectos coherentes y bien diseñados al finalizar la formación es un indicador clave del éxito de la misma. Demuestra que los/as participantes han comprendido los conceptos clave, han desarrollado habilidades prácticas y son capaces de aplicar lo aprendido a situaciones reales”*

De entre los componentes claves de estas fichas, se destaca la correcta planificación y la clara definición de su marco lógico, tanto de la lógica vertical (objetivos – resultados y actividades), como de la lógica horizontal (indicadores, fuentes de verificación e hipótesis). Sin olvidar, que todos los proyectos diseñados por los distintos grupos tienen en cuenta las consideraciones del contexto local

donde se van a desarrollar, además de las problemáticas y las necesidades estratégicas de los diferentes actores implicados, sobre todo los/as titulares de derechos.

Otro aspecto positivo de estas fichas de proyecto es la integración transversal del Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos (EGyBDH), garantizando de este modo un diseño de propuestas de proyectos inclusivas, equitativas y sostenibles. Lo que implica que se ha tenido en consideración las diferentes necesidades, perspectivas y experiencias de mujeres, hombres, niñas y niños y, por ende, se han formulado iniciativas que respetan, protejan y cumplan con sus derechos humanos.

Respecto a las “Intercambio de experiencia entre UGT MUJERES/SNE-FDT mujeres en Casablanca”

El día 8 de julio del 2023 se organizó en Casablanca una jornada de intercambio de experiencias entre UGT España y SNE-FDT Marruecos, con la participación de 32 personas (84,37% mujeres). Este intercambio tenía como principal objetivo compartir experiencias sobre la participación de la mujer sindicalista en puestos de responsabilidad.

En la entrevista realizada con la Sra. Cristina Antoñanzas - Vice secretaria general UGT, se ha podido destacar que gran parte de los desafíos de participación de la mujer en los puestos de responsabilidad, son inquietudes compartidas entre los dos sindicatos. *“El intercambio de experiencias con las compañeras afiliadas/os marroquíes fue una experiencia muy enriquecedora. Me ha permitido conocer las diferentes realidades que enfrentan las mujeres docentes en Marruecos y los desafíos que encuentran para acceder a puestos de liderazgo tanto en el ámbito profesional como dentro del sindicato, y son preocupaciones compartidas entre nuestros 2 sindicatos. También he aprendido sobre las estrategias que están utilizando las mujeres afiliadas/os marroquíes para superar estas barreras y promover la igualdad de género. Este intercambio me ha motivado aún más a seguir luchando por la participación de la mujer en los puestos de liderazgo en mi propio sindicato. También me ha dado la oportunidad de construir relaciones de solidaridad con las compañeras afiliadas/os marroquíes, que estoy segura de que serán duraderas. Creo que este tipo de intercambios son esenciales para fortalecer el movimiento sindical internacional y para promover la igualdad de género en el ámbito laboral”.*

Tanto la parte española como la parte marroquí concedieron que la jornada de intercambio fue una oportunidad valiosa para:

- Compartir buenas prácticas y estrategias: los/as afiliadas y militantes han podido compartir sus experiencias en la promoción de la participación de la mujer en puestos de liderazgo, como la implementación de cuotas de género, la capacitación y el desarrollo de mujeres sindicalistas, y la creación de redes de apoyo. Aprendieron también sobre las barreras específicas que enfrentan las mujeres afiliadas/os en cada país, como los estereotipos de género y la discriminación.
- Fortalecer la solidaridad internacional: Las mujeres afiliadas y militantes de ambos sindicatos han podido conectarse y apoyarse mutuamente en sus luchas por la igualdad de género y la justicia social.

- Aprender de los diferentes contextos: El intercambio de experiencias ayudó a las mujeres afiliadas/osa comprender mejor las diferentes realidades que enfrentan las mujeres en España y Marruecos y también salieron con conclusiones y recomendaciones sobre la importancia de construir puentes entre los movimientos sindicales de ambos países y fortalecer la solidaridad internacional.

Los testimonios de las afiliadas y militantes afiliadas/os del SNE/FDT, resumen las principales conclusiones y recomendaciones de este encuentro de intercambio:

“El intercambio de experiencias con la compañera sindicalista española fue una oportunidad invaluable para aprender de la experiencia y la estrategia de UGT en la promoción de la participación de la mujer en puestos de liderazgo. Me ha inspirado ver cómo las mujeres afiliadas/os españolas han logrado superar las barreras y alcanzar posiciones de liderazgo”

“Este intercambio me ha permitido compartir mis propias experiencias y desafíos con la compañera española. Me ha ayudado a desarrollar nuevas ideas para promover la igualdad de género en mi propio sindicato, como por ejemplo realizar anualmente una sesión interna de evaluación del SNE/FDT, para ver la manera en la que estamos avanzando para lograr la equidad de género tanto en el ámbito profesional de educación, como a nivel del propio sindicato”

“El intercambio de experiencias con UGT fue una experiencia muy beneficiosa para nuestro sindicato. Nos ha permitido aprender de la experiencia española y empezar a pensar en desarrollar nuevas estrategias para promover la participación de la mujer en puestos de liderazgo en nuestro sindicato”

El intercambio de experiencias entre UGT y SNE/FDT sobre la participación de la mujer sindicalista en puestos de responsabilidad fue una herramienta poderosa para promover la igualdad de género. Al compartir buenas prácticas y aprender de los diferentes contextos, las mujeres afiliadas/os de ambos sindicatos pueden construir un movimiento sindical más fuerte e inclusivo que represente mejor a los intereses de todas las trabajadoras, sobre todo los intereses de las mujeres docentes.

C) Contribución al impacto esperado del resultado 2

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

Cuadro 18: Alcance de los indicadores del resultado 2

INDICADORES	LOGRO	DESCRIPCIÓN
I1.R2: 1 estructura nacional y 5 estructuras regionales de mujer activadas.	100%	Mediante este proyecto se ha podido fortalecer el departamento nacional de la mujer y 5 departamentos regionales a saber: Región Tánger – Tetuán – Alhucemas (TTH), Región Oriental, Región Rabat – Salé – Kenitra, Región Casablanca – Settat y Región de la Oriental

I2.R2: Estrategia de departamento Mujer y planes de acción disponibles.	100%	La estrategia de género del SNE/FDT fue concebida mediante el proyecto, dotada de 6 planes de acción, uno a nivel nacional y 5 a nivel regional, correspondientes a las regiones de intervención del proyecto
I3.R2: 300 enseñantes movilizadas a nivel nacional	>100%	La movilización alcanzó a 343 enseñantes (85,42% mujeres) a nivel nacional
I4.R2: 75 enseñantes formadas en comunicación y negociación colectiva	100%	• Un promedio de 70 mujeres enseñantes fue capacitado en diferentes temáticas (Comunicación positiva, Negociación colectiva, Gestión de conflictos, Gestión de tiempo y Leadership) • Un promedio de 25 afiliadas/os(93,42% mujeres) fue capacitado en formación de formadores/as sobre género • Un promedio de 24 afiliadas/os(50,68% mujeres) fue capacitado en técnicas de concepción y montaje de proyectos con enfoque de género

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas y fuentes de verificación

4.2.3 Contribución al impacto esperado

Los hallazgos de la evaluación dan cuenta que las contribuciones del proyecto fueron suficientes para conseguir las metas planificadas para medir el logro del objetivo específico planteado.

Cuadro 19: Alcance de los indicadores del objetivo específico

INDICADORES	LOGRO	DESCRIPCIÓN
I1. OE: Aumenta un 22% el % de mujeres en comités ejecutivos del SNE	>100%	El porcentaje de representatividad de las mujeres afiliadas a nivel de las instancias ejecutivas: nacional, regional, provincial y local asciende a 22,86%, según los datos del SNE/FDT, justo después del congreso nacional de marzo de 2022. Además, un 60% de las mujeres que han participado en acciones del proyecto ocupan ahora puestos de responsabilidad a diferentes niveles (Dato facilitado por SNE/FDT)
I2. OE: Se refuerza y/o crean nuevas estructuras de representación femenina en el sindicato	100%	Mediante este proyecto se ha podido fortalecer el departamento nacional de la mujer y 5 departamentos regionales a saber: Región Tánger – Tetuán – Alhucemas (TTH), , Región Rabat – Salé – Kenitra, Región Casablanca – Settat y Región de la Oriental
I3. OE: Disminuye un 5 % el % de mujeres que reportan	-	Los datos de medición de este indicador se han obtenido a través de un cuestionario inicial, a base del estudio

haber sido víctimas de algún tipo de violencia en ámbito escolar.	realizado y, de un cuestionario final simplificado gestionado entre ISCOD y SNE/FDT • En el estudio inicial participaron 428 personas, (55% mujeres), 21 % de entre ellos/as denunciaron haber sido víctimas de algún tipo de violencia • En el estudio final participaron 199 participantes y 26,6% denunciaron haber sido víctimas de algún tipo de violencia Lo que supone un aumento de 5,6%, mientras que el indicador pretendía disminuir de un 5% las violencias denunciadas, pero consideramos que este dato es positivo, puesto que, una de las dificultades reconocidas por el estudio, fue llegar a reconocer y denunciar las violencias de género. Por lo que se puede decir que el proyecto llegó a concientizar a las docentes sobre la amplitud del problema de violencia de género en el ámbito educativo y promover las denuncias de todo tipo de violencias a las autoridades educativas, tanto a nivel provincial como a nivel regional.
--	--

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas y fuentes de verificación

Las principales evidencias que respaldan estos hallazgos son las siguientes:

- **La mejora de las competencias de las mujeres afiliadas/os del SNE/FDT:** Las intervenciones del proyecto se han formulado con el fin de mejorar de las capacidades y habilidades de los/as afiliados del SNE/FDT y del personal docente de la enseñanza pública marroquí, (sin olvidar que los afiliados de SNE son personal de la enseñanza) basándose sobre el Enfoque de Género y Basado sobre los Derechos Humanos (EGyBDH), ofreciendo estrategias y soluciones que permiten afrontar y corregir las desigualdades de acceso a los puestos de responsabilidad tanto en el ámbito educativo, como en el seno del sindicato. Las acciones para conseguirlo se rigen por los principios que incluyen:
 - ⇒ **Educación y concientización:** Se han configurado y desarrollado talleres de educación y concientización a los/as afiliadas/os y militantes del SNE/FDT que abarcaron diversas temáticas, como la comunicación positiva, negociación colectiva, gestión de conflictos, Gestión de tiempo, Leadership, formación de formadores/as en género y formación en diseño, montaje, formulación, presupuestación y búsqueda de partenariado y fondos con enfoque de género.
 - ⇒ **Orientación e intercambio de experiencias:** La orientación es un servicio clave de los departamentos de la mujer creados, los cuales ofrecen una amplia gama de servicios a las mujeres docentes, como el asesoramiento sobre sus derechos laborales y el desarrollo de sus competencias y habilidades. Sin olvidar, su rol primordial para motivar a otras mujeres afiliadas y/o que quieren afiliarse al sindicato a

sustentar puestos de responsabilidad tanto en el sistema educativo, como en el seno del sindicato. Mientras que el intercambio de experiencias fue realizado entre la UGT y el SNE/FDT y cual fue calificado como herramienta valiosa para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el proceso de participación de la mujer trabajadora, docente y sindicalista en puestos de responsabilidad tanto en el ámbito profesional como en el seno de los sindicatos.

- **La creación de una cultura de análisis con enfoque de género en el seno del SNE/FDT**, La creación de una cultura de análisis con enfoque de género en el seno del sindicato fue un proceso esencial para promover la igualdad de género y la justicia social en el ámbito laboral y educativo. Este proceso implicó integrar la perspectiva de género en todas las actividades y procesos del sindicato, desde la elaboración de políticas internas hasta la representación de las afiliadas/os sobre todo las mujeres docentes. Mediante una serie de acciones que se resumen a continuación:
 - ⇒ **Capacitar a los miembros del SNE/FDT en análisis de género:** a través de una serie de formaciones y talleres de capacitación para que todos los miembros del sindicato tengan una comprensión de los conceptos de género y cómo estos conceptos se relacionan con el mundo laboral y sindical.
 - ⇒ **Integrar el enfoque de género en las políticas y programas del sindicato:** El sindicato fue dotado de una estrategia de género y unos planes de acción tanto a nivel central como a nivel de las distintas regiones de intervención del proyecto.
 - ⇒ **Recopilar y analizar datos con enfoque de género:** Los estudios realizados en el ecuador del proyecto, permitieron recopilar datos sobre la situación de las mujeres docentes y analizar estos datos para identificar las desigualdades de género.
 - ⇒ **Crear un espacio seguro para las mujeres:** A través la creación y el fortalecimiento de los departamentos de la mujer a nivel nacional y regional.
 - ⇒ **Aliarse con otras organizaciones que trabajan por la igualdad de género:** El proyecto ha permitido compartir la experiencia del SNE/FDT con otras organizaciones que trabajan por la igualdad de género para compartir recursos y estrategias.
- **La concientización comunitaria sobre la importancia de defensa de los derechos de las mujeres enseñantes y la calidad de la enseñanza pública marroquí**, lo cual fue posible a través de la elaboración y difusión de un estudio sobre la situación laboral de docentes y dos cuadernos reivindicativos, uno dirigido al Ministerio de Educación Nacional y otro al propio sindicato. También se realizó un estudio de revisión del material pedagógico escolar con enfoque de género y su plan de acción.

Tomando en consideración lo anterior mencionado, se pueden resaltar tres contribuciones principales al impacto esperado, que, si bien no alcanzaron el ambicioso objetivo general “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los

niveles del ámbito educativo marroquí”, tienen potencial eficacia si sostienen con el tiempo, según la evidencia técnica que fundamenta las intervenciones elegidas. Son las siguientes:

- Mejorar la disponibilidad y la difusión de información cuantitativa y cualitativa sobre la situación laboral de las mujeres docentes tanto en el ámbito educativo como en el seno del sindicato
- Desarrollar las habilidades y los conocimientos de los/as afiliadas/os y militantes del SNE/FDT y del personal docente de la enseñanza pública marroquí sobre el enfoque de género
- Desarrollar una cultura de análisis con enfoque de género en el seno del SNE/FDT sobre todo a través la elaboración de estrategia de género del sindicato y sus respectivos planes de acción, además del fortalecimiento y la creación de los departamentos de la mujer tanto a nivel nacional como a nivel regional.

4.2.4 Factores influyentes en el logro de los resultados

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

A) Factores que han contribuido a los cambios esperados

- Replicabilidad de un proceso previo de desarrollo: Con este proyecto ISCOD y SNE/FDT han podido replicar las buenas prácticas funcionales de intervenciones realizadas con anterioridad de promoción de la igualdad de género en el ámbito educativo, que han dejado instaladas unas prácticas innovadoras focalizadas sobre la incorporación del Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos (EGyBDH) en los programas y políticas tanto del sector educativo como en el seno del sindicato, para garantizar la participación plena y la igualdad de oportunidades de las mujeres en el ámbito socioeducativo marroquí.
- Implicación de los titulares de obligación (Ministerio de Educación y sus representaciones regionales “AREF”): Esta implicación se ha reflejado en todas las acciones implementadas por el proyecto, partiendo del fortalecimiento de sus capacidades sobre la transversalización del enfoque de género en las políticas del sector educativo hasta su implicación activa en las acciones de revisión de los materiales pedagógicos escolares con perspectiva de género.
- Fortalecimiento de capacidades de los/as afiliadas/os al sindicato: El gran acierto del proyecto fue la programación de una serie de capacitaciones y un trabajo de acompañamiento en terreno que responde directamente a las necesidades formativas del personal docente y de los/as afiliados/as del SNE/FDT. De hecho, el proyecto ha elevado las competencias y las habilidades de estos profesionales, tanto para tener en cuenta el enfoque de género en las metodologías pedagógicas dentro de clase y en las actividades socioculturales, como en la creación de una cultura de género en el seno del mismo sindicato.

- Creación y fortalecimiento de los departamentos de la mujer: Estos departamentos juegan un papel crucial en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres docentes. Pueden contribuir a: (i) Aumentar la participación de las mujeres en el sindicato, (ii) Promover la representación de las mujeres en el liderazgo sindical, (iii) Desarrollar políticas y programas que aborden las necesidades de las mujeres docentes, (iv) Representar a las mujeres docentes en las negociaciones colectivas y ante las autoridades educativas y, (v) Crear redes y alianzas con otras organizaciones de mujeres.
- Elaboración de una estrategia de género para el SNE/FDT: Esta iniciativa ha permitido al SNE/FDT dotarse de una estrategia de género y planes de acción tanto a nivel nacional como a nivel regional. La estrategia recoge 07 ejes: Eje 1. Fortalecer la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones, Eje 2. Racionalizar y optimizar el proceso de gestión de recursos humanos sindicales con base al enfoque basado en habilidades, Eje 3. Fortalecer el sistema de información y gestión (SIG), Eje 4. Promover la comunicación interna y externa del sindicato, Eje 5. Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación con perspectiva de género, Eje 6. Desarrollar la presupuestación sensible al género y, Eje 7. Fortalecer los procesos de búsqueda de fondos.
- Fomentar la gestión del conocimiento sobre la situación laboral de las mujeres docentes : Se elaboró un estudio sólido sobre la situación laboral de las mujeres docentes, incidiendo sobre 3 importantes ejes: (1) condiciones laborales y violencia de género en los establecimientos escolares, (2) representación profesional de las mujeres docentes en los órganos de decisión del Ministerio de Educación Nacional y, (3) representación profesional de las mujeres docentes en los órganos de decisión del SNE/FDT.
- Fomentar el intercambio de experiencias con otras organizaciones : Esto fue posible, por un lado, gracias a la implicación de la sociedad civil organizada en las acciones del proyecto, sobre todo en el estudio sobre la situación laboral de las mujeres docentes y, por otro lado, con la organización de la jornada de intercambio entre la UGT – Madrid y SNE/FDT sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas para promover la igualdad de género y la representatividad de las mujeres trabajadoras en los puestos de responsabilidad.

B) Factores que limitaron el alcance de los resultados

- Limites estructurales de las intervenciones del proyecto: El diseño del proyecto no incluyó todos los factores críticos intervinientes en la mejora de la plena participación e igualdad de oportunidades de mujeres en la educación marroquí. Si bien, muchos actores institucionales y de la sociedad civil fueron involucrados de manera directa e indirecta en todo el proceso de implantación del proyecto, se echaba en falta la inclusión de otros titulares de responsabilidad y de obligación. Por ejemplo, en el resultado 1, se podía abrir el abanico de partenariado y sinergias de colaboración con la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH), la cual implementa en su tercera fase un programa cuyo principal objetivo es impulsar el capital

humano sobre todo mediante la mejora del sistema educativo público y el fomento del éxito escolar. Mientras que en el resultado 2, se podía fomentar la colaboración con la sociedad civil marroquí organizada, sobre todo aquella que trabaja en el ámbito de derechos humanos, género y desarrollo y el ámbito educativo, con miras a fortalecer esos vínculos de intercambio de experiencias y mejores prácticas.

Por ello, hubiese sido necesario no solamente la elaboración de los cuadernos reivindicativos y su presentación ante las autoridades educativas, sino también la creación e implementación de una estrategia de incidencia política, con la implicación de todos los actores, incluidos los medios de comunicación para dar una gran cobertura al proyecto, sus acciones y los hallazgos conseguidos, además de incidir sobre políticas claras de transversalización de género en el sistema educativo marroquí.

- Percepciones distorsionadas sobre el acceso de las mujeres en los puestos de responsabilidad: Las mujeres siguen enfrentando una serie de obstáculos para acceder a puestos de responsabilidad en diversos ámbitos, incluyendo el sindicalismo. Estas barreras se basan en percepciones distorsionadas que perpetúan la desigualdad de género y limitan las oportunidades de las mujeres para desarrollar su potencial de liderazgo. Algunas de las percepciones distorsionadas más comunes:
 - Las mujeres no son tan ambiciosas como los hombres: Esta percepción se basa en la idea errónea de que las mujeres están más interesadas en la vida familiar que en el desarrollo profesional. Esta idea ignora las aspiraciones y los logros de muchas mujeres que buscan alcanzar su máximo potencial en el ámbito laboral.
 - Las mujeres no son tan competentes como los hombres: Esta percepción se basa en estereotipos de género que asocian a las mujeres con habilidades "blandas" como la comunicación y la empatía, mientras que a los hombres se les asocia con habilidades "duras" como el liderazgo y la toma de decisiones. Esta visión ignora las diversas habilidades y experiencias que las mujeres pueden aportar a los puestos de responsabilidad.
 - Las mujeres no son lo suficientemente asertivas: Esta percepción se basa en la idea de que las mujeres deben ser pasivas y complacientes para ser exitosas. Esto ignora la necesidad de que las mujeres desarrollen habilidades de asertividad para defender sus ideas y luchar por sus objetivos en un entorno laboral a menudo dominado por hombres.
 - Las mujeres no son lo suficientemente confiadas: Esta percepción se basa en la idea de que las mujeres tienen una baja autoestima y que no creen en sus propias capacidades. Esto ignora las muchas mujeres que son seguras de sí mismas y que tienen la capacidad de liderar y tomar decisiones.

Todo esto nos conduce a recomendar la urgencia de promover el enfoque de masculinidades positivas sobre todo en el seno del sindicato para construir un entorno educativo más justo, equitativo e inclusivo para todos y todas. Este enfoque, al desafiar los modelos tradicionales de masculinidad que han contribuido a la desigualdad de género y la violencia, puede generar un impacto positivo en la vida de docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general.

- Falta de participación de los hombres afiliados en los procesos de formación y capacitación: La baja participación de los hombres afiliados/os en los procesos de formación y capacitación sobre género es una realidad preocupante en muchos sindicatos a nivel mundial. Esta situación representa un obstáculo significativo para el avance de la igualdad de género y la justicia social, ya que limita la comprensión y el compromiso de los hombres con estos temas cruciales. Las causas de esta baja participación son complejas y multifactoriales, de entre ellas, la idea errónea de que la formación y capacitación sobre género son actividades "femeninas" que hablan simplemente de la mujer sin tener en consideración las necesidades estratégicas de los hombres, lo que está estrechamente relacionado con la falta de conocimiento sobre la importancia de la igualdad de género y las masculinidades positivas.

4.3. Eficiencia y viabilidad

Valoración:



La eficiencia hace referencia al uso apropiado y económico de los recursos puestos a disposición de un proyecto de desarrollo para alcanzar los resultados planificados, ya sea que se trate de personal, dinero, tiempo o conocimiento institucional. Para hacer este análisis, el equipo de evaluación tomó en cuenta los siguientes criterios: relación costo-beneficio, disponibilidad de recursos, modalidad de gestión (organigrama de trabajo) y cronograma de ejecución del proyecto.

4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos

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

El proyecto fue ejecutado con un presupuesto total de 231.880,48€ cubierto gracias a la financiación de la AECID (200.000€ equivalente a 86,25%), mientras que la aportación de ISCOD asciende a 31.880,49€ equivalente al 13,75 % del presupuesto total. Por lo que no se ha incorporado la dimensión de la aportación local, lo que hubiera permitido una mayor implicación participativa de todos los actores involucrados en su gestión y en la apropiación de sus resultados.

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

gestión de las intervenciones y los gastos de las tres nuevas actividades implementadas e incorporadas al segundo resultado.

Cuadro 20: Evolución de gasto directos e indirectos durante la ejecución del proyecto

PARTIDAS	Presupuesto validado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución	Remite nte
A.I. COSTES DIRECTOS CORRIENTES				
A.I.1. Evaluación Externa	7.000,00	7.000,00	100,00%	0,00
A.I.2. Auditorias	3.000,00	3.000,00	100,00%	0,00
A.I.3. Otros servicios técnicos (capacitaciones, seminarios, diagnósticos, informes, y otros servicios externos no relacionados con gastos de inversión)	64.669,81	61.619,44	95,28%	3.050,37
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables (no relacionados con sedes administrativas ni viviendas del personal)	11.216,98	3.318,61	29,59%	7.898,37
A.I.6. TOTAL PERSONAL	59.334,91	73.675,64	124,17%	-14.340,73
A.I.6.1 Personal Local	13.584,91	16.450,75	121,10%	-2.865,84
A.I.6.2 Personal Expatriado	30.000,00	41.474,88	138,25%	-11.474,88
A.I.6.3 Personal en Sede (Excepto en proyectos de Educación para el desarrollo, máximo del 4,5 % de la subvención AECID)	15.750,00	15.750,01	100,00%	-0,01
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	62.162,26	58.251,01	93,71%	3.911,25
A.I.9. Gastos financieros (gastos bancarios por transferencias y en la cuenta del proyecto)	1.132,08	521,45	46,06%	610,63
TOTAL A.I.COSTES DIRECTOS CORRIENTES	208.516,04	207.386,15	99,46%	1.129,89
A.II. COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN				
A.II.3. Equipos y materiales inventariables (excepto para sedes administrativas y viviendas del personal)	5.188,68	6.318,56	121,78%	-1.129,88
TOTAL A.II COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN	5.188,68	6.318,56	121,78%	
TOTAL COSTES DIRECTOS	213.704,72	213.704,71	100,00%	0,01
% SOBRE TOTALES	92,16%	92,16%		
B. COSTES INDIRECTOS				
ONGD española	18.175,77	18.175,77	100,00%	0,00
TOTAL B. COSTES INDIRECTOS	18.175,77	18.175,77	100,00%	0,00
% SOBRE TOTAL AECID (Máximo 12 %)	7,84%	7,84%		

TOTAL GENERAL	231.880,49	231.880,48	100,00%	-0,01
----------------------	------------	------------	---------	-------

Fuente: ISCOD

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

Tomando en cuenta las anteriores valoraciones y el nivel de eficacia, el equipo de evaluación considera que ha existido una razonable relación coste-beneficio entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.

4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos

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

A) Cantidad de recursos

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

A) Disponibilidad de recursos

El equipo de evaluación encontró que los recursos financieros fueron transferidos desde ISCOD al SNE/FDT según un calendario de transferencias periódicas determinadas con antelación y sobre la base de la ejecución y justificación técnico-financiera por parte de SNE/FDT. La cantidad total transferida corresponde exactamente a la necesidad de implementación de las actividades en el país anfitrión. Debido a ello, no hubo ningún retraso en la disponibilidad de recursos suficientes para la implantación de las actividades previstas.

4.3.3 Modalidad de gestión

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

Figura 10: Organigrama de gestión del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

- El comité de pilotaje: está constituido por los responsables de ISCOD y el comité nacional del SNE/FDT, vela por la correcta gestión estratégica del proyecto, tanto la administrativa, como la técnica – financiera.
- El comité de coordinación: está constituido por los siguientes equipos:
 - Equipo de coordinación: un coordinador de ISCOD y una coordinadora del SNE/FDT
 - Comités regionales: Son los comités de coordinación a nivel de las 5 regiones de intervención del proyecto, están constituidos por afiliadas/os y militantes voluntarios (mujeres y hombres) miembros del SNE/FDT y que velan por supervisar y coordinar las actividades del proyecto a nivel regional.
- Equipo técnico: está constituido por los siguientes equipos:
 - Personal técnico: Un técnico contratado en el marco del proyecto.
 - Personal de asistencia técnica: está constituido por los equipos de las diferentes consultorías técnicas externas, como el experto encargado de la elaboración del estudio sobre la situación laboral de las mujeres, el experto encargado del estudio de revisión de los materiales pedagógicos con enfoque de género, los formadores/as de los distintos ciclos formativos, la consultora encargada de elaboración de la estrategia de género del SNE/FDT, etc.

Las evidencias registradas dan cuenta que la modalidad de gestión propició la eficiencia del proyecto en todas sus etapas. De hecho, en ningún instante surgieron problemas de retrasos en la contratación de las empresas y/o expertos/as encargados/as de distintas asistencias técnicas programas a lo largo de ejecución de esta iniciativa.

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

4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica

El periodo de ejecución del proyecto ha sufrido modificaciones, de hecho, se había aprobado un proyecto de 24 meses, que fue prorrogada de 9 meses, y en base a ello el proyecto fue ejecutado entre el 20 de febrero de 2021 y el 19 de noviembre de 2023. Esto fue debido, por un lado, a la solicitud de incorporación de tres nuevas acciones al proyecto (formación de formadores/as en género, formación en diseño y montaje de proyectos con enfoque de género e intercambio de experiencias con UGT - Madrid y, por otro lado, a algunos retrasos en la implementación de los talleres de formación del personal administrativo y docente de las comunidades educativas sobre la integración del enfoque de género en las metodologías y técnicas pedagógicas, ya que, la planificación de estos talleres dependía de la autorización del Ministerio de Educación y de sus representaciones regionales (AREF).

Para ellos se han solicitados, a lo largo de ejecución del proyecto, las siguientes modificaciones:

Cuadro 21: Comunicaciones y modificaciones

TIPO DE MODIFICACIÓN	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RESOLUCIÓN/ AUTORIZACIÓN DE LA AECID
Comunicación : ampliación de plazo ejecución de la intervención 6 meses.	01/02/2023	-
Modificación sustancial: ampliación de plazo ejecución de la intervención 3 meses.	05/06/2023	31/08/2023

Fuente: ISCOD

En lo que respecta a la recopilación de datos recogidos en el informe anual de seguimiento y en el informe final del proyecto, se puede valorar que son completos y muy descriptivos de cada una de las actividades que componen la estructura del marco lógico. No obstante, es necesaria una visión autocritica de los resultados obtenidos para avanzar hacia un cambio estructural en los indicadores de impacto deseados, atendiendo a las referencias de base y los objetivos marcados en el inicio de este proyecto.

IV.4. Sostenibilidad

Valoración:



La sostenibilidad es una condición fundamental para lograr la consolidación e irreversibilidad de los cambios en las condiciones de desarrollo de una población determinada. Por esta razón, la evaluación hizo una valoración de la posibilidad real y potencial de que los cambios promovidos por el proyecto continúen después de haber finalizado su ciclo de implementación. Para ello, se analizaron cuatro

criterios principales que por lo general determinan la sostenibilidad de un cambio: apropiación por los titulares de derechos, capacidades suficientes, disponibilidad de recursos y entorno institucional y social propicio. El siguiente cuadro muestra los principales cambios promovidos, con una escala numérica de 0 a 5, según el grado mayor (5) a menor (0) de satisfacción del criterio por cada contribución.

Cuadro 22: Valoración de la sostenibilidad del proyecto

PRINCIPALES CAMBIOS PROMOVIDOS POR LOS EJES DEL PROYECTO	A P R O P I A C I Ó N	C A P A C I D A D E S	R E C U R S O S	E N T O R N O
Resultado 1. Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo				
Contribución 1: Realización de un estudio de la situación laboral de docentes y elaboración y difusión de dos cuadernos reivindicativos	5	5	5	5
Contribución 2: Revisión de los materiales didácticos desde un enfoque de género y propuesta de modificación	5	5	5	5
Contribución 3: Formación a profesionales para la incorporación del enfoque de género en los contenidos y metodologías	4	5	3	3
Contribución 3: Sesiones de sensibilización en escuelas para la eliminación de estereotipos de género	4	5	3	3
Resultado 2. Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante				
Contribución 1: Talleres con mujeres docentes para la promoción de su participación y visibilidad en el sindicato	5	5	3	3
Contribución 2: Sesiones de formación a mujeres docentes en comunicación y negociación colectiva	5	5	5	3
Contribución 3: Elaboración de una estrategia de género en el sindicato, con planes de acción de alcance regional.	5	5	4	4
Contribución 4: Refuerzo y/o creación de 1 estructura nacional y 5 regionales de defensa de derechos de las docentes	5	5	3	3
Contribución 5: Formación de formadores/as en género (6 días de formación)	4	5	3	3
Contribución 6: Formación en concepción y montaje de proyectos. Refuerzo de competencias regionales	4	5	3	3
Contribución 7: Intercambio de experiencia entre UGT_MUJERES/SNE-FDT mujeres en Casablanca	5	5	3	3

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en términos globales, hay muchos cambios con más posibilidades de continuidad, sobre todo en términos de apropiación y capacidades. Los únicos cambios que son un poco limitados son los relacionados con la disponibilidad de recursos y el entorno institucional y social, lo anterior es debido a la importancia de crear más sinergias de colaboración con otros actores del entorno, sobre todo las entidades estatales y las organizaciones de la sociedad civil.

El proyecto en su conjunto ha dejado instaladas unas capacidades técnicas enfocadas en el desarrollo humano. Se ha verificado que los talleres implementados para mejorar las competencias de los/as afiliados/as del SNE/FDT y del personal docente (mujeres y hombres) en el ámbito educativo, en diversas temáticas de interés con la transversalización del Enfoque de Género y Basado sobre los Derechos Humanos (EGyBDH), no solamente respondían a las necesidades de este colectivo, sino que también han mejorado sus habilidades y sus competencias, tanto en lo que concierne sus derechos laborales y las metodologías pedagógicas en las escuelas, como el fomento de su desarrollo personal, alentándolos a adquirir habilidades más allá de las relacionadas con el trabajo, como la comunicación, la negociación, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la autoconfianza.

En cuanto a la sostenibilidad de los estudios realizados en el marco del proyecto (estudio sobre la situación laboral de las mujeres docentes y estudio de revisión de los materiales pedagógicos con enfoque de género), su viabilidad implica mantenerles actualizados con datos y análisis periódicos, ya que las condiciones laborales y sociales pueden cambiar con el tiempo. Esto también puede contribuir a mantener el interés y el compromiso de las partes interesadas, y también a establecer y reforzar colaboraciones a largo plazo con instituciones estatales y académicas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y otros actores clave del sistema educativo. Estas colaboraciones pueden proporcionar recursos, conocimientos y redes valiosas.

Respecto a la estrategia de género del SNE/FDT y sus respectivos planes de acción, aunque su implementación y, por ende, su sostenibilidad depende de recursos internos del propio sindicato y también de búsqueda de fondos para la activación de ciertas acciones, podemos decir que gracias a la participación del SNE/FDT en conferencias, congresos y talleres internacionales, sobre todo en colaboración con la [Internacional de Educación](#) (IE), donde la miembro de la ejecutiva nacional de SNE, responsable del Dept. Nacional de la Mujer y coordinadora del presente proyecto evaluado, la Sra. Najat Ganay, presentó en varias ocasiones las conclusiones y recomendaciones de los dos estudios y también las líneas estratégicas y las acciones de la estrategia de género del SNE/FDT, en su calidad también de miembro de la Red de Educadoras de Mujeres Árabes (ArWEN) (*Chabakat Al Maraa Arabia*) perteneciente a la IE, coordinadora del comité de asuntos de mujeres (*Lajnat Al Maraa*) y vice-presidenta del comité árabe de la IE que está constituido por 12 miembros (50% mujeres) de diferentes sindicatos árabe. Gracias a ello, muchos sindicatos árabes que trabajan en el ámbito educativo han demostrado gran interés en crear un plan interno de transversalización de género y fruto de ello, IE lanzó una asistencia técnica titulada “Participación y liderazgo de las mujeres en los sindicatos árabes

de la educación: Investigar barreras e identificar oportunidades y soluciones”, que se realiza en el marco de un proyecto financiado por la organización alemana [Friedrich-Ebert-Stiftung \(FES\)](#).

Esta asistencia técnica fue confiada a un consorcio compuesto por 2 entidades, Acetre Consulting la empresa de consultoría social que ha elaborado la estrategia de género del SNE/FDT en el marco del proyecto evaluado, e ISCOD en su calidad de organización co-ejecutora del proyecto y también por su larga andadura profesional de inclusión y transversalización del enfoque de género en las acciones sindicales en diversos países, sobre todo los países árabes y africanos., promoviendo de este modo el liderazgo y la participación de las mujeres dentro de los sindicatos y sobre todo en el ámbito educativo.

En la entrevista realizada con la Sra. Dalila El Barhmi, coordinadora de la estructura interregional de los países árabes de la IE, se ha podido subrayar la gran satisfacción de la IE del compromiso y la dedicación del SNE/FDT para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito sindical, sobre todo mediante las acciones promovidas en el marco del proyecto evaluado. *“La IE considera que la estrategia de género del SNE/FDT ha sido un éxito rotundo y puede servir como modelo para otros sindicatos de todo el mundo. La organización destaca la importancia del enfoque integral que ha adoptado el SNE/FDT, que ha combinado la formación y capacitación con la acción sindical y la sensibilización”.*

Por otro lado, el conjunto de las sesiones formativas realizadas en el marco del proyecto ha permitido crear una consciencia colectiva y efectiva que promueve el respeto de la equidad e igualdad de género, contribuyendo así a un cambio positivo en la percepción y el tratamiento de las mujeres docentes tanto en el ámbito educativo marroquí, como en el seno del sindicato, para:

- Aumentar el conocimiento y la comprensión de las cuestiones de igualdad de género dentro del sindicato y en el ámbito educativo.
- Desarrollar un entorno y una cultura dentro del sindicato que empodere a todas las mujeres para participar activamente en las agendas y el trabajo sindical.
- Fomentar una cultura de intercambio y mejorar las habilidades de creación de redes, la colaboración y la comunicación efectiva de las mujeres.
- Abogar por la igualdad y equidad de género en el ámbito educativo, el personal y las partes interesadas clave, para garantizar que las mujeres tengan igualdad de oportunidades de liderazgo, desarrollo profesional y de carrera, y una compensación justa.
- Abordar la violencia de género, desarrollando estrategias para prevenir y abordar la violencia en el ámbito educativo
- Abogar por el desarrollo y la implementación de políticas y prácticas que apoyen la igualdad y la equidad de género dentro del sindicato y en el ámbito educativo
- Promover la igualdad y equidad de género en la educación y un plan de estudios con perspectiva de género: garantizar la igualdad de acceso independientemente del género y

trabajar para eliminar las barreras basadas en el género que obstaculizan las oportunidades educativas.

- Involucrar a aliados masculinos: fomentar la participación activa de afiliadas/osy docentes masculinos en la promoción de la igualdad y equidad de género para crear un entorno más inclusivo.
- Adoptar un enfoque interseccional: reconocer la interseccionalidad del género y garantizar que las iniciativas de igualdad y equidad de género sean inclusivas y respondan a las diversas necesidades.

No obstante, para dar una sostenibilidad a estas capacidades instaladas, se podía haber pensado en la creación de una estrategia de comunicación y promoción de incidencia política sobre la participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo, que incluye, entre otros:

- Colabora con medios de comunicación, como periódicos, revistas, programas de radio y televisión, para difundir información sobre la situación laboral de las mujeres docentes.
- Busca el apoyo de celebridades y líderes de opinión que puedan prestar sus voces y plataformas para promover la conciencia sobre la situación laboral de las mujeres docentes.

Come fue mencionado con anterioridad, resaltan también entre los factores críticos, la escasez de recursos del propio SNE/FDT para seguir implementado acciones dirigidas a la promoción de la equidad e igualdad de género en el ámbito educativo. Para ello, es indispensable explorar la posibilidad de colaboración y creación de sinergias con actores públicos, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas u otros actores que puedan aportar recursos adicionales, experiencia y redes, con miras a mejorar la situación de la mujer docente y fomentar su participación en puestos de liderazgo tanto en el sistema educativo como en el seno del sindicato.

5. Conclusiones y lecciones aprendidas

La evaluación final se propuso valorar el nivel de logro de los resultados planificados y alcanzados por el proyecto. Para este análisis, se consideraron los siguientes criterios de evaluación: i) relevancia; ii) eficacia e impacto; iii) eficiencia - viabilidad y, iv) sostenibilidad. Con base en los hallazgos registrados y descritos con anterioridad, las principales conclusiones son las siguientes:

5.1. Relevancia

- **Congruencia con el marco político normativo del país:** el proyecto releva un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí, en particular con la Constitución de Marruecos de 2011, que garantiza los derechos humanos, entre los cuales se encuentra el derecho a la educación y la obligación de velar por la igualdad entre hombres y mujeres, y también es muy alineado con las primeras opciones estratégicas de los ejes 2 y 3 del Nuevo Modelo de Desarrollo (Visión 2035) de Marruecos. Además de su alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado

marroquí sobre el sector educativo, en particular con las metas de la Visión Estratégica 2015 - 2030, que marca en su tercer eje, como objetivo, “*Construir una sociedad cívica, democrática e igualitaria*”, haciendo mención textual “*Fortalecer la educación para la igualdad de género y la lucha contra la discriminación, los estereotipos y las representaciones negativas de las mujeres en los programas escolares y libros de texto*”. También, el proyecto se alinea con la nueva Hoja de Ruta 2022-2026 que sustenta tres ejes: personal docente, alumnado y establecimientos escolares, y está compuesta de 12 compromisos relacionados con sus tres (3) principales objetivos estratégicos para 2026, de entre ellos “*Fortalecer el desarrollo y anclar los valores de la buena ciudadanía, duplicando el número del alumnado que se beneficia de actividades extracurriculares*”. En el marco de implementación de esta hoja de ruta, se ha fortalecido un nuevo concepto de “escuelas pioneras” por parte del ministerio de educación en Marruecos y el cual integra la dinamización de la vida escolar alineándose con la estrategia marcada por el proyecto evaluado.

- **Congruencia con las necesidades de la población participante:** el nivel de pertinencia del proyecto se considera muy adecuada con las necesidades de los titulares de derechos, puesto que las actuaciones del proyecto se han inclinado a promover la igualdad de género en el ámbito educativo marroquí, a través de una serie de actividades que pueden agruparse en dos grandes bloques:
 - Bloque 1. Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo y,
 - Bloque 2. Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante
- **Congruencia con las prioridades de intervención de los socios:** En el caso del socio-financiador (AECID), el proyecto es muy coherente y alineado con las prioridades subrayadas en el V Plan Director de la Cooperación Española 2018 – 2021, sobre todo en torno a las líneas sectoriales del PAS de Educación. Además, intrínsecamente, el proyecto se alinea también con lo establecido en el MAP (España – Marruecos). Por otro lado, la elección de la contraparte local “SNE/FDT”, resulta también muy pertinente, por la correspondencia de la actuación con los objetivos y ejes de actuación de esta entidad. También se ha valorado positivamente la ONG promotora de la intervención, ISCOD, por su experiencia previa en promoción de los derechos de los/as trabajadores/as, fomento de acceso a trabajo decente y disminución de brechas de desigualdades laborales para los colectivos más vulnerables y excluidos y, las experiencias conjuntas de las dos organizaciones.

5.2. Eficacia e impacto

- **Nivel de logro del resultado 1 “Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, para erradicar las violencias en el sistema educativo”.** Entre los factores de éxito de este resultado, cabe destacar: (i) visibilizar la situación laboral de docentes y los factores subyacentes

de acceso de las mujeres docentes a los puestos de toma de decisión, tanto a nivel del sistema educativo como a nivel del propio sindicato, (ii) elaborar y difundir dos cuadernos reivindicativos, uno dirigido al Ministerio de Educación y otro al sindicato y, (ii) revisar los materiales pedagógicos de todos los niveles educativos bajo la perspectiva de género, además de capacitar y concientizar al claustro socioeducativo sobre la importancia de incorporar este enfoque en el currículo y la práctica docente para construir una educación más justa, equitativa e inclusiva. Estos factores han permitido influir en los órganos públicos responsables del sistema educativo público marroquí, tanto a nivel nacional como a nivel regional.

- **Nivel de logro del resultado 2 “Activar estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante”.** Entre los factores de éxito de este resultado, cabe destacar: (i) fortalecer y/o crear departamentos de la mujer; (ii) dotar al SNE/FDT de una estrategia de género acompañada de sus planes de acción, tanto a nivel nacional como a nivel de las 5 regiones de intervención del proyecto ; (iii) mejorar las competencias de las mujeres afiliadas/osdel SNE/FDT y, (iv) concientizar sobre la importancia de defensa de los derechos de las mujeres enseñantes y la calidad de la enseñanza pública marroquí. El éxito de estas intervenciones se ha reflejado en la creación de una cultura de análisis con enfoque de género en el seno del SNE/FDT.
- **Nivel de contribución al impacto esperado:** las contribuciones realizadas por el proyecto fueron suficientes para conseguir el objetivo específico planteado “Contribuir a la plena participación e igualdad de oportunidades de mujeres en la educación marroquí”. Las principales evidencias que respaldan estos hallazgos son las siguientes:
 - Mejorar la disponibilidad y la difusión de información cuantitativa y cualitativa sobre la situación laboral de las mujeres docentes tanto en el ámbito educativo como en el seno del sindicato
 - Desarrollar las habilidades y los conocimientos de los/as afiliadas/osdel SNE/FDT y del personal docente de la enseñanza pública marroquí sobre el enfoque de género
 - Desarrollar una cultura de análisis con enfoque de género en el seno del SNE/FDT sobre todo a través la elaboración de estrategia de género del sindicato y sus respectivos planes de acción, además del fortalecimiento y la creación de los departamentos de la mujer tanto a nivel nacional como a nivel regional.
- **Factores de éxito que contribuyeron al logro de los resultados:** el proyecto empleó algunas estrategias o actividades que tuvieron mayor eficacia que otras para el logro de los resultados planificados. Entre estos, cabe resaltar los siguientes:
 - **Replicabilidad de un proceso previo de desarrollo:** Con este proyecto ISCOD y SNE/FDT han podido replicar las buenas prácticas funcionales de intervenciones realizadas con anterioridad de incorporación del Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos (EGyBDH) en los programas y políticas tanto en el sector educativo como en el seno del sindicato.

- Implicación de los titulares de obligación (Ministerio de Educación y sus representaciones regionales “AREF”): Esta implicación se ha reflejado en todas las acciones implementadas por el proyecto, partiendo del fortalecimiento de sus capacidades sobre la transversalización del enfoque de género en las políticas del sector educativo hasta su implicación activa en las acciones de revisión de los materiales pedagógicos escolares con perspectiva de género.
- Fortalecimiento de capacidades de los/as afiliadas/os: El proyecto ha elevado las competencias y las habilidades del personal docente del sector educativo, tanto para tener en cuenta el enfoque de género en las metodologías pedagógicas dentro de clase y en las actividades socioculturales, como en la creación de una cultura de género en el seno del mismo sindicato.
- Creación y fortalecimiento de los departamentos de la mujer: Estos departamentos juegan un papel crucial en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres docentes.
- Elaboración de una estrategia de género para el SNE/FDT: Esta iniciativa ha permitido al SNE/FDT dotarse de una estrategia de género y planes de acción tanto a nivel nacional como a nivel regional.
- Fomentar la gestión del conocimiento sobre la situación laboral de las mujeres docentes: Se elaboró un estudio sólido sobre la situación laboral de las mujeres docentes, incidiendo sobre 3 importantes ejes: (1) condiciones laborales y violencia de género en los establecimientos escolares, (2) representación profesional de las mujeres docentes en los órganos de decisión del Ministerio de Educación Nacional y, (3) representación profesional de las mujeres docentes en los órganos de decisión del SNE/FDT.
- Fomentar el intercambio de experiencias con otras organizaciones: Esto fue posible, por un lado, gracias a la implicación de la sociedad civil organizada en las acciones del proyecto, sobre todo en el estudio sobre la situación laboral de las mujeres docentes y, por otro lado, con la organización de la jornada de intercambio entre la UGT – Madrid y SNE/FDT sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas para promover la igualdad de género y la representatividad de las mujeres trabajadoras en los puestos de responsabilidad.

5.3. Eficiencia

Respecto al presupuesto y su gestión, el equipo evaluador concluye que han sido correctos. Asimismo, la eficiencia respecto al modelo de gestión empleado.

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

En aspectos generales, los mecanismos de colaboración institucional han funcionado adecuadamente lo que ha favorecido la buena puesta en marcha de todos los componentes del

proyecto. También, las partidas presupuestarias se han ejecutado conforme a lo previsto y el peso de las mismas resulta coherente con la ejecución programada.

5.4. Sostenibilidad

- **Cambios con mayores posibilidades de sostenibilidad:** En términos globales, hay muchos cambios con más posibilidades de continuidad, sobre todo en términos de apropiación y capacidades. De hecho, el proyecto en su conjunto ha dejado instaladas unas capacidades técnicas enfocadas en el desarrollo humano. Se ha verificado que los talleres implementados para mejorar las competencias de los/as afiliadas/os del SNE/FDT y del personal docente (mujeres y hombres) en el ámbito educativo, en diversas temáticas de interés con la transversalización del Enfoque de Género y Basado sobre los Derechos Humanos (EGyBDH) no solamente respondían a las necesidades de este colectivo, sino que también han mejorado sus habilidades y sus competencias, tanto en lo que concierne sus derechos laborales y las metodologías pedagógicas en las escuelas, como el fomento de su desarrollo personal, alentándolos a adquirir habilidades más allá de las relacionadas con el trabajo, como la comunicación, la negociación, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la autoconfianza.
- **Sostenibilidad potencialmente crítica:** Resaltan entre los factores más críticos, la posibilidad de creación de una estrategia de comunicación y promoción de incidencia política sobre la participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo. Además, de la escasez de recursos del propio SNE/FDT para seguir implementado acciones dirigidas a la promoción de la equidad e igualdad de género en el ámbito educativo. Para ello, es indispensable explorar la posibilidad de colaboración y creación de sinergias con actores públicos, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas u otros actores que puedan aportar recursos adicionales, experiencia y redes, con miras a mejorar la situación de la mujer docente y fomentar su participación en puestos de liderazgo tanto en el sistema educativo como en el seno del sindicato.

6. Recomendaciones

Como concreción de la finalidad planteada por el proyecto, se establecen las siguientes recomendaciones generales y específicas, encaminadas a la mejora del diseño e implementación de futuras fases del proyecto evaluado.

De carácter general

Respecto a la estrategia de *partenariado* entre ISCOD y SNE/FDT

Partiendo de una visión holística procesual de fomento de las intervenciones de cooperación internacional, basadas sobre el *partenariado*, la participación y la redención de cuentas, y todos los otros factores y principios de trabajo colaborativo y de cooperación, la continuidad del *partenariado* entre ISCOD y SNE/FDT debería de partir sobre la base de reforzar, secuencialmente, la intervención conjunta, que pasa inevitablemente por profundizar en el trabajo de visibilizar y promocionar la

participación democrática, la buena gobernanza y la planificación de estrategias de desarrollo basadas en equidad e igualdad de género y el enfoque basado sobre los derechos humanos (EBDH).

Ambas entidades (ISCOD y SNE/FDT) tienen interés en desarrollar otras intervenciones enfocadas a la promoción de la participación e igualdad de oportunidades para las docentes en el ámbito educativo y en el seno del sindicato, a través de una serie de intervenciones enfocadas a :

- Aumentar la representación de las mujeres en los órganos de decisión tanto en el ámbito educativo como en el seno del sindicato
- Crear programas de mentoría y tutoría para jóvenes y mujeres que se han afiliado recientemente o para reforzar su presencia y participación.
- Desarrollar redes de apoyo para mujeres docentes
- Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar
- Promover la participación de las mujeres en las actividades del sindicato
- Capacitar a miembros del sindicato sobre la importancia de la igualdad de género
- Fomentar el intercambio de experiencias entre los sindicatos españoles y marroquíes, sobre todo respecto a los procesos adoptados para promover la participación de mujeres en los órganos de decisión tanto en el ámbito educativo como en el seno del sindicato

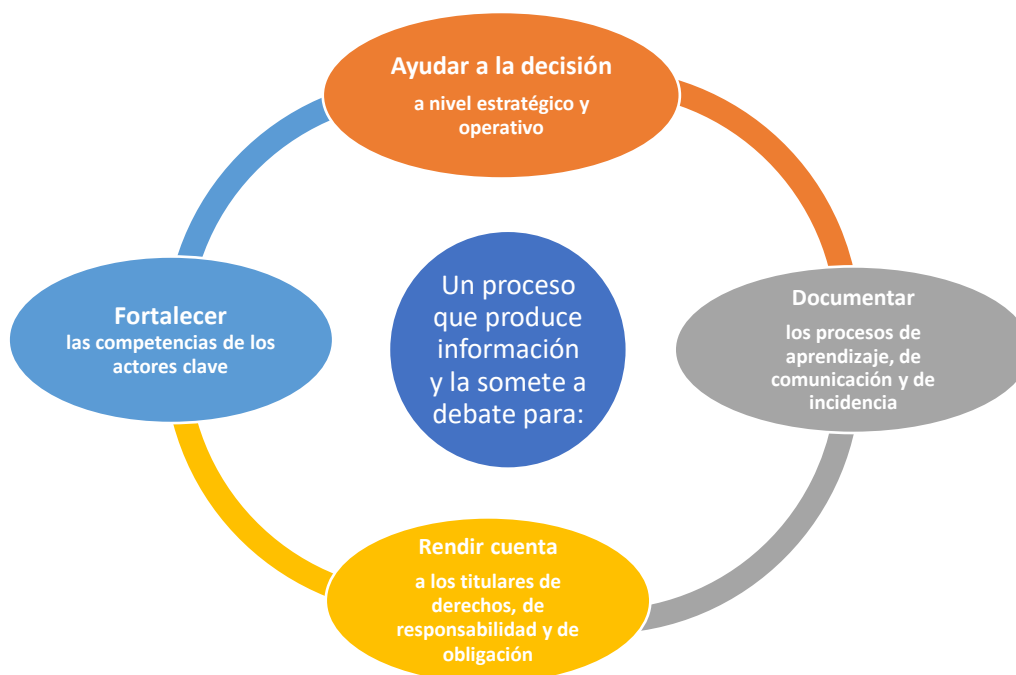
Así, sería preciso un proyecto exclusivo para profundizar en la promoción e implementación de diversas acciones de la estrategia de género del SNE/FDT que fue concebida en el marco del proyecto evaluado, con la implicación, la voluntad y el compromiso de todos los actores, incluyendo a las autoridades educativas, la organización sindical, la comunidad educativa, los/as propios/as docentes y la sociedad en general.

Respecto al sistema de gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos

Para futuras intervenciones, es fundamental contar con un protocolo de gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación (GSSMME) bien definido ajustado a cada proyecto. Este protocolo debe establecer los mecanismos para planificar, ejecutar, controlar y evaluar el proyecto de manera sistemática y rigurosa y, que tenga en cuenta mínimamente los siguientes objetivos:

- ✓ Fortalecer el sistema de gestión, seguimiento y monitoreo de los proyectos: En este sentido, habrá que liberarse de la visión clásica de seguimiento y monitoreo de los proyectos de cooperación, que se entiende como una simple obligación impuesta desde el exterior, focalizada en el reporte a los donantes, y de pensar a un sistema global y estratégico que recoge estos 4 componentes:

Figura 11: Elementos fundamentales de seguimiento y monitoreo



Fuente: Elaboración propia

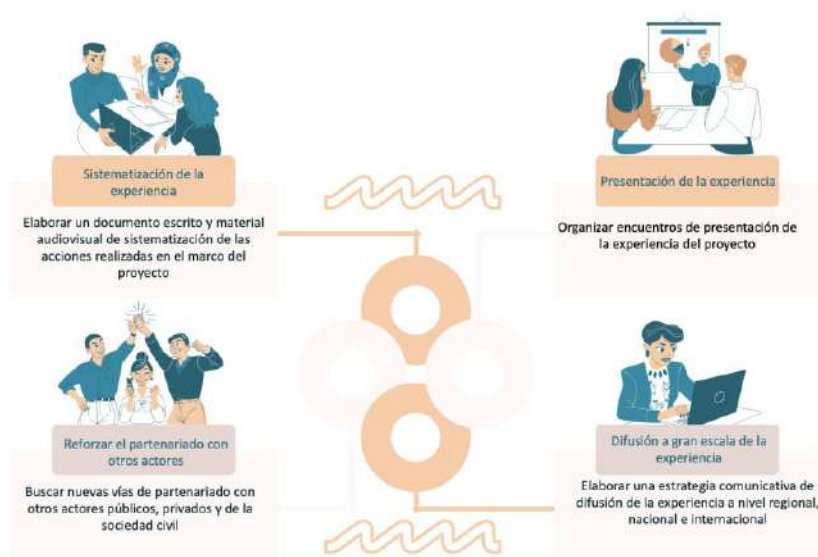
Para ello, cabe crear carpetas organizadas de documentación de ejecución de cada acción emprendida en el proyecto, clasificadas también por resultados, lo que permitirá más tarde analizar el contenido cuantitativo y cualitativo de cada intervención, teniendo siempre en cuenta que la recogida de la información se base sobre el enfoque de género, la territorialidad y las condiciones del contexto local. Para ello, es necesario también:

- Elaboración de herramientas para el seguimiento de los indicadores: Definir herramientas claves para el seguimiento del logro de los indicadores que permitan medir el progreso del proyecto y el cumplimiento de los objetivos.
 - Recolección de datos: Recolectar datos de manera periódica y sistemática sobre los indicadores establecidos.
 - Análisis de datos: Analizar los datos recolectados para identificar tendencias, patrones y desviaciones del plan original.
 - Comunicación del avance: Informar a las partes interesadas sobre el avance del proyecto, los logros alcanzados y los desafíos encontrados.
- ✓ Fortalecer el sistema de evaluación interna de los proyectos: Al menos realizar periódicamente (cada año) un análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) del proyecto y en base de ellos identificar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, las principales conclusiones y recomendaciones para avanzar en el logro de los objetivos marcados y también para prevenir posibles desviaciones y realizar una planificación trimestral basada sobre evidencias claras extraídas de la ejecución del proyecto.

Respecto a la sistematización, difusión y partenariado

La intervención de este proyecto en materia de promoción de la participación e igualdad de oportunidades para las docentes en el ámbito educativo y sindical ha generado una serie de prácticas funcionales que pueden ser sistematizadas, difundidas y replicadas tanto a nivel de otras regiones de representación del SNE/FDT, como a nivel de toda la FDT e incluso a nivel nacional e internacional :

Figura 12: Sistematización, difusión y partenariado

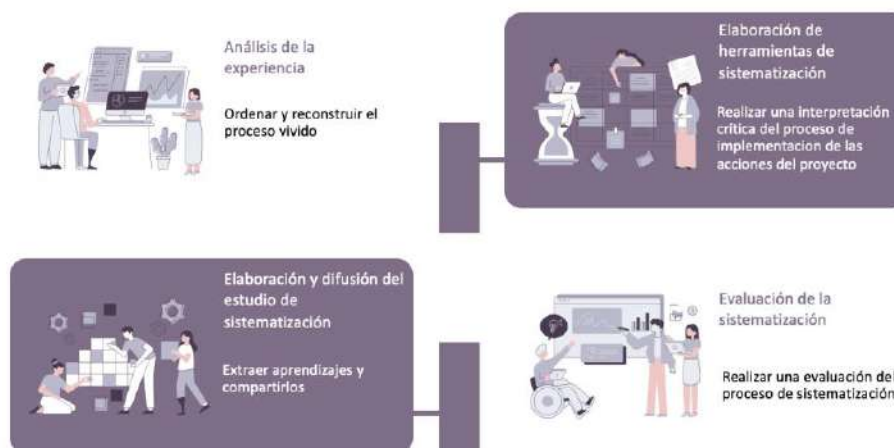


Fuente: Elaboración propia

- **Sistematización de la experiencia**

Con la sistematización de la experiencia del proyecto evaluado se pretende hacer una interpretación crítica de sus diferentes ejes de intervención: (i) Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, sobre la situación laboral de las docentes y su acceso a los puestos de responsabilidad tanto a nivel del ámbito educativo como en el seno del sindicato y (ii) Promover estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante. Se trata de un proceso de; a) Ordenar y reconstruir el proceso vivido; b) Realizar una interpretación crítica de ese proceso; y c) Extraer aprendizajes y compartirlos.

Figura 13: Proceso de sistematización



Fuente: Elaboración propia

El documento de estudio de sistematización de la experiencia del proyecto evaluado será un documento de referencia para ISCOD y SNE/FDT, y también servirá de guía de orientación para los actores públicos, sindicales y del tejido asociativo que trabaja en este ámbito, para implementar acciones dirigidas a mejorar la participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo marroquí y en el seno del sindicato.

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

Cuadro 23: Ejes de sistematización de la experiencia del proyecto

EJES DE INTERVENCIÓN	COMPONENTES DE LA SISTEMATIZACIÓN	EJES PRINCIPALES DE LA SISTEMATIZACIÓN
Generar y difundir conocimiento y reivindicaciones estructurales/metodológicas acerca de las diferentes realidades a nivel nacional, regional y local, sobre la situación laboral de las docentes y su acceso a los puestos de responsabilidad tanto a nivel del ámbito educativo como en el seno del sindicato	Realización y difusión de un estudio sobre la situación laboral de las docentes y elaboración y difusión de los cuadernos reivindicativos Realización, difusión de un estudio de revisión de los materiales didácticos desde un enfoque de género y concientización de los actores educativos sobre las metodologías pedagógicas pertinentes a utilizar en el aula y la dinamización de actividades extraescolares	La gestión de conocimientos sobre la situación laboral de las docentes en el ámbito educativo
Promover estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer	Fomento y/o creación de los departamentos de la mujer y mejora de las habilidades y competencias de sus integrantes con enfoque de género	El fomento de la participación y el acceso a los puestos de responsabilidad de las mujeres en el seno del sindicato

enseñante	Elaboración de una estrategia de género en el sindicato, con planes de acción de alcance nacional y regional. Fomento de capacidades de los/as sindicalistas sobre el diseño y presupuestación de proyectos con enfoque de género y fomento del partenariado y búsqueda de fondos. Intercambio de experiencias entre UGT – España y SNE/FDT	
------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto para tener en cuenta en este proceso de sistematización es la creación de material audiovisual con el testimonio de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones implicados en el proyecto, mediante pequeñas capsulas que describen las buenas prácticas y las lecciones aprendidas a lo largo de ejecución del proyecto.

- Presentación de la experiencia

Una vez el documento de sistematización y el material audiovisual están diseñados, preferiblemente en francés y árabe, se recomienda proceder con la difusión de la experiencia a nivel regional y nacional en partenariado con el Ministerio de Educación y las distintas AREF

En base a ello, se recomienda realizar un foro a nivel nacional, para difundir a gran escala los hallazgos del proyecto.

En este foro, puede ser organizado de la siguiente forma:

- Conferencia inaugural
- Exposición de la experiencia del proyecto (con la proyección del material audiovisual creado)
- Organización de paneles temáticos de trabajo, de entre los temas que se pueden abordar son; (1) La situación laboral de las mujeres docentes en el ámbito educativo, (2) La revisión de los materiales pedagógicos con enfoque de género y la utilización de metodologías pedagógicas pertinentes bajo este enfoque en el aula y en la dinamización de actividades extraescolares y, (3) promoción de estructuras de soporte para la defensa de derechos de la mujer enseñante
- Elaborar un informe del foro, especificando las conclusiones y las recomendaciones, y difundirlo a gran escala.

La participación de los medios de comunicación es de suma importancia para difundir los hallazgos del proyecto a nivel nacional e internacional.

- Reforzar el partenariado

A base de las conclusiones y las recomendaciones del proceso de sistematización y de los hallazgos del foro organizado, se recomienda elaborar un plan para indicar nuevas formas de partenariado y colaboración con actores públicos, privados y de la sociedad civil. Con la perspectiva de consolidar la participación e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito educativo marroquí

- **Difusión a gran escala de la experiencia**

En este apartado se recomienda elaborar e implementar un Plan de Comunicación y Difusión de los resultados de esta experiencia a nivel regional, nacional e internacional.

Los objetivos generales de este Plan de Comunicación y Difusión son los siguientes:

- Organizar una comunicación eficiente de las herramientas elaboradas de sistematización del proyecto a nivel regional, nacional e internacional
- Dar a conocer el proyecto a los potenciales actores a nivel regional, nacional e internacional
- Informar y comunicar los resultados del proyecto a organismos, entidades e instituciones públicas y privadas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional que podían estar interesadas o trabajan en el ámbito de promoción de la equidad e igualdad de oportunidades en el ámbito educativo y/o sindicalista

Este Plan de Comunicación y Difusión puede estar compuesto por los siguientes elementos:

- Objetivos y grupos destinatarios.
- Estrategia y contenido de las medidas de publicidad
- Presupuesto indicativo de aplicación de las medidas previstas.
- Indicación de los resultados esperados de las medidas de publicidad y difusión.
- Sistema de monitoreo y evaluación del Plan de Comunicación y Difusión

De carácter específico

Las recomendaciones específicas están ligadas a algunos componentes claves del proyecto:

Promoción de una estrategia de incidencia política

En su planteamiento, el proyecto evaluado ha incidido sobre la elaboración de cuadernos reivindicativos, que fueron presentados tanto al ministerio de tutela, como al Consejo Superior de Educación, Formación e Investigación Científica. Sin olvidar que los hallazgos del proyecto también fueron presentados en diferentes conferencias, congresos, foros y talleres realizados a nivel internacional, particularmente organizados por la Internacional de Educación, con la participación de sindicatos de los países árabes.

No obstante, parece recomendable la elaboración de una estrategia de incidencia política sobre la promoción de la equidad e igualdad de oportunidades en el ámbito educativo y sindicalista en Marruecos. A través de acciones estratégicas de comunicación, que buscan sensibilizar, capacitar y movilizar a diversos actores sociales para avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva.

Esta estrategia tendrá como objetivos:

- Sensibilizar a la población sobre la importancia de la equidad e igualdad de oportunidades en el ámbito educativo
- Informar sobre los derechos y las oportunidades disponibles para todos los grupos

poblacionales.

- Promover el diálogo y la participación social en la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.
- Fortalecer las capacidades de los actores clave para implementar acciones que fomenten la equidad e igualdad de oportunidades.
- Contribuir al desarrollo de políticas públicas y programas que garanticen el acceso equitativo a la educación y el trabajo decente.

Para la planificación de esta estrategia de incidencia política, se puede basarse sobre los siguientes documentos elaborados en el marco del proyecto evaluado:

- Estudio sobre la situación laboral de las docentes
- Estrategia de género del SNE/FDT
- Estudio de revisión de los materiales pedagógicos con enfoque de género
- Documento de sistematización de la experiencia del proyecto

Cuadro 24: Estrategias de Incidencia Política

COMPONENTES	PROPUESTAS
ESTRATEGIA POLÍTICA	Implica realizar gestiones directas con los decisores políticos, a través del Cabildo para presentar a los decisores políticos y los actores estatales, las causas objetivas y subyacentes de la falta de incorporación de la perspectiva de género en el ámbito educativo. 1. Análisis e identificación de objetivos: Sistematizar las principales causas de la falta de incorporación de la perspectiva de género en el ámbito educativo, y crear objetivos claros basados sobre evidencias y respaldos con datos cuantitativos y cualitativos 2. Desarrollo de Alternativas: Proporcionar soluciones prácticas y viables para los problemas que se desean abordar. Presentar propuestas que consideren las preocupaciones de los tomadores de decisiones. 3. Creación de Coaliciones: Formar alianzas con otras organizaciones y grupos que compartan objetivos similares (sobre todo sindicatos y sociedad civil organizada). Una coalición puede aumentar la influencia y la visibilidad. 4. Cabildo Estratégico: Interactuar con actores claves (Ministerio de Educación y Consejo Superior de Educación, Formación e Investigación Científica), para presentar argumentos sólidos a favor de los objetivos identificados, proporcionando información respaldada por datos y evidencias.
ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	Implica realizar acciones para empoderar al equipo del SNE/FDT y de los actores aliados sobre las estrategias de Incidencia Política y su importancia. 1. Asignación de Roles y Responsabilidades: Definir quién se encargará de cada aspecto de la estrategia de incidencia. Clarificar las responsabilidades dentro del equipo.

	2. Movilización de Recursos: Asegurar los recursos necesarios, como financiamiento, personal y tiempo, para llevar a cabo la estrategia de manera efectiva. 3. Capacitación y Formación: Proporcionar al equipo la capacitación necesaria en áreas como la identificación, elaboración e implementación una estrategia de IP, de cabildeo, comunicación y análisis político. 4. Gestión del Tiempo: Planificar y establecer plazos realistas para cada fase de la estrategia. Establecer hitos para evaluar el progreso. 5. Evaluación y Aprendizaje: Proporcionar al equipo la capacitación necesaria y dotarles de las herramientas prácticas para evaluar periódicamente el desempeño de la estrategia y ajustarla en función de los resultados y las lecciones aprendidas.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MEDIÁTICA	Implica realizar acciones destinadas a ganar el apoyo de los/as periodistas, medios de comunicación y de celebridades y líderes de opinión, y consecuentemente influir de forma significativa en la opinión pública sobre la importancia de incorporar el enfoque de género en el ámbito educativo, tanto en lo que respecta las condiciones laborales del personal docente, como en materiales y metodologías pedagógicas. 1. Identificación de Audiencias: Identificar a quién se necesita influir: tomadores de decisiones, público en general, aliados, comunidad educativa, etc. 2. Mensaje Claro: Desarrollar mensajes claros y convincentes que resalten la importancia de esta causa y los cambios necesarios. 3. Canalización de Comunicación: Utilizar una combinación de medios, como redes sociales, medios de comunicación tradicionales, eventos públicos, contenido en línea, implicando a todos los medios de comunicación, celebridades y líderes de opinión. 4. Historias y Casos de Éxito: Compartir historias reales y ejemplos de cómo la integración del enfoque de género en el ámbito educativo es capaz de promover y avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva, donde todas las personas tengan las mismas oportunidades para desarrollarse plenamente 5. Movilización en Línea: Aprovechar las redes sociales y las plataformas en línea para movilizar a una base sólida de seguidores y generar apoyo. 6. Relaciones con Medios: Establecer relaciones con periodistas, medios de comunicación, celebridades y líderes de opinión, para asegurar una cobertura adecuada de los esfuerzos de incidencia. 7. Mensajes Coherentes: Asegurar que los mensajes vehiculados sean coherentes en todas las plataformas, momentos y contextos.

Fuente: Elaboración propia

Entre los objetivos de esta estrategia de abogacía :

- La importancia del fortalecimiento interno de los sindicatos de enseñanza y su repercusión sobre la mejora de la calidad del sistema educativo
- La importancia que el ministerio de tutela adopte una metodología sistémica para fomentar la participación de las mujeres docentes en los puestos de toma de decisión en el sistema

educativo, así como la transversalización del enfoque de género y basado sobre los derechos humanos en todos los ámbitos pedagógicos

- La importancia de promover espacios de denuncia de la violencia accesibles y confiables
 - Centros de atención especializados: Implementar centros especializados en la atención a víctimas de violencia dentro de las direcciones de educación y las AREF, con personal capacitado y protocolos claros para la recepción de denuncias, la evaluación de riesgos y la canalización a los servicios necesarios.
 - Líneas telefónicas y plataformas digitales: Habilitar líneas telefónicas gratuitas y confidenciales, así como plataformas digitales seguras, para facilitar la denuncia de casos de violencia de manera remota.
 - Crear redes de intercambio con otras estructuras de denuncia de la violencia: Colaborar con otros sectores como salud, seguridad y otros sectores para la correcta derivación de los casos de violencia
 - Garantizar el acceso a la justicia: Implementar medidas para garantizar el acceso efectivo a la justicia para las víctimas de violencia, incluyendo la protección de sus datos personales, la representación legal especializada y la celeridad en los procesos judiciales.
 - Mecanismos de reparación y compensación: Establecer mecanismos adecuados para la reparación y compensación de las víctimas de violencia, incluyendo atención psicológica, asistencia social, etc.
 - Atención médica y psicológica: Brindar atención médica y psicológica especializada a las víctimas de violencia, considerando las necesidades específicas de cada caso y proporcionando un seguimiento adecuado.
 - Asistencia social y económica: Ofrecer asistencia social y económica a las víctimas de violencia, incluyendo apoyo para el acceso a vivienda y otros servicios básicos.
 - Programas de prevención y sensibilización: Desarrollar e implementar programas de prevención y sensibilización sobre la violencia, dirigidos a la población en general, con énfasis en la comunidad socioeducativa
 - Promoción de la cultura de la denuncia y la no violencia: Realizar campañas de sensibilización pública que promuevan la denuncia de la violencia, la cultura de la no violencia y el respeto a los derechos humanos.
 - Educación para la igualdad: Incorporar la educación para la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos en los programas educativos desde temprana edad
 - Fortalecimiento de las redes de apoyo: Fomentar y apoyar el desarrollo de redes de apoyo comunitario para las víctimas de violencia, promoviendo la solidaridad y el acompañamiento entre pares.
- La importancia de reforzar el control y seguimiento de los procesos de elaboración de los materiales pedagógicos, incluido la importancia de transversalización del enfoque de género y basado en los derechos humanos

- La importancia de fomentar la inclusión de instrumentos pedagógicos basados sobre el enfoque de género y de derechos humanos en los centros académicos de enseñanza pedagógica de los/as docentes, las disciplinas universitarias, etc.

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

Creación de una fundación y/o asociación ligada al SNE/FDT:

En el último congreso del SNE/FDT organizado en marzo 2022, se ha incidido sobre la creación de una fundación ligada al SNE/FDT, bautizada bajo el nombre “Fundación Abderrahmane Chennaf” en nombre de uno de los fundadores de la FDT. No obstante, debido a otras prioridades, no se ha comenzado la implantación de la propuesta:

- Ritmo lento: Los trabajos preparativos no avanzan al ritmo deseado, lo que retrasa la creación de la fundación.
- Priorizar otras ocupaciones: sobre todo las tareas en relación con el diálogo social, reivindicación de mejora de condiciones de trabajo de los/as docentes, las huelgas iniciadas en a principios del año escolar 2023 – 2024 y que duraron más de 3 meses sobre el estatuto de los/as docentes, etc.

Los/as afiliadas/as y militantes del SNE/FDT están muy bien concientizados sobre la importancia de la creación de esta fundación, no solamente como un instrumento de acceso a financiación e implementación de proyectos, sino también como herramienta crucial en la defensa de los derechos de los/as docentes, la mejora de la calidad de la educación y el fortalecimiento de la comunidad educativa. se recomienda:

- Priorizar la creación de esta fundación, como tarea fundamental a corto y medio plazo
- Establecer los fundamentos de esta fundación

Cuadro 25: Fundamentos de la fundación

Ejes	Descripción
Definir los objetivos de la fundación	Es importante definir claramente y de manera participativa los objetivos que se persiguen con la creación de la fundación. Estos objetivos deben estar alineados con los valores y prioridades del SNE/FDT
Establecer una junta directiva	La junta directiva de la fundación debe estar compuesta por miembros del SNE/FDT y otras personas expertas relevantes, de entre ellas Exsindicalistas jubilados/as y que gozan de mucho <i>expertis</i> tanto en la gestión sindical como el ámbito educativo, teniendo en cuenta la perspectiva de género en la composición de esta junta. La junta directiva será responsable de la gestión de la fundación y la toma de decisiones estratégicas. La creación de una junta directiva compuesta por mujeres y hombres de diferentes edades es una iniciativa positiva que puede aportar diversos beneficios a la fundación. La diversidad de perspectivas y experiencias que provienen de diferentes grupos demográficos puede enriquecer la toma de decisiones, impulsar la innovación y fortalecer la conexión con la comunidad socioeducativa, fomentando de este modo el diálogo intergeneracional.

Desarrollar un plan estratégico	La fundación debe desarrollar un plan estratégico que describa cómo se alcanzarán los objetivos de la fundación. El plan estratégico debe incluir metas, objetivos, actividades y recursos necesarios
Dotar de recursos humanos calificados	Es necesario reclutar a recursos humanos técnicos encargados exclusivamente de la gestión administrativa, técnica y económica de la fundación. Estos recursos humanos deben ser capacitados mediante formaciones continuas según sus necesidades y demandas y también según las perspectivas de evolución de la fundación
Recaudar fondos	La fundación necesita recaudar fondos para financiar sus actividades. Los fondos pueden provenir de diversas fuentes, como donaciones de miembros del sindicato, subvenciones de fundaciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales tanto a nivel nacional como a nivel internacional
Implementar los proyectos	La fundación debe implementar los proyectos descritos en el plan estratégico. La implementación de los proyectos debe ser monitoreada y evaluada para garantizar que se están logrando los objetivos deseados.

Fuente: Elaboración propia

Visibilizar el nombre de la primera mujer sindicalista de la FDT en el nombramiento de la fundación es una propuesta con un gran potencial para reconocer y honrar a una figura histórica importante, promover la igualdad de género y fortalecer la identidad de la fundación

Institucionalizar a los departamentos de la mujer

Esta recomendación es concebida a partir del documento de estrategia de género del SNE/FDT y de sus planes de acción, donde se recomienda por un lado cambiar el nombre de departamento de la mujer, por "Departamento de Enfoque de Género" (DAG), para una visibilidad más concreta del enfoque de género y los principios de igualdad y equidad.

Por otro lado, se recomienda la institucionalización de estos departamentos como una iniciativa fundamental para promover la igualdad de género puesto que estos departamentos juegan un papel crucial en la defensa de los derechos de las docentes, la lucha contra la discriminación y la promoción de políticas y prácticas que favorezcan la igualdad en el ámbito educativo.

La estrategia para institucionalizar los departamentos de la mujer o más bien los Departamento de Enfoque de Género (DAG):

- Incluir en los estatutos del SNE/FDT la creación de los DAG tanto a nivel central / nacional, como a nivel regional, provincial y local
- Crear un protocolo de funcionamiento de los DAG
- Monitorear y evaluar periódicamente el impacto de los DAG para introducir mejoras en el protocolo de funcionamiento creado

Implementación de la estrategia de género y la estrategia de comunicación del SNE/FDT

El equipo evaluador ha podido revisar tanto la estrategia de género de la SNE/FDT concebida en el marco del proyecto evaluado, como la estrategia de comunicación del SNE/FDT que fue elaborado en

julio 2021 en el marco de un proyecto realizado en colaboración con UGT – Andalucía y con la financiación de la AACID.

Estas dos estrategias recogen ciertas acciones que pueden ser implementadas con los propios recursos del SNE/FDT, sin recurrir a financiación exterior, sobre todo aquellas iniciativas que demandan competencias que son muy desarrolladas por los/as afiliadas del sindicato.

Enfocarse en las competencias de los/as afiliados/as es una estrategia fundamental para el éxito de las iniciativas sindicales. Al identificar y aprovechar las fortalezas de los/as miembros del SNE/FDT, se puede aumentar la participación, la efectividad y el impacto positivo de sus acciones, fortaleciendo al mismo tiempo el sindicato como institución y promoviendo el bienestar de los/as docentes.

Para aprovechar al máximo las fortalezas de los/as afiliados/as al SNE/FDT, es importante realizar un proceso de identificación de las competencias disponibles. Esto se puede lograr a través de:

- Encuestas y cuestionarios: Implementar encuestas o cuestionarios dirigidos a los afiliados para conocer sus habilidades, intereses y experiencias.
- Entrevistas: Realizar entrevistas individuales o grupales con los miembros del sindicato para obtener información más detallada sobre sus competencias.
- Análisis de datos: Analizar los datos existentes sobre los miembros del sindicato, como su formación académica, experiencia laboral y participación en actividades sindicales.

Poner en marcha los 5 proyectos identificados

Es importante destacar que los proyectos elaborados en el marco de la formación sobre diseño de proyectos con enfoque de género no son simplemente un banco de ideas sin concreción, sino que representan iniciativas cuidadosamente diseñadas a partir de un análisis profundo de los distintos contextos locales. Por ello, se recomienda explorar diversas fuentes de financiación, como fondos públicos, organizaciones internacionales, fundaciones privadas, etc. Así como fortalecer al SNE/FDT en técnicas de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos, y dótale de las herramientas adecuadas para la correcta ejecución de estas iniciativas y promover una cultura de evaluación dentro del SNE/FDT, destacando la importancia de la medición del impacto y el aprendizaje continuo para la mejora continua.

Fortalecer las capacidades internas del sindicato en 2 temáticas claves

Las dos temáticas claves recomendadas son las siguientes:

1. Fomentar una cultura de gestión, monitoreo y evaluación (M&E) dentro del SNE/FDT como instrumento fundamental para fortalecer la organización, mejorar la toma de decisiones y garantizar el impacto positivo de las iniciativas emprendidas. Al incorporar prácticas de M&E de manera sistemática y transparente, el SNE/FDT puede lograr :

- Mayor transparencia y rendición de cuentas: Permitiéndole ser más transparentes con sus afiliados/as y *stakeholders*, demostrando el uso responsable de los recursos y el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Toma de decisiones basada en evidencia: La información recopilada a través de la M&E proporciona datos valiosos para la toma de decisiones informadas, asegurando que las estrategias y acciones del sindicato se basen en evidencia concreta y no en suposiciones.
- Mejora continua: La M&E permite identificar áreas de mejora en el funcionamiento del sindicato, facilitando la implementación de acciones correctivas y la búsqueda de soluciones innovadoras.
- Mayor impacto de las iniciativas: Al evaluar el impacto de las iniciativas emprendidas, el SNE/FDT puede asegurar que sus acciones estén generando el cambio deseado y optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Fortalecimiento de la credibilidad y la confianza: Una cultura sólida de M&E demuestra el compromiso del sindicato con la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas, lo que fortalece su credibilidad y la confianza de sus miembros y *stakeholders*.

Una de las metodologías para la M&E puede ser la organización de una jornada anual de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sindicato.

2. Masculinidades positivas: Incorporar la capacitación en Masculinidades Positivas al desarrollo de capacidades de los/as sindicalistas para promover la igualdad de género y prevenir la violencia contra las mujeres dentro del ámbito laboral, educativo y en la sociedad en general. Al abordar las normas sociales y culturales que perpetúan la desigualdad de género, los/as sindicalistas pueden convertirse en agentes de cambio para construir relaciones más equitativas y justas en todos los ámbitos, especialmente en el sector educativo.

Estrategias para fortalecer las capacidades de los/as sindicalistas en Masculinidades Positivas:

- Diseño de programas de capacitación específicos: Desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades y realidades de los/as sindicalistas, considerando el contexto cultural, social y político en el que se desenvuelven.
- Incorporación de contenidos y metodologías participativas: Utilizar metodologías participativas que fomenten el diálogo, la reflexión y el intercambio de experiencias entre los/as participantes.
- Incluir a expertos en Masculinidades Positivas: Colaborar con expertos en Masculinidades Positivas y profesionales con experiencia en temas de género y violencia contra las mujeres para el diseño y la implementación de los programas de capacitación.
- Generar espacios seguros para el aprendizaje: Crear entornos seguros y confiables donde los/as sindicalistas puedan expresar sus ideas, opiniones y experiencias sin temor a represalias o juicios.
- Vincular la capacitación con acciones concretas: Establecer mecanismos para vincular la capacitación en Masculinidades Positivas con acciones concretas para la prevención de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, educativo y en la sociedad en general.

- Realizar y analizar una encuesta de impacto: Implementar encuestas y cuestionarios dirigidos a los/as sindicalistas para recopilar datos sobre sus conocimientos, actitudes y comportamientos relacionados con las Masculinidades Positivas.
- Adoptar una metodología de reconocimiento: recompensar mediante premios e incentivos a los/as sindicalistas que han demostrado un cambio positivo en sus actitudes y comportamientos hacia las Masculinidades Positivas, con el objetivo de fortalecer el compromiso y la adopción de este enfoque dentro del SNE/FDT. Al valorar y visibilizar los esfuerzos individuales, se puede generar un efecto multiplicador que motive a otros a participar en el proceso de transformación y contribuir a la construcción de una cultura sindical más inclusiva y respetuosa de la equidad e igualdad de género.

Crear una cultura de intercambio de información dentro del SNE/FDT

Fomentar una cultura de intercambio de información abierta y transparente es crucial para el éxito de cualquier sindicato. Una cultura de este tipo permite a los miembros del sindicato compartir conocimientos, colaborar de manera efectiva y tomar decisiones informadas. Esto, a su vez, puede conducir a un sindicato más fuerte, más unido y más eficaz en la defensa de los derechos de los/as docentes.

Cómo crear una cultura de intercambio de información en un sindicato

- Liderazgo ejemplar: Los líderes sindicales deben dar ejemplo al compartir información abiertamente y al animar a otros a hacerlo. Deben crear un entorno seguro y acogedor donde los miembros del sindicato se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones.
- Intercambio de información : Cada vez que un/a sindicalista participe en una conferencia, encuentro, taller de capacitación, etc. debe compartir la información y los conceptos adquiridos con los/as otros/as miembros del SNE/FDT sea a nivel nacional, como a nivel regional, provincial y local
- Uso de la tecnología: La tecnología puede ser una herramienta poderosa para facilitar el intercambio de información. El SNE/FDT puede utilizar plataformas en línea, herramientas de colaboración y redes sociales para compartir información con los miembros de manera rápida y eficiente.
- Fomentar la participación: Animar a todos los miembros del sindicato a compartir sus ideas, experiencias y conocimientos. Esto se puede hacer a través de encuestas, grupos de discusión, foros en línea y otras actividades participativas.
- Reconocimiento y recompensa: Reconocer y recompensar a los miembros del sindicato que comparten información de manera activa y contribuyen a la cultura de intercambio de información del SNE/FDT.

7. Difusión de los resultados de la evaluación

La **difusión** es tan importante como el desarrollo de los outputs del conocimiento. Solo un sistema eficiente de difusión asegurará que los actores involucrados en el proyecto reciben la retroalimentación de la evaluación pertinente para sus necesidades específicas.

La información compartida es simple, práctica y pertinente. Se dirige al público objetivo y pone en evidencia los objetivos, logros y ventajas del proyecto y los aspectos de mejora a considerar fruto del aprendizaje obtenido.

Con el fin de garantizar una gestión eficaz de las actividades y de las herramientas creadas, se ha propuesto el diseño de herramientas útiles para facilitar el feedback de los resultados presentados por el equipo evaluador tanto a las entidades implementadoras del proyecto (ISCOD y SNE/FDT) como a los actores clave implicados directa o indirectamente en las actividades evaluadas.

A continuación, se presentan algunos pasos prácticos para desarrollar productos del conocimiento derivados de la evaluación, y para difundirlos.

Paso 1: Identificar las audiencias a las que se dirige y sus necesidades de información

A la hora de identificar la audiencia se debe tener en cuenta todos los sujetos de derecho involucrados en la implementación del proyecto:

Titulares de derechos:

- La comunidad educativa, sobre todo el personal docente (hombres y mujeres) y el alunando.
- Afiliadas/os del SNE/FDT (mujeres y hombres), tanto del comité nacional como de los comités regionales, provinciales y locales, incluidos las mujeres docentes afiliadas/osintegrantes de los departamentos de la mujer

Titulares de responsabilidad:

- ISCOD
- SNE/FDT
- Personal técnico docente (Personal docente de los talleres impartidos)
- Personal técnico encargado de elaboración de los estudios y del documento de la estrategia de género del SNE/FDT
- Representaciones de la sociedad civil, sobre todo la Unión de Acción Femenina (UAF) y la Asociación Assaida Al Horra

Titulares de Obligación:

- Ministerio de Educación Nacional, de Preescolar y de Deportes
- AREF de las distintas regiones de intervención del proyecto
- Direcciones provinciales de educación

Paso 2: Determinar los tipos de productos que responden a las necesidades de información de la audiencia

Además de publicar información sobre los resultados de la evaluación, se puede desarrollar una mezcla de productos de conocimiento para responder a la demanda de información de grupos diferentes. Para ello, se puede llevar a cabo una evaluación sistemática de las necesidades y la demanda de productos específicos entre las audiencias a las que está destinado para garantizar la pertinencia y el valor de los productos. Los siguientes son algunos ejemplos de herramientas de comunicación y productos de la evaluación:

- **Sinopsis de la evaluación:** Se trataría de un resumen de tres a cinco páginas, con un enfoque no excesivamente técnico, para aumentar el interés general sin abrumar al lector.
- **Nota publicitaria de la evaluación:** Se basa en una descripción de un párrafo diseñada para aumentar la visibilidad del contenido publicado y anunciar la publicación del informe en la página Web de ISCOD y la CDT y, a través de sus redes sociales

Página web ISCOD: <https://iscod.org> // Página web de la SNE/FDT: <https://sne-fdt.com>

Paso 3: Identificar los requisitos de lenguaje por producto y según la audiencia

Para optimizar el impacto del intercambio del conocimiento y de los esfuerzos de difusión, los productos del conocimiento deberían ser traducidos a los idiomas locales siempre que sea posible. Si los recursos son limitados, la unidad que lo encarga puede determinar los requisitos del idioma en función del producto del conocimiento o de la audiencia. Como mínimo, el compendio de la evaluación debería ser traducido al idioma local más hablado (árabe, en este caso). Además, el lenguaje usado en el producto debería ser apropiado para los niveles técnicos de la audiencia a la que se dirige. Es mejor evitar el vocabulario excesivamente técnico y recelar del uso excesivo de los acrónimos.

Paso 4: Supervisar la retroalimentación y medir los resultados de los esfuerzos de difusión

Sería aconsejable que existiera un mecanismo de retroalimentación y aprendizaje de la eficacia de la estrategia de difusión y la calidad de un producto del conocimiento en particular. Por ejemplo, las entidades promotoras del proyecto pueden realizar una rápida encuesta entre los destinatarios de los productos del conocimiento (para ello se dispone de una herramienta gratuita como es el formulario de Google From).

Al analizar las respuestas, se debería preguntar lo siguiente:

- ¿En qué medida las informaciones recogidas en la evaluación son útiles para la implementación de futuros procesos de promoción de la equidad e igualdad de género en el ámbito educativo y el seno del SNE/FDT?
- ¿Se ha ofertado esa información de manera oportuna para influir efectivamente en los procesos de toma de decisiones?

- ¿Han alcanzado los productos de forma eficiente las audiencias directas e indirectas y estuvieron fácilmente accesibles?
- ¿Ha encontrado la audiencia que los productos eran útiles? En caso negativo, ¿Por qué motivo? ¿Qué se puede hacer mejor la próxima vez?

Las lecciones de la experiencia deberían estar reflejadas en los futuros esfuerzos para compartir y difundir el conocimiento de manera que las evaluaciones sigan siendo pertinentes y contribuyan al aprendizaje en la organización y la mejora de una base de conocimiento general en materia de desarrollo.

A continuación, se recogen los métodos más eficaces para la difusión de los resultados de la presente evaluación:

Cuadro 26: Métodos para la difusión de los resultados de la evaluación

STAKEHOLDERS	INFORMACIÓN REQUERIDA	METODOLOGÍA QUE SE PUEDE UTILIZAR
RESPONSABLES Y COORDINADORES DE LAS DOS ENTIDADES PROMOTORAS (ISCOD y SNE/FDT)	Recoger su punto de vista sobre: - Las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas. - Las recomendaciones formuladas y las posibilidades de aplicación de las mismas.	1. Reunión de trabajo entre los diferentes responsables y coordinadores/as de las 2 entidades promotoras para analizar los resultados de la evaluación y definir: - Sinopsis de la evaluación. - Nota publicitaria de la evaluación.
ACTORES INSTITUCIONALES EN ESPAÑA (INCLUIDO EL FINANCIADOR – AECID)	Recoger su punto de vista sobre: - Las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas. - Las recomendaciones formuladas y las posibilidades de aplicación de las mismas.	1. Colgar en las páginas web de ISCOD y la SNE/FDT: - Sinopsis de la evaluación - Nota publicitaria de la evaluación 2. Informar a los actores por correo electrónico. 3. Recoger y analizar sus comentarios
ACTORES INSTITUCIONALES EN MARRUECOS (Especialmente el Ministerio de Educación y sus representaciones regionales (AREF))	Recoger su punto de vista sobre: - Las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas. - Las recomendaciones formuladas y las posibilidades de aplicación de las mismas	1. Traducir al francés y/o árabe - Sinopsis de la evaluación - Nota publicitaria de la evaluación 2. Presentarles vía plataforma online los resultados de la evaluación 3. Recoger y analizar sus comentarios

OTROS ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL	Recoger su punto de vista sobre: - Las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas. - Las recomendaciones formuladas y las posibilidades de aplicación de las mismas	1. Presentarles estos documentos en el idioma que ellos manejan: - Sinopsis de la evaluación - Nota publicitaria de la evaluación 2. Recoger y analizar sus comentarios
TITULARES DE DERECHOS DEL PROYECTO	Recoger su punto de vista sobre: - Las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas. - Las recomendaciones formuladas y las posibilidades de aplicación de las mismas	1. Presentarles estos documentos en árabe: - Sinopsis de la evaluación - Nota publicitaria de la evaluación 2. Recoger y analizar sus comentarios

Una de las actividades facultativas que se puede hacer para mejorar la difusión de las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación final, es organizar un encuentro online o presencial de presentación del informe de evaluación, a la que se invitaría a todos los actores involucrados en el proyecto y/o en el proceso evaluativo. El equipo evaluador puede encargarse de presentar los resultados y de promover un debate crítico entre los actores para recoger su punto de vista sobre las conclusiones y las posibilidades de aplicación de las recomendaciones formuladas.

Fdo. Gloria Ortega Rojo
 Consultora
 AT Gestion



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA FINAL

PROYECTO

**“Participación e igualdad de oportunidades para las
mujeres en el ámbito educativo marroquí”**

Código proyecto 2020/PRYC/001101

FINANCIADO POR:



**Cooperación
Española**



atgestionmaroc@gmail.com

ELABORADA POR:



Avenida Hassan II, N 238
93.00 Tetuán - Marruecos
Telf. +212 659 203 710