

EVALUACIÓN DEL ÚNICO PROGRAMA DE COOPERACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA LLEVADO A CABO EN MARRUECOS CON FINANCIACIÓN DE LA AECID

Valentina Patrini¹, Sonia Vega Vega², Cristina Torrecillas Caro³

ECORYS España, S.L.
Edificio Marter's I - 7ª planta, 2
Avda. del General Perón, 38 - 28020 Madrid
T (+34) 91 598 0851 F (+34) 91 556 3466
spain@es.ecorys.com www.ecorys.es

Este artículo describe el proceso de evaluación del Programa Al Mutamid, el único programa de cooperación cultural y educativa desarrollado con continuidad entre España y Marruecos con financiación de la AECID. La metodología de evaluación se ha adaptado a las peculiaridades del programa: la naturaleza de las acciones, que dificulta la cuantificación de los indicadores; la transversalidad de las líneas de actuación; el número y diversidad de las acciones; los diferentes niveles de colaboración entre actores; la multiplicidad de beneficiarios; y la ausencia de modelos de evaluación existentes aplicables a este caso. Para llevar a cabo la evaluación se ha mantenido una interlocución continua con la ONGD y se han diseñado herramientas específicas para la recogida y tratamiento de la información, caracterizados por un enfoque altamente participativo.

Palabras clave: evaluación, cooperación al desarrollo, educación, cultura, Marruecos.

¹ Valentina Patrini es licenciada en Economía, tiene un master en Ciencias Económicas y Sociales y ha cursado estudios de postgrado en evaluación de intervenciones de cooperación al desarrollo. Se dedica a la investigación socio-económica y posee un amplio conocimiento de metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo. Actualmente trabaja como consultora en Ecorys, donde desarrolla estudios y evaluaciones, principalmente en el área social y en cooperación al desarrollo.
valentina.patrini@es.ecorys.com

² Sonia Vega Vega, evaluadora del Banco Europeo de Inversiones (BEI) en Luxemburgo, posee una sólida experiencia en evaluación de políticas y programas a través de la cual ha adquirido una visión crítica del conjunto de las políticas y una gran experiencia en el desarrollo de metodologías y herramientas de evaluación. Fue Directora Asociada y Consultora Senior en Ecorys (2003-2010), donde dirigió numerosas evaluaciones. Es licenciada en Derecho y posee un Master en Estudios Europeos y Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.
s.vegavega@eib.org

³ Cristina Torrecillas Caro es licenciada en Economía y realizó un Master en Gestión Internacional de la Empresa, así como otros cursos de postgrado relacionados con la Cooperación al Desarrollo. Actualmente trabaja como consultora en Ecorys, contando con seis años de experiencia profesional y un amplio conocimiento en el diseño de metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo. Ha participado en numerosos estudios y evaluaciones a nivel local, regional, nacional e internacional (en su mayor parte para la Comisión Europea en el área social).
cristina.torrecillas@es.ecorys.com

0. Estructura del documento

Tras una descripción general de la intervención y de las características del Programa (Capítulo 1), se detallará la metodología empleada en la evaluación (Capítulo 2). En el Capítulo 3 se explicarán los principales condicionantes y límites de la evaluación, seguidos por las conclusiones y lecciones aprendidas (Capítulo 4). Tras un breve resumen de las recomendaciones formuladas sobre la base de las conclusiones de la evaluación (Capítulo 5), se incluirá una reflexión sobre la utilidad de la evaluación realizada (Capítulo 6).

1. Descripción de la intervención

1.1. La cooperación cultural entre España y Marruecos

El **Programa Al Mutamid 09** fue concebido para fomentar el acercamiento y conocimiento mutuo de las realidades socioculturales de España y Marruecos y se enmarca en el contexto de colaboración entre los dos países vecinos, que suponen la conexión entre la Unión Europea y el continente africano. Las características del Programa, detalladas en los siguientes capítulos, han determinado que el proceso de evaluación haya tenido que adaptarse a las especificidades del sector de la educación y cultura para el desarrollo, un terreno poco explorado y estructurado en lo que se refiere a acciones de cooperación entre España y Marruecos.

Tras el lanzamiento formal de la **Alianza de Civilizaciones** por la ONU en 2005, España se ha comprometido a traducir a escala nacional los fines perseguidos por ésta, sobre todo ante la inminente necesidad de reducir las distancias que separan el mundo occidental del mundo árabe y musulmán. El objetivo de la iniciativa es promover el compromiso de la comunidad internacional de reducir la fractura existente entre las sociedades islámicas y las occidentales. Para ello, es necesario que se involucre a las instituciones y a la sociedad civil en el esfuerzo común de tender puentes para superar los prejuicios, las percepciones erróneas y la polarización que podrían amenazar la paz mundial. La juventud, la educación, los medios de comunicación y las migraciones constituyen los principales ámbitos de acción en los cuales se han ido promoviendo actuaciones para alcanzar estos objetivos. Entre las acciones que se han realizado hasta la fecha destacan diferentes acuerdos entre entidades españolas y marroquíes en el campo de la cultura.

El norte de África es una zona prioritaria para la acción exterior española por proximidad geográfica, vinculación histórica y densidad de los intercambios humanos, económicos y culturales. El objetivo principal de la AECID es contribuir a asegurar la estabilidad y la prosperidad en la zona, tanto por resultar de interés directo para España como por la vocación de solidaridad con los pueblos de países que son vecinos y amigos. Si bien la percepción que se tiene en España es quizá más inmediata por la cercanía geográfica, el futuro de la región tiene importancia capital también para la UE.

La importancia de la cultura en general y la necesidad de instaurar mecanismos para integrar la "dimensión cultural" en las acciones de la política de cooperación española quedan reflejadas en varios documentos estratégicos:

- Para el **Plan Director de la Cooperación Española 2001-2004** del Ministerio de Asuntos Exteriores, "el Magreb es la zona de mayor interés para la Cooperación Española (...) ya que es con esta zona (...) con quien compartimos amplios e intensos intereses políticos, económicos y socioculturales".

- En el **Plan Director 2005-2008** de la AECID se afirma que “el Magreb (...) es una región con grandes carencias en materia de desarrollo humano” y se establece como prioridad horizontal el respeto a la diversidad cultural.
- Según el **Plan Director 2009-2012** de la AECID, “la cooperación cultural para el desarrollo tiene como finalidad la contribución al bienestar colectivo y, por ello, debe participar y conseguir resultados en los procesos de lucha contra la pobreza y los procesos de exclusión”.
- Dentro del último **Documento de Estrategia País de Marruecos (DEP)** 2005-2008 se recoge la “Cultura y Desarrollo” como uno de los sectores más relevantes, si bien en un segundo nivel de priorización.

Se puede afirmar, por lo tanto, que el fortalecimiento del sector cultural representa un medio integral para el crecimiento y desarrollo de un país. Por un lado, representa un factor de cohesión social alcanzable a través del impulso de políticas inclusivas y de fortalecimiento institucional, actuaciones que a su vez refuerzan el tejido sociocultural. Por otro lado, la promoción de la producción cultural y su propia distribución fomentan el crecimiento económico.

1.2 Las intervenciones analizadas

La estructura del Programa Al Mutamid y su evolución

La Fundación Instituto Internacional del Teatro del Mediterráneo (IITM) “tiene como objeto fomentar y promover todo tipo de iniciativas culturales, con especial atención a las artes escénicas, que contribuyan a la finalidad de desarrollar y manifestar la cultura mediterránea en todas sus vertientes, el intercambio cultural y la solidaridad entre los pueblos mediterráneos”.

Al Mutamid, iniciado por el IITM en España y el ISADAC en Marruecos, representa un programa de continuidad que se ha ido ampliando y reforzando de año en año durante toda una década, a partir de 1999, hasta llegar a la edición de 2010/2011.

El programa, orientado a favorecer y fomentar el conocimiento mutuo entre España y Marruecos, y especialmente el de sus realidades sociales y culturales, ha ido abarcando distintos ámbitos de actuación a lo largo del tiempo. En la versión de 2009 incluía las siguientes áreas: Infancia, Jóvenes, Mujer, Inmigración, Discapacidad, Creación y Formación, Gran Público y Publicaciones. Destacan el aporte de la perspectiva de género y la voluntad de dirigirse también a las personas con menos oportunidades, que resultan reflejadas de manera transversal en todas las acciones del Programa.

Lógica de Intervención

Al Mutamid 09 se diseñó con el mismo propósito que caracterizó al Programa desde su creación. Los objetivos y los ámbitos de actuación representan una respuesta a los problemas del desconocimiento mutuo, el rechazo a la diferencia y la falta de

información, que están estrictamente relacionados con el choque de civilizaciones y la xenofobia.

La promoción de la cultura y la formación son las bases que presenta Al Mutamid como herramientas para fortalecer el conocimiento recíproco, el diálogo entre culturas, el respeto a la diversidad y a los valores democráticos, la generación de ciudadanía y la atención a los colectivos en riesgo de exclusión.

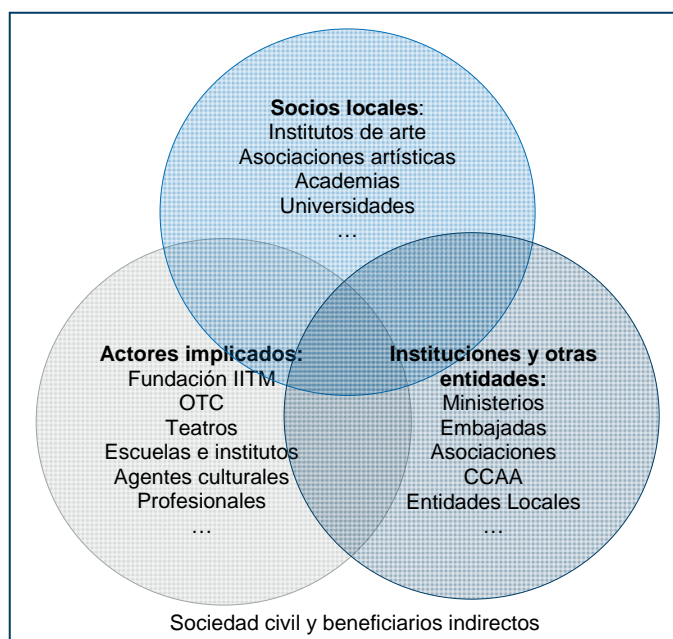
Fundamentado en una lógica de co-desarrollo e intercambio, el programa promueve actividades tanto en España como en Marruecos a desarrollar con la población local, pero en la mayor parte de los casos a través de la convivencia y colaboración entre personas de los dos países (tanto personal técnico como beneficiarios). Este aspecto refuerza la coherencia entre las acciones y los objetivos del programa, para cuya consecución se prevén una serie de actividades en el marco de sus diferentes áreas:

Área	Actividades	Resultados esperados
INFANCIA	1) Programa “La Llegada del Otro” al imaginario de la infancia y la adolescencia. 2) Intercambios entre escolares de los dos países.	Se contribuye a la educación en valores, cultura de paz, respeto a la diversidad cultural y se fomenta la creatividad y el ejercicio crítico.
JÓVENES	1) Clausura del Foro CREART con un espectáculo colectivo. 2) Diálogos en vivo : residencias para jóvenes creadores de España y Marruecos.	Se fomentan las actitudes de participación, conocimiento mutuo, compromiso social y creación artística.
MUJER	1) Foro Mujer y cambio social . Debates y conferencias de mujeres destacadas de la vida social y política de Marruecos y España.	Se afirma el papel de la mujer como agente de cambio social.
INMIGRACIÓN	1) Seminarios Marruecos : Islam, sociedad civil y modernidad.	Se divulga una realidad cultural que afecta especialmente a la población inmigrante, sujeta a prejuicios y lecturas discriminatorias que agravan su relación con la sociedad española.
DISCAPACIDAD	1) Taller de creación hispano-marroquí .	Se contribuye a la promoción social y artística de las personas con discapacidad.
FORMACIÓN Y CREACIÓN	1) Talleres en artes escénicas y un espectáculo .	Se apoyan los procesos de profesionalización y distribución de productos culturales en artes escénicas.
GRAN PÚBLICO	1) III Festival de las Dos Orillas : Espectáculos de teatro, música y danza de los dos países, y creaciones conjuntas vinculadas a los objetivos y acciones del Programa. Gran manifestación abierta a todos los públicos. 2) Colaboración con otros Festivales en Marruecos y España.	Se proyectan los objetivos del Programa a través de grandes manifestaciones artísticas destinadas a la sociedad civil.
PUBLICACIONES	1) Difusión de la edición bilingüe “Programa Al Mutamid: hacia un modelo de cooperación”.	Se contribuye a la difusión de las actividades y contenidos del Programa fomentando las ediciones bilingües.

Los resultados esperados se caracterizan por su enfoque cualitativo, lo que representa uno de los aspectos más complejos de medir y evaluar.

La gestión

Al Mutamid 09 presenta un **mercado carácter cultural e interinstitucional** y cuenta en ambos países con un fuerte apoyo por parte de las instituciones oficiales responsables de las políticas de cultura, de entidades españolas y marroquíes vinculadas al sector de la cultura y la educación, así como de varias asociaciones, fundaciones, universidades, academias, teatros e institutos de arte. Destaca la colaboración de la AECID y de su OTC en Rabat:



El impulso a la colaboración entre los dos países en distintos niveles (institucional, personal técnico implicado en el programa, población beneficiaria) es coherente con el objetivo específico del programa, ya que se busca la mayor implicación posible por parte de los diferentes actores de la sociedad marroquí y española, abarcando tanto la dimensión individual como la colectiva y promoviendo un proceso gradual y paralelo de institucionalización del programa.

Con respecto a las **tareas de seguimiento y gestión**, la Fundación cuenta con un coordinador del programa en Marruecos, así como con el apoyo de varios responsables de los distintos ámbitos de actuación en las ciudades marroquíes involucradas, y los coordinadores de cada área dentro del IITM. Todo esto ha permitido:

- Un seguimiento de cada ámbito de actuación por parte de la persona responsable designada por el IITM, entre la sede de Madrid y el terreno (visitas y actividades periódicas).
- Un seguimiento activo por parte del coordinador local en terreno, en contacto constante con el IITM.

- Reuniones periódicas con el personal técnico y las entidades involucradas.
- Informes de seguimiento y valoración recopilados por parte de las entidades participantes y de los beneficiarios.

Los beneficiarios

El Programa promueve acciones dirigidas a la protección de colectivos en situación vulnerable y al fortalecimiento de la sociedad civil, dirigiéndose a dos niveles de beneficiarios:

- ✓ Directos: según las diferentes áreas de acción, se distinguen entre alumnos, docentes, centros escolares, personas con discapacidad, mujeres, público, etc.
- ✓ Indirectos: la sociedad civil marroquí y española y las organizaciones en las que operan los beneficiarios directos del Programa.

Presupuesto

El programa ha contado con financiación de la AECID, de ONGD/Agrupación española y de entidades locales.

La distribución del presupuesto por ámbito de acción no refleja la transversalidad de líneas de acción y actividades del Programa. El ámbito de actuación que ha concentrado el mayor volumen de fondos (Gran Público) ha incluido numerosas actividades dirigidas a abordar de manera transversal los objetivos de otras áreas, etc. Asimismo, se han imputado presupuestos simbólicos en algunos ámbitos de actuación, como en el caso de las "publicaciones" (1€).

Fuentes de verificación

No sólo se han facilitado muchas de las fuentes de información inicialmente previstas (informes de socios locales, encuestas a los docentes participantes, materiales audiovisuales, *blog* del Programa, convenios, protocolos de colaboración, programas, evaluación de participantes y organizadores, prensa, materiales gráficos, páginas Web, grabaciones, fotos, listados de participantes, anuncios, etc...) sino que a lo largo del programa se han ido incorporando fuentes adicionales con información complementaria relevante.

2. Metodología empleada en la evaluación

2.1. Objetivos y alcance de la evaluación

La evaluación del Programa Al Mutamid 09 tiene como fin *"obtener información que permita a la Fundación IITM mejorar las intervenciones y los criterios de seguimiento y evaluación"*. Partiendo de este objetivo general, se pueden identificar una serie de **objetivos específicos** de la evaluación:

- Realizar un **análisis riguroso** sobre el diseño del proyecto, la participación de las contrapartes, la apropiación, la complementariedad, la administración y gestión de recursos y el impacto sobre la población beneficiaria.
- Desarrollar un **sistema de seguimiento y evaluación** capaz de valorar las actividades contenidas en el proyecto que tienen una naturaleza meramente cualitativa y son complejas.
- Analizar el **impacto** del Programa Al Mutamid 09 en los ámbitos de la educación y la cultura en Marruecos.
- Obtener **conclusiones**, enseñanzas aprendidas y recomendaciones aplicables a una posible siguiente fase del programa.
- **Difundir** las conclusiones, enseñanzas aprendidas y recomendaciones entre todas las instituciones participantes españolas y marroquíes con el fin de que contribuyan a una mejora de los mecanismos de gestión de los recursos.

La evaluación ha comprendido el **ámbito temporal** (marzo 2009 - marzo 2010) y **geográfico** (España y Marruecos) en el que se han ejecutado las actividades previstas.

2.2. Metodología

Para diseñar las herramientas y productos a emplear y establecer un sistema de coordinación fluido Ecorys, junto a la Coordinación del Programa, ha tenido en cuenta una serie de factores que presentan a la vez oportunidades y riesgos a la hora de recopilar la información adecuada y de analizar los resultados alcanzados:

- La naturaleza de las acciones del Programa – educación y cultura – que dificulta la cuantificación de indicadores.
- El número y diversidad de las acciones realizadas.
- La transversalidad de las líneas de actuación.
- Los diferentes niveles de colaboración de socios y entidades participantes, que a su vez son instituciones y entidades representantes de la sociedad civil.

- El volumen, la diversidad y la multiplicidad de beneficiarios (directos e indirectos) de las actuaciones.

Por estas razones, el equipo ha recurrido al **diseño de herramientas específicas para la recogida y tratamiento de la información** cuantitativa y cualitativa como base de la metodología. Estas herramientas han sido adaptadas a las características del Programa y a la multitud de actores, instituciones y beneficiarios directos e indirectos implicados. Igualmente, se han respetado en todo momento las **consideraciones del CAD de la OCDE**.

El equipo evaluador ha estado en **contacto permanente con el IITM** y con el resto de **personas de contacto** designadas, quienes han participado activamente en el proceso de evaluación facilitando la recopilación de información, la toma de contacto con actores clave, la realización del trabajo de campo y la elaboración de los informes de evaluación.

Criterios y preguntas de evaluación

Teniendo en cuenta la formulación del Programa Al Mutamid 09, Ecorys ha perfilado los criterios de evaluación. A los **criterios de evaluación clásicos** empleados de acuerdo con la metodología del CAD de **Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad**, se han sumado otros, de manera adicional: **Coordinación entre actores, Apropiación, Complementariedad y Participación de las contrapartes**.

La fase de selección y ampliación de los criterios ha resultado de especial relevancia. El proceso participativo de selección de criterios y reorganización de las preguntas de evaluación, realizado por el equipo evaluador de común acuerdo con el IITM, ha permitido perfilar el análisis y adaptarlo más aún a las especificidades del programa, que se caracteriza por un elevado enfoque participativo y social y que promueve una multitud de actividades en ámbitos y para beneficiarios distintos. Con el fin de facilitar la exposición de los resultados de la evaluación, y de conformidad con la Coordinadora del Programa Al Mutamid 09, se han agrupado las preguntas de evaluación según cada uno de los criterios propuestos.

La aplicación de los criterios de evaluación ha permitido analizar la información recopilada y extraer una serie de **conclusiones y lecciones aprendidas**, así como unas **recomendaciones y propuestas aplicables** a las siguientes fases.

Indicadores de la evaluación

De forma paralela, la recopilación y análisis de la información ha permitido perfilar la batería inicial de indicadores, reduciéndola a un limitado listado final *ad hoc* relacionado estrictamente con los criterios y preguntas de evaluación, vinculados a la información aportada en las entrevistas, grupos de discusión y dinámicas de grupo. Ello ha resultado de especial importancia a la vista de la naturaleza del Programa, sus objetivos y actividades y la disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa con el objeto de valorar adecuadamente sus resultados e impactos.

Conviene tener presente que la **elaboración a posteriori de indicadores de seguimiento y/o evaluación implica un riesgo** respecto a la disponibilidad y calidad de la información para su medición, así como un cierto sesgo en su análisis.

Sin embargo, se ha estimado oportuno ampliar y adaptar la batería de indicadores para que se pudieran reflejar de manera más fidedigna y representativa los resultados del Programa. Por esta misma razón, en el informe final de evaluación se decidió incluir un anexo con recomendaciones metodológicas sobre la formulación de indicadores específicos para el ámbito de educación y cultura, que se caracterizan por un elevado carácter cualitativo. Asimismo, se incluyeron **orientaciones para poder establecer indicadores de carácter cualitativo** en futuras intervenciones o ediciones del AI Mutamid, de manera complementaria a los indicadores cuantitativos establecidos en la formulación del programa.

Fases de los trabajos de evaluación

La metodología y el plan de trabajo se han organizado en las siguientes fases:

- (1) Estudio de gabinete y primera misión de trabajo de campo.
- (2) Segunda misión de trabajo de campo.
- (3) Análisis de la información y elaboración del Informe Final.

FASE 1. Estudio de gabinete y primera misión de trabajo de campo

Las tareas de esta fase han sido:

Estudio de gabinete:

- a) Establecimiento de un sistema de reuniones de seguimiento de los trabajos de evaluación.
- b) Estudio de gabinete de manera conjunta y paralela a las actividades preparatorias de la Fase 2 de trabajo de campo:
 - ⇒ **Análisis de la documentación relevante**, sistematizando la información para profundizar en el conocimiento de las características específicas del desarrollo del Programa y definir las necesidades informativas de cara a la elaboración de las herramientas de recogida de información. Cabe destacar el buen sistema de seguimiento asegurado por el IITM y la elevada cantidad de documentación existente sobre el Programa.
 - ⇒ **Elaboración de las herramientas de recopilación y análisis de la información primaria y secundaria (marco de evaluación con indicadores, cuestionarios)**: diseño de unos cuestionarios estructurados de conformidad con los criterios de evaluación y las preguntas clave con el objetivo de recabar información de un modo sistemático. Los modelos de cuestionarios se han establecido haciendo referencia a las tipologías de actores, los niveles institucionales implicados, las diferentes áreas geográficas y los

campos de acción en los que se ha desarrollado el Programa. Así, se han elaborado los siguientes modelos:

- 1 cuestionario para las entrevistas iniciales presenciales (grupales e individuales) en Rabat (en español) a representantes de la Embajada de España en Marruecos, de entidades socias del IITM, etc;
 - 1 cuestionario para las entrevistas estructuradas (grupales e individuales; telefónicas y presenciales) con representantes de las entidades socias españolas y marroquíes implicadas en el Programa;
 - 1 cuestionario para las entrevistas estructuradas (grupales e individuales; telefónicas y presenciales) con personas beneficiarias y/o participantes en las actividades del Programa;
 - 2 guiones para las dinámicas de grupo llevadas a cabo con personas beneficiarias de actividades del Programa.
- ⇒ **Identificación de las personas relevantes** y selección de los métodos apropiados de obtención de información para el trabajo de campo.
- ⇒ Elaboración del **Plan de Trabajo de Campo**.

Primera misión de trabajo de campo:

Para maximizar los recursos destinados a la **primera misión de trabajo de campo**, se llevaron a cabo entrevistas con todas las entidades socias institucionales y las entidades socias marroquíes con rol de organizadores o coordinadores de cada una de las líneas de acción:

- a) **Entrevistas** con representantes de las instituciones participantes activas del Programa con sede en Rabat.
- b) **Entrevistas** estructuradas de carácter general con coordinadores y cargos institucionales relevantes.

FASE 2. Trabajo de campo

Los trabajos en esta fase han cubierto todos los ámbitos de acción del Programa, permitiendo al equipo evaluador respetar la lógica de evaluación, orientada a la valoración global del Programa de una forma inductiva.

La metodología aplicada ha partido del análisis de los resultados esperados y de las actividades llevadas a cabo para alcanzarlos, para luego extrapolar conclusiones y lecciones aprendidas a nivel de línea de acción en particular y del Programa en su conjunto.

Resulta indispensable **resaltar el papel de los coordinadores del IITM en la organización, apoyo y puesta a disposición del equipo evaluador de todos los contactos y los medios disponibles** para llevar a cabo las actividades participativas previstas. Igualmente, conviene subrayar el **carácter participativo del presente ejercicio de evaluación**.

En la realización de los trabajos de recogida de información primaria el equipo ha dado preferencia a las entrevistas presenciales frente a entrevistas telefónicas.

En esta fase se han organizado tres grupos de actividades:

(1) *Actividades participativas de recopilación de la información con representantes de entidades socias locales en Marruecos, participantes en actividades del Programa y con personas beneficiarias de:*

a) El Programa en general:

- *Entrevistas individuales estructuradas y presenciales con representantes de las contrapartes marroquíes. Se centraron en una visión general del Al Mutamid 09, la contribución de las entidades socias a éste y sus resultados y efectos. Se prestó una especial atención a su participación en actividades concretas por cada línea de acción, así como su trayectoria pasada y futura dentro del Programa.*
- *Entrevistas semi-estructuradas presenciales (grupales e individuales) con beneficiarios marroquíes de las actividades del Programa/personas que han participado en las actividades (como expertos investigadores, formadores, artistas, etc). Se centraron en recabar las opiniones de las personas que han ido participando en el Programa y/o que se han beneficiado de sus actividades, con el objetivo de obtener una visión fundamentada del desarrollo de las actividades, los resultados y efectos conseguidos y la previsión de su mantenimiento en el futuro.*

Se llevaron a cabo **13 entrevistas** presenciales (11 individuales y 2 grupales), implicando a un total de **18 personas**.

b) La línea de acción de "Infancia":

Se realizó una evaluación participativa basada tanto en la asistencia y observación participante, como en entrevistas individuales y grupales. El equipo evaluador tuvo la oportunidad de asistir y observar a una serie de actividades de preparación y seminarios del Programa, en cuya sede se pudieron también realizar entrevistas con una elevada cantidad de agentes relevantes:

- *Entrevistas individuales estructuradas, abiertas y presenciales con representantes de las contrapartes marroquíes: se centraron en obtener una visión general del Programa "La Llegada del Otro" y en conocer la contribución de las entidades socias a éste, sus resultados y efectos. Se prestó una especial atención a la participación de las personas entrevistadas y sus respectivas entidades en actividades organizativas y de coordinación, a su rol de catalizadores del Programa y a su trayectoria pasada y futura en el mismo.*
- *Talleres participativos y entrevistas estructuradas, abiertas y presenciales (grupales e individuales) con beneficiarios marroquíes de las actividades del Al Mutamid 09: durante esta misión de trabajo de campo en Tánger,*

Casablanca, Mohammedia y Safi se consultó tanto a docentes como a estudiantes, realizando con ellos entrevistas y talleres participativos. Con estas actividades se pretendía recabar opiniones de las personas que participaron directamente en el Programa “La Llegada del Otro”, en sus clases y/o que se beneficiaron de sus actividades.

Se realizaron **21 entrevistas individuales** (2 con representantes de las contrapartes y 19 con docentes) y **2 entrevistas en grupo** (16 alumnos), implicando a un total de **37 personas**.

Esta observación participante, que se hizo coincidir con una semana llena de acontecimientos y reuniones del programa, resultó de extrema utilidad para analizar una serie de aspectos, como:

- La participación e implicación de los diferentes actores.
- La coordinación entre los diferentes actores y el IITM.
- Las dinámicas organizativas y de gestión de las actividades.
- Las interrelaciones entre las partes implicadas en las actividades de esta línea de acción.
- Los contextos en los que se desarrollan las actividades del programa (tanto con observación directa como gracias a los testimonios de personas involucradas).
- La implicación y resultados en los beneficiarios.
- Algunos productos y resultados materiales e inmateriales de las actividades del programa.

(2) Actividades participativas de recopilación de la información con representantes de entidades socias locales en España, participantes en actividades del Programa y con personas beneficiarias:

Estas actividades se llevaron a cabo sobre la base de los mismos cuestionarios (pero en castellano) diseñados para sus homólogos marroquíes en función de los perfiles y la participación de las personas y organismos seleccionados.

Con estas entrevistas se pretendía igualmente recabar información sobre los efectos del Programa y la previsión de sostenibilidad de estos o de actividades y productos relacionados con Al Mutamid.

Las entrevistas realizadas a la dirección y coordinación del IITM, como a las personas encargadas de la coordinación de programas o líneas de acción del Al Mutamid 09, se centraron en una visión más general del Programa, de la colaboración de las entidades socias al mismo y de sus resultados, efectos y perspectivas de futuro.

El carácter participativo del ejercicio de evaluación queda de manifiesto con el número total de **24 entrevistas** con actores en España, de las cuales 21 han sido individuales (14 presenciales y 7 telefónicas).

(3) *Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a personas beneficiarias tras la realización de actividades del Programa:*

La documentación relativa al Programa aportada por el IITM incluía una serie de cuestionarios de satisfacción entregados por los participantes en actividades del Programa. Estos cuestionarios, analizados por el equipo evaluador en esta fase, no son homogéneos y presentan diferencias en cuanto a su estructura y a la tipología de las preguntas, pero resultaron de gran utilidad para completar la información.

FASE 3. Análisis de la información y elaboración del Informe Final de Evaluación.

Sobre la base de los resultados del análisis de la información secundaria y primaria recogida, el equipo evaluador ha elaborado el borrador y la versión definitiva del Informe Final de Evaluación.

3. Condicionantes y límites de la evaluación

La evaluación se ha llevado a cabo sin que se hayan producido incidencias ni encontrado obstáculos relevantes.

Conviene recordar los condicionantes relativos a los aspectos metodológicos descritos a continuación:

- *Naturaleza de las acciones:* Al tratarse de un programa sin antecedentes, las características y la naturaleza de las acciones ejecutadas han obligado al equipo evaluador a adaptarse a su especificidad, debiendo introducir, por ejemplo, nuevos indicadores.
- *Marco temporal general para realizar la evaluación:* Aunque de forma general se ha dispuesto de tiempo para los trabajos de evaluación, el periodo de tiempo disponible (3 meses) resulta limitado con respecto al alcance de los trabajos.
- *Disponibilidad y calidad de la documentación sobre el Programa:* Es preciso señalar la abundante cantidad de información generada para el seguimiento del Programa, así como la pronta puesta a disposición del equipo evaluador de dicha documentación. La calidad del contenido de la información de seguimiento del proyecto es de igual forma alta. Sin embargo, se ha echado en falta una sistematización más homogénea aplicando los mecanismos y herramientas derivadas del enfoque del marco lógico.
- *Seguimiento continuo del Programa:* La necesidad de mejorar los sistemas de seguimiento estaba ya formulada en los objetivos de la evaluación que se planteaba el IITM. La conveniencia de ofrecer modelos de herramientas de seguimiento específicas adaptadas al propio sector al que pertenece, "Cultura para el Desarrollo", es uno de los retos que ha podido constatar el equipo evaluador.
- *Disponibilidad de indicadores cualitativos:* Aunque no requerida en la formulación del proyecto, la existencia de una batería de indicadores cualitativos hubiera permitido disponer de más información sobre la evolución del Programa y las características de sus campos de actuación y actividades.

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

El conjunto de actividades evaluadas ha permitido llegar a una serie de deliberaciones tanto a nivel del Programa en general, como a nivel de las diferentes líneas de intervención en particular. Para ello, ha sido fundamental desarrollar y relacionar entre sí los criterios de evaluación junto a los indicadores y técnicas de recopilación de información más apropiadas. En este apartado se presentan algunos ejemplos que pueden contribuir a aclarar el proceso que se ha seguido desde la identificación de la pregunta de evaluación, su medición a través de indicadores y posterior adaptación a las diferentes técnicas utilizadas y actores consultados.

4.1. Pertinencia (Apropiación/Complementariedad)

A la hora de valorar la pertinencia, Ecorys ha contestado a las preguntas de evaluación correspondientes sobre la base del proceso recogido en una matriz de evaluación muy amplia, de la que se presentan algunos ejemplos:

Ejemplos:

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
<p>¿Se corresponde el Programa Al Mutamid 09 con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?</p>	<p>ET EC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nivel de correspondencia entre las prioridades del programa y las prioridades en el campo de la cultura según: <ul style="list-style-type: none"> o documentos oficiales o percepción de las personas involucradas 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>En el ámbito cultural, ¿cuáles son las principales carencias y necesidades de la población marroquí?</i> <i>¿Cree que Al Mutamid 09 responde a las carencias/ necesidades descritas?</i></p>
<p>¿Es coherente el Programa Al Mutamid 09 con las políticas públicas marroquíes en materia de educación y cultura?</p> <p>¿En que medida se complementa con proyectos similares de otros donantes en Marruecos?</p> <p>¿Ha existido solapamiento con otros proyectos?</p>	<p>AD ET</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nivel de coordinación con otras acciones similares en Marruecos - nivel de solapamiento con otras acciones similares en Marruecos - nivel de coherencia y complementariedad del programa con las prioridades educativas y culturales en Marruecos 	<p>AECID-IITM y SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>Mismas preguntas</i></p>

Leyenda: ET = entrevista; EC = encuesta; GD = grupo de discusión; AD = análisis documental; OG = objetivo general; OE = objetivo específico.

Los principales resultados del análisis de pertinencia son, de forma resumida, los siguientes:

- El Programa **resulta pertinente con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria**, constituida principalmente por colectivos de personas en situación de vulnerabilidad, a través de un análisis constante de sus necesidades por parte del IITM y de sus socios. El Al Mutamid 09 ofrece una respuesta adecuada, adaptada y actualizada a las necesidades de la población marroquí, gracias a la experiencia sobre el terreno de la Fundación y a su estrecha colaboración con instituciones, profesionales e intelectuales marroquíes.
- Se puede valorar positivamente la pertinencia del Programa, fundamentada en una serie de **puntos fuertes** que aportan un valor añadido con respecto a otros programas y políticas existentes en el ámbito de la educación y cooperación cultural para el desarrollo (Por ejemplo: la unicidad del programa en la cooperación cultural para el desarrollo en Marruecos con financiación de la AECID; la larga trayectoria de cooperación entre España y Marruecos; el enfoque altamente participativo; etc.). Destaca la estructura del Programa en ocho ámbitos de actuación diversos, a la vez que complementarios entre sí, que han sido formulados en base a un **enfoque altamente social** en función de las tipologías de población beneficiaria.
- Se ha constatado la **satisfactoria coherencia interna del Programa**, que resulta un factor a valorar especialmente, por una serie de factores: la amplitud y ambición de los objetivos planteados, la concepción inicial del Programa, su periodo de ejecución, sus fundamentos democráticos, y la visión y misión de la Fundación IITM.
- Se ha observado una **marcada coherencia externa** con el planteamiento de las principales estrategias e instrumentos de cooperación educativa, social y cultural en el ámbito internacional, y especialmente en relación a los programas de la UNESCO, los Planes Nacionales para la Alianza de Civilizaciones, y la cooperación bilateral España-Marruecos.

4.2. Eficacia (Coordinación entre actores/Participación de las contrapartes)

Ejemplos:

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
¿Los beneficiarios del proyecto perciben que éste ha producido los resultados esperados? ¿Por qué?	ET GD EC	<ul style="list-style-type: none"> - nivel de concienciación de los actores involucrados con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> o los objetivos del Programa o los objetivos en cada área de acción - nivel de satisfacción de los beneficiarios con respecto a la consecución de los resultados esperados - % de beneficiarios y actores involucrados entrevistados que han percibido un cambio gracias al programa - opiniones de los actores clave sobre el logro de los resultados previstos 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Tiene evidencias de la satisfacción de los beneficiarios con los resultados del proyecto?</i></p>
¿Ha existido algún mecanismo de coordinación entre los actores implicados?	AD ET GD	<ul style="list-style-type: none"> - existencia, tipología y frecuencia de mecanismos de coordinación (antes - durante - después de la realización de las actividades en Marruecos, en España, entre España y Marruecos) - grado de satisfacción de los actores con respecto al rol del IITM como coordinador y propulsor de coordinación entre actores - valoración de la claridad de la metodología y fases de trabajo promovidas por el IITM para el desarrollo de las actividades 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Ha estado involucrado en la gestión y coordinación de las actividades del programa? Si es así, ¿puede usted nombrar los puntos fuertes y / o debilidades en su gestión? ¿Han contribuido estos mecanismos de manera positiva en proyecto? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los mecanismos de gestión y coordinación para obtener mejores resultados en el futuro?</i></p>
¿Cuáles han sido las tareas y grado de implicación de los socios de Al Mutamid 09?	ET	<ul style="list-style-type: none"> - nivel de apoyo técnico, financiero y organizativo proporcionado por: <ul style="list-style-type: none"> o los socios del programa o las personas que han llevado a cabo las actividades o los beneficiarios del programa - uso de tiempo laboral y extra-laboral para el desarrollo de las actividades del programa por parte de los actores involucrados 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿La estructura operativa del programa, basado en la red de socios locales, ha sido eficaz? ¿Debe ser organizada de manera diferente? ¿Cuáles han sido las tareas y su grado de implicación como socio de Al Mutamid 09?</i></p>

Los objetivos del Programa se han planteado con vistas a ser alcanzados en el medio-largo plazo, ya que Al Mutamid 09 constituye una fase más en el marco de una iniciativa que se lanzó en 1999 por vez primera, y con voluntad de continuidad. La valoración del grado de eficacia del Programa está directamente asociada a los resultados alcanzados por el mismo en cada una de sus líneas de acción.

Los principales resultados del análisis de eficacia son, de forma resumida, los siguientes:

- Respecto a la contribución de las actividades a los resultados, el Programa ha conseguido unos resultados de gran alcance y cobertura, que han sido satisfactorios en relación a lo esperado en el momento de su formulación, tanto a nivel general del Programa, como a nivel particular de sus líneas de acción.
- Para fundamentar el análisis se han identificado una serie de factores relevantes que han influido en el grado de consecución de los objetivos y resultados esperados, clasificados según el siguiente esquema:

	<i>Factores Positivos</i>	<i>Factores "no tan positivos"</i>
Internos	Ej.: Dilatada experiencia del IITM	Ej.: Diversidad y multiplicidad de actores que complica la coordinación
Externos	Ej.: Buena acogida por parte de los beneficiarios	Ej.: Coyuntura actual de crisis económica (recortes presupuestarios)

- Si bien se ha constatado el esfuerzo realizado por el IITM en la recopilación de información de forma continua y periódica a lo largo de la ejecución del Programa, se han identificado aspectos mejorables en relación al sistema de seguimiento.

4.3. Eficiencia (Coordinación entre actores/Participación de las contrapartes)

Ejemplos:

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
¿El presupuesto económico diseñado es el adecuado? ¿Se han ejecutado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?	AD ET	- nivel de conocimiento del presupuesto del programa por parte de los actores implicados en la ejecución de las actividades - % de los entrevistados que consideran que los recursos humanos, materiales, financieros y espacios físicos han sido adecuados y suficientes para la ejecución	AECID-IITM <i>Misma pregunta</i> ENTREVISTA SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Cuál es su evaluación de los recursos humanos y materiales asignados para la ejecución de las actividades del programa al que han contribuido?</i> <i>¿Y de la gestión de estos</i>

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
		de las actividades - principales tipologías de recursos que han sido percibidos como escasos por parte de los entrevistados	<i>recursos?</i> <i>¿Los recursos materiales, han sido suficientes? Por favor, justifique su respuesta</i> <i>¿Cuál es su evaluación de los recursos financieros asignados para la ejecución de las actividades del programa al que han contribuido?</i> <i>¿Y de la gestión de los recursos financieros?</i> <i>¿La dotación presupuestaría de su actividad y del proyecto es adecuada?</i>
¿El personal técnico tiene la adecuada capacitación para el desarrollo de las acciones del AI Mutamid 09?	ET	De cara y con respecto a la ejecución y desarrollo de acciones y actividades: - nivel de conocimientos lingüísticos del personal técnico - grado de satisfacción de los entrevistados con respecto a la capacitación del personal técnico y del personal del IITM - contribución del programa a la capacitación del personal técnico	AECID-IITM <i>Misma pregunta</i> SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Las personas implicadas en el Programa con las que ha tenido contacto tienen una formación adecuada?</i>
¿Ha existido suficiente flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución de las acciones?	AD ET	- grado de flexibilidad concedida por el programa para adaptarse al contexto y satisfacción de las personas entrevistadas - nivel de flexibilidad de la estructura del programa y del planteamiento de las actividades (muy alto, alto, bajo, muy bajo)	AECID-IITM <i>Misma pregunta</i> SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Cuál es su evaluación del período de actividad?</i> <i>¿Tiene constancia de retrasos u dificultades en la ejecución del Programa 09?</i> <i>¿Hubo retrasos o cambios en la duración de su actividad?</i> <i>¿Se ha adaptado el proyecto a estos retrasos?</i> <i>¿Cuáles fueron las consecuencias?</i>

Los principales resultados del análisis de eficiencia son, de forma resumida, los siguientes:

- Los participantes en el Programa se muestran generalmente satisfechos en cuanto a **los recursos económicos, materiales y humanos** disponibles, sin apreciar ningún retraso relevante en el desarrollo de las actividades.
- Para la valoración de los resultados alcanzados en relación con los recursos disponibles para ello, el equipo evaluador ha verificado la existencia de un sistema de seguimiento financiero, de control del gasto y de la evolución del Programa para uso interno, que complementa al Informe de Auditoría.

- Se han podido definir una serie de **conclusiones generales** con respecto a la eficiencia (Por ejemplo, la ejecución se ha llevado a cabo conforme a la planificación y el cronograma; se ha constatado un uso intensivo del recurso tiempo; etc.).
- Se han podido definir una serie de **aspectos** de gestión y coordinación **a reforzar de cara al futuro** (Por ejemplo, la disponibilidad de información en la documentación del Programa sobre la estructura de gestión y los mecanismos específicos de coordinación; la percepción del enfoque de transversalidad; etc.).

4.4 Impacto y sostenibilidad

Ejemplos:

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
Impacto			
¿Han contribuido las acciones de AI Mutamid 09 a alcanzar el objetivo global propuesto?	AD ET GD EC	<ul style="list-style-type: none"> - grado de consecución por parte del Programa de "un entendimiento mutuo de las realidades culturales y sociales de España y Marruecos" (O.G.) - grado de alcance de beneficiarios indirectos por parte del Programa 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿En qué medida el Programa aportó "un entendimiento mutuo de las realidades culturales y sociales de España y Marruecos"?</i> <i>Valore de 1a 10 el grado de consecución del objetivo general</i></p>
¿Qué efectos –directos e indirectos, previstos e imprevistos y positivos y negativos - ha tenido el Programa en la población beneficiaria y la sociedad marroquí en general?	ET GD EC	<ul style="list-style-type: none"> - listado de efectos 	<p>AECID-IITM <i>Misma pregunta</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Cuáles fueron los principales impactos, efectos logrados por la actividad/ es en la/s que participaron?</i></p> <p><i>a. Sobre las estructuras y funcionamiento interno de las organizaciones que participan en el programa (organización, métodos de trabajo, el contexto cultural marroquí, etc.)</i></p> <p><i>b. Sobre usted mismo?</i></p> <p><i>c. Sobre los miembros de su organización?</i></p> <p><i>d. Sobre los beneficiarios del Programa/actividades?</i></p> <p><i>e. Sobre otros?</i></p>

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES	INDICADORES	PREGUNTAS ENTREVISTAS
Sostenibilidad			
<p>¿Los niveles directivos de las entidades locales han apoyado la intervención de forma adecuada?</p>	ET	<ul style="list-style-type: none"> - existencia de acciones de sensibilización sobre el programa por parte de los niveles directivos del programa - percepción de los entrevistados sobre el nivel de eficacia de las acciones de sensibilización sobre el programa desarrolladas por los niveles directivos - grado de apoyo de los niveles directivos y las respectivas entidades locales en facilitar la ejecución de las actividades y principales vías de apoyo 	<p>AECID-IITM Misma pregunta <i>¿Las entidades que deben gestionar futuras intervenciones, tienen capacidad para llevarlo adelante?</i></p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES Misma pregunta</p>
<p>(1) ¿Existen a corto plazo posibilidades reales que las organizaciones contraparte puedan continuar o complementar las acciones llevadas a cabo por el proyecto?</p> <p>(2) ¿Las entidades que deben gestionar futuras intervenciones, tienen capacidad para llevarlo adelante? (2)</p>	ET	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollo de acciones de comunicación y difusión por parte de las entidades locales involucradas en el programa - nivel de institucionalización del programa en las organizaciones, independientemente de la iniciativa personal del personal técnico implicado - nº convenios de colaboración firmados - existencia de otros tipos de compromisos de colaboración futura - % del personal técnico entrevistado que demuestra voluntad de seguir colaborando en las actividades del programa en el futuro - existencia y valoración de los canales establecidos por el IITM para asegurar la perdurabilidad de los contactos entre organizaciones 	<p>AECID-IITM Misma pregunta (1)</p> <p>SOCIOS y COORDINADORES LOCALES <i>¿Hay posibilidades reales a corto plazo de que la organización pueda continuar o completar las acciones emprendidas por el Programa?</i> <i>Las entidades que gestionarán las futuras intervenciones, ¿tienen la capacidad para hacerlo? ¿Tienen alguna deficiencia?</i> <i>¿Existe un potencial para la transferencia de experiencia y resultados del Programa en otras partes del país o de otros países de la región?</i> <i>¿Hay acciones puestas en marcha para explorar este potencial?</i></p>

Teniendo presente que estamos ante una fase de un programa de continuidad, dirigido hacia objetivos amplios en una estrategia más a largo plazo, se ha podido afirmar que ***Al Mutamid 09 ha contribuido a alcanzar unos efectos e impactos en línea con sus objetivos específicos y generales.*** La totalidad de las personas consultadas ha señalado su satisfacción con los resultados alcanzados, que han superado en muchos casos sus propias expectativas. La información analizada pone igualmente de manifiesto el gran interés y repercusión que el Programa ha despertado entre beneficiarios y organizadores.

En cuanto a los impactos realizados en las líneas de acción, los mayores se han producido en los ámbitos en los que las acciones se han dirigido a un número muy limitado de personas. Por otro lado, las líneas de "Gran Público" y "Publicaciones" han alcanzado unos efectos de menor intensidad puesto que se han dirigido a un mayor número de personas con el fin de multiplicar los efectos de los otros campos de acción. Se ha podido concluir que Al Mutamid ha alcanzado un grado de impacto satisfactorio. Los principales impactos se detallan a continuación:

- **Infancia:** Cambios en las vidas de las personas involucradas; impacto muy amplio sobre todo en los beneficiarios directos, pero también en los indirectos y en el personal técnico; fomento de la cultura de la paz, la tolerancia, la diversidad cultural y el conocimiento del "otro". Son las actividades de sensibilización desarrolladas con menores, aquellas en las que se constata un mayor potencial en el medio-largo plazo.
- **Jóvenes:** Se ha fomentado la convivencia y el compromiso social; la participación de los jóvenes y su conocimiento mutuo; el acercamiento a otras culturas a través del arte y la creatividad; el mayor reconocimiento al patrimonio cultural de Marruecos; la mayor tolerancia con el "otro" y la interiorización del "espíritu de equipo"; la ruptura de sus propios prejuicios sobre las capacidades de sí mismos y otras personas. Los principales impactos se han observado sobre las personas que convivieron más intensamente y durante un mayor periodo de tiempo.
- **Mujer:** Promoción del diálogo, debate e intercambio de ideas y experiencias en relación al reconocimiento de la mujer como agente de cambio social.
- **Inmigración:** Toma de conciencia y sensibilización relacionada con la cuestión de la convivencia religiosa; difusión de imágenes positivas de las culturas de ambos países; espacio de encuentro y de debate sobre la cuestión migratoria de marroquíes en España.
- **Diversidad Funcional:** El Programa ha conseguido favorecer la eliminación de prejuicios en cuanto a las habilidades de las personas con discapacidad, su inclusión social, el aprendizaje mutuo entre beneficiarios, monitores y profesionales de la interpretación, así como el crecimiento a nivel personal y humano. Uno de los mayores impactos, lo constituye el reconocimiento del teatro como elemento integrador. Tras su exitosa participación en el Programa, tanto las asociaciones como los profesionales han decidido incluir actividades de teatro con personas con discapacidad entre sus actividades regulares.
- **Formación y Creación:** Se ha conseguido generar un espacio de creación artística que permita un crecimiento continuo de los jóvenes, lo que muestra el nivel de impacto actual y potencial de estas actividades. Los impactos sobre el público han sido más limitados. Sin embargo, destacan: un mayor conocimiento de "lo extranjero" y la posibilidad de "derribar fronteras"; la mayor comprensión de las diferencias entre ambos países; el refuerzo del aprendizaje mutuo entre profesores y alumnos en el mundo artístico y personal; así como un mayor conocimiento acerca de las experiencias fuera de las fronteras. Para los alumnos se han abierto oportunidades profesionales en el ámbito internacional, así como deseos de continuar formándose.

- **Gran Público:** Los eventos con artistas de ambos países han permitido un aprendizaje mutuo, el acercamiento cultural y una mayor amplitud de miras, tanto para los artistas que han hecho esfuerzos por trabajar conjuntamente, adaptar y contextualizar sus espectáculos en un entorno diferente, como para los propios espectadores de las puestas en escena. En este ámbito, indicadores clave han sido: la atención de los medios de comunicación, la afluencia de público y la acogida de visitantes en las ciudades en las que se han desarrollado los eventos. Todo esto pone de manifiesto la visibilidad y el efecto multiplicador de estas actividades.
- **Publicaciones:** El impacto no se puede valorar de una manera aislada, sino en el marco de su contribución como medio para reforzar la visibilidad del Programa y los efectos de otros campos de acción.

5. Recomendaciones

Tras el análisis de la información recopilada, el equipo evaluador ha formulado una serie de recomendaciones de cara a incorporar las lecciones aprendidas, tanto en futuras ediciones del propio programa, como en otras intervenciones en el sector de “Cultura para el Desarrollo” y “Educación”:

R1. Continuar el Programa apoyando su estrategia a medio y a largo plazo

La continuación del Programa en el marco de una estrategia a medio-largo plazo resulta imprescindible – más que recomendable - a la vista de una serie de consideraciones, relacionadas con las siguientes características del programa:

- **Complementariedad** con respecto a las prioridades de cooperación entre los dos países, **adicionalidad** con respecto a la oferta educativa y cultural existente en Marruecos y **apropiación** por parte de las autoridades marroquíes.
- **Pertinencia** de la continuación del Programa con apoyo de la Cooperación Española, justificada por el enfoque abierto, social, participativo y de “igual a igual”, en línea con los objetivos del Programa.
- Vocación de **permanencia** del modelo de colaboración en “Educación” y en “Cultura para el Desarrollo” entre España y Marruecos, cuyos resultados se pueden apreciar únicamente en el medio-largo plazo.
- **Capacidad financiera** limitada del IITM, por lo que resulta aconsejable explorar los mecanismos disponibles para permitir una programación a más largo plazo, que haría aumentar exponencialmente los efectos e impactos ya generados.
- La naturaleza de los objetivos, resultados e impactos trae consigo la necesidad de proponer estrategias e intervenciones con **continuidad** para avanzar en su consecución.

R2. Consolidar el alcance y ámbitos de intervención del Programa explorando las vías para maximizar sus resultados

La evaluación ha puesto de manifiesto la fuerte coherencia interna del Programa, tanto a nivel general como por ámbito de actuación. Sin embargo, existen una serie de aspectos a reforzar, sobre todo en relación a la aplicación práctica de la transversalidad de las acciones y su percepción por parte de las entidades y personas intervinientes en las actividades. La complementariedad de los ámbitos de actuación presenta un potencial catalizador y multiplicador que puede ser explotado aún más en futuras ediciones. Resulta aconsejable:

- Multiplicar las áreas de trabajo y **actividades conjuntas** entre ámbitos de actuación.
- Incrementar el **intercambio** de información entre todos los actores implicados.

- Maximizar los resultados a través de la **tipología** de las actividades.
- Explorar otras modalidades o actividades que **maximicen** los recursos y aseguren un mayor aprovechamiento por parte de los beneficiarios.
- Dar mayor **visibilidad** al Programa y a cada línea de actuación.
- Considerar la redefinición de la participación de los beneficiarios extendiéndola a **otros colectivos** vulnerables o a otros contextos formativos y culturales.
- Consolidar los ámbitos de actuación desarrollados **sin ampliarlos** ni incrementar el número - ya elevado - de actividades.

R3. Consolidar los mecanismos de gestión y coordinación

Resulta conveniente potenciar los puntos fuertes del sistema de gestión y ejecución del Programa que han contribuido sobremanera a generar los resultados alcanzados y corregir aquellos puntos débiles que hayan afectado el rendimiento de los mismos. Se aconseja fomentar:

- Las sinergias y complementariedad de las instituciones y entidades socias participantes, así como la incorporación de aquellas a las que se estime pertinente involucrar.
- La inclusión de un Comité de Seguimiento con representantes de todas las instituciones y entidades socias españolas y marroquíes participantes por ámbito de actuación.
- El establecimiento de la Unidad Técnica del Programa en Rabat como apoyo al Coordinador del IITM.
- Grupos de trabajo de carácter estable por ámbito de actuación.

R4. Redefinir y completar el sistema de seguimiento continuo y evaluación

Resulta pertinente redefinir el sistema de seguimiento continuo y evaluación corrigiendo los aspectos que no han ofrecido el rendimiento adecuado. Si bien el Programa fue concebido con el ánimo de ser medido, su documento de formulación no contiene una descripción detallada de los mecanismos y procesos previstos para su seguimiento y evaluación, ni tampoco se han aplicado mecanismos que aseguren un seguimiento sistemático y continuado del Programa.

La formulación del Programa en sus fases sucesivas de acuerdo con unos objetivos generales y específicos cuantificados, claros y realistas respecto al marco temporal en el que se desarrollará la intervención, resulta un elemento crítico para la valoración fundamentada de la eficacia y eficiencia del programa. Esta formulación debería incluir un sistema de indicadores detallados y adecuados para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos y de la consecución de resultados.

Únicamente mediante la aplicación de unos sistemas y mecanismos de seguimiento y evaluación, que permitan la recogida de información cuantitativa y cualitativa de

forma regular y su procesamiento, se pueden valorar los progresos realizados en el logro de los objetivos aportando evidencias objetivas.

Para ello, se aconseja:

- Definir en el propio documento de formulación una batería de indicadores (cualitativos, pero sobre todo cuantitativos).
- Establecer los correspondientes mecanismos de recogida periódica de información.
- Establecer una asignación de responsabilidades entre las instituciones y entidades socias a todos los niveles y en todos los ámbitos de intervención.

Para ello, es preciso reforzar las capacidades técnicas y la disponibilidad de recursos.

R5. Fortalecer la eficiencia financiera del Programa en sus fases sucesivas

Se considera pertinente fortalecer la eficiencia financiera del Programa:

- Dado el contexto de crisis financiera y la revisión de las asignaciones presupuestarias a la Cooperación en "Cultura para el Desarrollo".
- Dada la fragilidad financiera de la Fundación y su limitada capacidad para financiar las actividades en un marco superior al año, el fortalecimiento de la eficiencia presenta una relación estrecha con la recomendación de explorar mecanismos de programación financiera a más largo plazo.
- Se recomienda que el seguimiento tenga una estructura formal orientada también a un uso externo.

R6. Potenciar la difusión de los resultados del Programa

Si bien la visibilidad del Programa y del desarrollo de sus actividades ha sido notable, se estima conveniente llevar a cabo una serie de actividades complementarias que promuevan aún más el conocimiento del Programa y sus resultados entre los actores implicados en éste y la sociedad en general.

6. La utilidad de esta evaluación

Es muy frecuente el debate acerca de la efectiva utilidad de la evaluación. Por esta razón, puede resultar de interés reflexionar sobre la utilidad de la evaluación del Programa Al Mutamid 09 aquí presentada.

El equipo evaluador ha recibido un *feedback* importante por parte de la Fundación IITM, que ha participado de manera constante en el proceso de evaluación, no sólo proporcionando la información requerida en todo momento, sino garantizando la factibilidad del trabajo de campo. Además, el IITM ha demostrado interpretar la evaluación como una herramienta válida para:

- Conocer de manera más profunda y precisa el contexto en el que se desarrollan las actuaciones del programa, sobre todo en relación al contexto institucional marroquí y en concreto al sector de cooperación para el desarrollo en el campo de la educación y la cultura.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los sistemas internos de seguimiento y control.
- Buscar soluciones y recomendaciones orientadas a la retroalimentación y a la mejora de los mecanismos de gestión y de la ejecución del programa.

Como confirmación de la elevada participación de la Coordinación del Programa en el proceso de evaluación, es importante señalar que unos meses después de la entrega del Informe final de evaluación, el IITM se preocupó por facilitar al equipo evaluador su opinión acerca del informe, y en concreto una serie de constructivos comentarios, en los que:

- Remarcó la utilidad de la evaluación desarrollada, de la cual adoptó un número importante de recomendaciones de cara a la sucesiva edición del programa.
- Destacó, como factor de gran valor añadido a la evaluación, el análisis de los aspectos de gestión y coordinación, cuestiones que el IITM no había considerado en primera instancia, pero que tuvieron gran relevancia y atención en el proceso de evaluación.
- Parte del personal técnico del IITM propuso utilizar esta evaluación como base para otros estudios extensibles a otros ámbitos más amplios que el mismo programa.
- Destacó la utilidad de la evaluación como herramienta para rendir cuentas a todas aquellas entidades implicadas e interesadas en el Programa acerca de las actividades llevadas a cabo en el marco del Al Mutamid 09, así como para darle la máxima difusión.
- Comentó las tipologías de recomendaciones que habían sido tenidas en consideración a la hora de formular la nueva versión del Programa.

- Se demostró abierto a las recomendaciones facilitadas, aunque criticó la limitada posibilidad de puesta en práctica de algunas de ellas. En concreto, algunas recomendaciones, tal y como se habían planteado por el equipo evaluador, parecieron escasamente aplicables por parte del IITM sin la intervención de otros actores implicados. Se trata, por ejemplo, de la recomendación de ampliar la batería de indicadores e incluir una serie de indicadores cualitativos: este proceso no resulta factible por las mismas características de los formularios de candidatura de los proyectos, que se deben entender como un aspecto ajeno a la ONGD y por lo tanto no modificable por su parte.

7. Bibliografía

ACNUR, 1966. "Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales".

Anna Lindh Foundation, 2010. "Euromed intercultural trends 2010: the Anna Lindh report".

Asociación Española de Profesores de Derecho internacional y Relaciones internacionales, 2006. "Las relaciones entre España y Marruecos según sus tratados internacionales".

Bichara Khader, 2005. "Partenariado euro-mediterráneo o partenariado euro-árabe", Universidad Católica de Lovaina.

BOE, 1998. Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos – Comisión de cultura, 2004. "Agenda 21 de la cultura".

Comisión Europea, 2010. Documento de trabajo: "Dresser le bilan de la politique européenne de voisinage (PEV). Mise en oeuvre de la politique européenne de voisinage en 2009. Rapport de suivi Maroc".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores, 2001. "Plan director de la cooperación española 2001-2004".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001. "Metodología de evaluación de la cooperación española II".

Gobierno de España, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2002-2010. "Planes anuales de cooperación", 2002-2010.

Gobierno de España, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2005. "Plan director de la cooperación española 2005-2008".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Agencia Española de Cooperación Internacional, 2005. "Documento de estrategia país 2005-2008, Cooperación española – Marruecos".

Gobierno de España, Agencia Española de Cooperación Internacional, 2006. "Derechos culturales y desarrollo humano". Publicación de textos del diálogo del Forum Universal de las Culturas de Barcelona 2004.

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007. "Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Agencia Española de Cooperación Internacional, 2007. "Cultura. Estrategia para el desarrollo local".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007. "22º Evaluación de la cooperación española con Marruecos".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007. "Estrategia de cultura y desarrollo de la cooperación española".

Gobierno de España, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2008. "Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo".

Gobierno de España, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2009. "Plan director de la cooperación española 2009-2012".

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2010. "Plan anual de cooperación internacional 2010".

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), 2005. "Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas".

OECD-DAC Network on Development Evaluation, 2010. "Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo".

OECD-DAC Network on Development Evaluation, 2010. "Summary of key norms and standards - Second Edition".

ONU, 1948. "Declaración universal de derechos humanos".

ONU, 1987. "Nuestro futuro común - informe Brundtland".

ONU, 2000. "Cumbre del milenio de Naciones Unidas".

ONU, 2005. "Alianza de civilizaciones".

Partenariado Euromediterráneo, 1995. "Proceso de Barcelona".

PNUD, 2004. "Informe sobre desarrollo humano 2004 – La libertad cultural en el mundo diverso de hoy".

PNUD, AECI, *et alii*, 2004. "Forum universal de las culturas de Barcelona".

PNUD, 2007. "Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011. Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain".

Real Instituto Elcano, 2008. Documento de Trabajo Nº 4/2008: "Los compromisos internacionales de España en materia de cultura".

Reino de Marruecos y Gobierno de España, 1957. "Acuerdo cultural con Marruecos".

Reino de Marruecos y Gobierno de España, 1971. "Acuerdo constituyendo una comisión intergubernamental permanente para la cooperación económica, cultural, científica y técnica".

Reino de Marruecos y Gobierno de España, 1980. "Convenio de cooperación cultural entre el Gobierno de España y el Gobierno del Reino de Marruecos".

Reino de Marruecos y Gobierno de España, 1991. "Tratado de amistad, buena vecindad y cooperación entre el Reino de España y el Reino de Marruecos".

Reino de Marruecos y Gobierno de España, 1998. "Acuerdo de coproducción y de intercambio cinematográfico entre el Reino de España y el Reino de Marruecos".

Reino de Marruecos, 2005. "50 Ans de développement humain & perspectives 2025".

Reino de Marruecos, 2005. "Objectifs du millenaire pour le développement, rapport national 2005".

Temed, 2007. "Maroc-UE: Vers un statut avancé dans le cadre du PEM et de la PEV".

UNESCO, 1982. "Conferencia de políticas culturales". México: Mundiacult.

UNESCO, 1996. "Nuestra diversidad creativa".

UNESCO, 1998. "Plan de acción sobre políticas culturales al servicio del desarrollo – Conferencia de Estocolmo".

UNESCO, 2003. "Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial".

UNESCO, 2005. "Convención sobre la protección de la diversidad de los contenidos culturales y las expresiones artísticas".

UNESCO y AECI, 2009. "Cultura y desarrollo: ¿una respuesta a los desafíos del futuro?".

Unión Europea, 2001. "Partenariado EURO-MED. Maroc: Document de stratégie 2002-2006 & programme indicatif national 2002-2004".

Unión Europea, 2006. "Instrumento europeo de vecindad y asociación (2007-2013)".