



INFORME FINAL

**EVALUACION EXTERNA DEL
PROYECTO RUWOMED EN LOS
TERRITORIOS OCUPADOS DE
PALESTINA, LÍBANO Y ESPAÑA**



Project funded by the
EUROPEAN UNION



**Pedro Surja
Lorena Pajares
Mayo, 2017**

ÍNDICE

PREÁMBULO	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Estructura del informe	12
1.2. Descripción de las actividades	12
1.3. Factores de limitación y facilitación	13
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	15
2.1. Objetivos de la evaluación	15
2.2. Diseño de la evaluación	15
2.3. Herramientas utilizadas	16
3. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN	18
3.1. Contexto y antecedentes del proyecto	18
3.2. ENPI-CBCMED	20
3.3. Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP)	21
3.4. La intervención evaluada	21
4. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	23
4.1. Pertinencia	23
4.2. Diseño / Coherencia	30
4.3. Eficiencia	36
4.4. Eficacia	42
4.5. Impacto	53
4.6. Viabilidad / Sostenibilidad	58
5. CONCLUSIONES	65
6. LECCIONES APRENDIDAS	69
7. RECOMENDACIONES	70
7.1. Para ACPP	70
7.2. Para PARC y CRTD-A	70
7.3. Para la UE / ENPI-CBCMED	71
LISTA DE ANEXOS	73

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACPP	Asamblea de Cooperación por la Paz
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGI	Actividades Generadoras de Ingresos
CAD	Comité del Ayuda al Desarrollo (OCDE)
CE	Comisión Europea
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (siglas en inglés)
CECJ	Coordinadora Estatal de Comercio Justo
CONGDE	Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo de España
EEM	Empoderamiento Económico de las Mujeres
CRTD-A	Colectivo para la Investigación y Formación en Desarrollo-Acción / Collective for Research and Training on Development - Action (Líbano)
ENI	Instrumento Europeo de Vecindad / European Neighbourhood Instrument
ENP	Política Europea de Vecindad / European Neighbourhood Policy
ENPI- CBCMED	Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación - Programa de Cooperación Transfronteriza Cuenca del Mediterráneo (siglas en inglés)
ICRW	Centro Internacional para la Investigación sobre Mujeres / International Centre for Research on Women
IDEAS	Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria
IFAT	Asociación Internacional de Comercio Justo / International Fair Trade Association
JOHUD	Fondo Hashemita Jordano para el Desarrollo Humano / Jordanian Hashemite Fund for Human Development
MoA	Ministerio de Agricultura / Ministry of Agriculture
MoSA	Ministerio de Asuntos Sociales / Ministry of Social Affairs
MoWA	Ministerio de Asuntos de las Mujeres / Ministry of Women Affairs
OCB	Organización Comunitaria de Base
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONG	Organización no Gubernamental
OSC	Organización de la Sociedad Civil

PARC	Comités de Socorro Agrícola de Palestina / Palestinian Agricultural Relief Committees
PGI	Proyectos Generadores de Ingresos
PNGO	Red de Organizaciones no Gubernamentales de Palestina
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RUWOMED	Mujeres Rurales del Mediterráneo (acrónimo para referirse a este proyecto, por las siglas en inglés de Rural Women of the Mediterranean)
TdR	Términos de Referencia
TOP	Territorios Ocupados de Palestina
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UNRWA	Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina
USAid	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
WLP	Asociación para el Aprendizaje de las Mujeres / Women's Learning Partnership (Líbano)

PREÁMBULO

La presente evaluación externa ha sido contratada por Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP), una organización no gubernamental, laica e independiente, que trabaja en los territorios ocupados de Palestina desde 1993 y en Líbano desde 2006.

La evaluación pretende **analizar los resultados del proyecto** “*Supporting and connecting rural women's traditional know how within the Mediterranean Sea Basin through the promotion of fair products to enhance their economic and social future and to participate towards the achievement of an harmonious development for a good neighbourhood in the region (RUWOMED)*”, implementado por PARC y CRTD-A en Palestina y Líbano respectivamente, entre **Noviembre de 2012 y Diciembre de 2016**. Los objetivos de la evaluación son extraer lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones y, en su caso, reformular y reorientar futuras fases del proyecto.

El trabajo de evaluación se desarrolló entre Febrero y Abril de 2017 por Pedro Surja y Lorena Pajares, ambos evaluadores expertos en género y empoderamiento económico, de la consultora Ersilia, Género y Desarrollo, con experiencia previa en la región.

El equipo de evaluación quiere **agradecer a ACPP, PARC y CRTD-A (particularmente a Kirsten Sutherland, Naseh Sahen y Emilia Abilmona)** el apoyo técnico, logístico y de organización ofrecido durante todo el proceso, especialmente por preparar y facilitar la agenda de actividades durante el trabajo de campo. Especial mención merecen todas las mujeres que participaron en las actividades de la evaluación, dotándolas de sentido, así como sus familias y las autoridades locales, que compartieron con el equipo evaluador sus valiosas impresiones y sugerencias sobre la intervención.

El punto de vista y opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente los de ACPP, PARC y CRTDA-A, dado el enfoque externo e independiente de la evaluación.

Todos los resultados y documentación relacionada con esta evaluación son propiedad única y exclusivamente de ACPP, incluyendo las fotografías¹ y material gráfico aportado por el equipo evaluador o las organizaciones socias. Se permite la reproducción y/o copia total o parcial de este documento por cualquier medio, siempre y cuando se cite la fuente.

Para cualquier comunicación relacionada con este documento, por favor contacte con:

ACPP
Kirsten Sutherland
ACPP Oriente Medio
Correo-e:
orientemedio@acpp.com

EQUIPO DE EVALUACIÓN
Pedro Surja
Lorena Pajares
Correo-e:pedrosurja@hotmail.com
lorena.pajares@gmail.com

¹ Fotografía de portada: Mujer palestina en un invernadero apoyado por el proyecto en Jiftlik, Valle del Jordán (tomada por el equipo de evaluación).

RESUMEN EJECUTIVO

1. Introducción

Este documento contiene el Informe de Evaluación Final del proyecto “Supporting and connecting rural women's traditional know how within the Mediterranean Sea Basin through the promotion of fair products to enhance their economic and social future and to participate towards the achievement of an harmonious development for a good neighbourhood in the region (RUWOMED)”, financiado por el Programa ENPI-CBCMED, promovido por ACPP e implementado PARC y CRTD-A en los territorios ocupados de Palestina (toP) y Líbano **desde Noviembre de 2012 hasta Diciembre de 2016**.

El **objetivo general** del proyecto es promover el desarrollo socio-económico y la cooperación entre mujeres de la cuenca del Mar Mediterráneo, siendo el **objetivo específico** desarrollar y fortalecer actividades económicas sostenibles entre mujeres libanesas y palestinas a través del fortalecimiento de capacidades, el suministro de insumos y la promoción de productos en los mercados locales e internacionales.

2. Metodología

Se trata de una **evaluación externa final con enfoque cualitativo de género**. La evaluación tiene como objetivo analizar los resultados del proyecto, verificando la calidad de la intervención y el nivel de éxito de la misma. Para ello se diseñó una matriz de evaluación centrada en los criterios de pertinencia, diseño/coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, con especial atención a la integración de la prioridad transversal de género. La matriz se ha utilizado también como herramienta para recopilar, resumir e ilustrar los principales hallazgos. En su conjunto, la evaluación pretende extraer conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones de utilidad para todas las partes.

La metodología ha combinado fuentes cuantitativas de información con herramientas cualitativas, a través de un **enfoque sumativo** donde se ha utilizado la **triangulación** para combinar y contrastar la información de todas las fuentes. En concreto, las herramientas utilizadas para recolectar la información han sido:

- Análisis documental de informes y otros registros.
- Entrevistas semiestructuradas en profundidad, individuales y grupales.
- Grupos de discusión con mujeres participantes del proyecto.
- Cuestionarios anónimos para responsables del proyecto y para mujeres.
- Observación directa no participativa.

3. Análisis de la Intervención

a) Pertinencia / Relevancia

El proyecto **responde a las necesidades e intereses de las mujeres** vulnerables de los toP y del Líbano y **se ajusta plenamente a los objetivos y estrategias del ENPI**, así como a las declaraciones, estrategias y planes más comunes de organismos internacionales y donantes en relación con el Empoderamiento Económico de las Mujeres (EEM).

La selección de **ubicaciones y grupos meta** ha pretendido llegar al máximo número de mujeres posible, aunque este proceso podría haberse beneficiado de un análisis más

estratégico, a través de un abordaje más concentrado y en profundidad. Por su parte, el **tipo, alcance y estado de las actividades** económicas apoyadas ha sido heterogéneo, dadas las diferencias entre contextos geográficos y entre las mujeres beneficiarias, lo que ha planteado desafíos a la hora de adaptarlas a los diferentes contextos. En cuanto a los **componentes del proyecto**, la mayoría de ellos son considerados importantes por las mujeres involucradas, en particular el fortalecimiento de capacidades y el suministro de insumos.

La acción se basa en el **trabajo previo y las estrategias a largo plazo** de las organizaciones socias, lo que ha implicado tener que hacer frente a su diferente enfoque sobre el comercio justo y diferentes niveles de desarrollo de sus estrategias de EEM. Las **autoridades locales**, por su parte, han participado durante la ejecución, si bien su papel en la identificación podría haberse fortalecido más para promover una mayor apropiación del proyecto.

b) Diseño / Coherencia

RUWOMED ha adoptado un **diseño integral**, incluyendo los componentes más relevantes para la promoción de actividades económicas, si bien podrían haberse enfatizado también otros aspectos de género, menos tangibles pero importantes. El componente del comercio justo quizá era demasiado ambicioso respecto a lo finalmente conseguido.

La urgencia de presentar la propuesta en plazo a la convocatoria del ENPI-CBCMED afectó a la **identificación**, que podría haber sido más profunda. Esto a su vez tuvo un impacto en la implementación posterior del proyecto.

c) Eficiencia

El **fuerte retraso sufrido** entre la fase de identificación y la implementación del proyecto ha tenido un significativo impacto negativo en esta última, generando déficit de comunicación y confianza entre parte de las socias. En cualquier caso, han conseguido **completar la mayoría de las actividades** clave del proyecto, sin grandes variaciones presupuestarias.

La **estructura de implementación** del proyecto en el Líbano ha sido modificada respecto a la primera propuesta involucrando a nuevas contrapartes, lo que ha multiplicado los niveles de ejecución, pero también ha asegurado vínculos más estrechos con los grupos meta.

Se ha recurrido a la **subcontratación** en gran medida, siempre siguiendo las condiciones y requerimientos de la CE para esta modalidad, aunque sin un análisis de eficiencia claro.

d) Eficacia

A pesar de las dificultades, **se ha alcanzado la mayoría de los objetivos cuantitativos** propuestos, tanto en los toP como en Líbano. El **perfil medio** de las mujeres beneficiarias es en general **coherente** con las expectativas iniciales, si bien las mujeres más jóvenes en ambos países y las refugiadas palestinas en Líbano han tenido menos peso del previsto.

El proyecto podría haberse beneficiado de una **línea de base más consistente**, con indicadores y fuentes de verificación para poder medir y valorar mejor el éxito de algunos resultados clave. En cualquier caso, parece que el **volumen de producción, su calidad y los ingresos** derivados de las actividades económicas han aumentado como consecuencia directa del proyecto, mientras que los objetivos relacionados con las certificaciones de

Comercio Justo y la exportación de productos no han alcanzado las expectativas iniciales.

Si bien RUWOMED ha hecho esfuerzos por fortalecer la **cooperación interfronteriza** entre las mujeres y las socias en los toP y Líbano, los resultados podrían haberse aprovechado más.

d) **Impacto**

Las limitaciones mencionadas anteriormente respecto al diseño del proyecto también afectaron a la medición de su impacto. No obstante, parece que algunos **aspectos de género menos tangibles han sido más importantes** para las mujeres que los impactos económicos inicialmente previstos. En cuanto a la presencia de efectos negativos en términos de género, ésta no puede medirse adecuadamente por la misma razón.

Aunque el proyecto **no ha tenido un gran impacto en los flujos de comercio justo** entre los tres países, sí ha contribuido a desarrollar una estrategia económica más elaborada en ACPP y PARC. En cuanto al enfoque de cooperación inter-fronteriza, se han desarrollado nuevas relaciones, principalmente entre las socias del proyecto y sus ramas comerciales (Namlieh en el caso de CRTD-A/Líbano, y Al Reef en el de PARC/Palestina) y otros actores en Jordania y España, así como entre CRTD-A y las organizaciones asociadas dentro del Líbano.

d) **Sostenibilidad**

Aún **no hay evidencia de la sostenibilidad financiera** de las actividades económicas promovidas, y la mayoría de las mujeres considera que es demasiado pronto para seguir adelante sin ningún apoyo externo. En los toP parece que ACPP va a seguir colaborando con PARC, lo que puede contribuir a un seguimiento apropiado. Por su parte, la continuidad de la colaboración entre ACPP y CRTDA aún no está clara, pero la implicación de socias locales en este país puede significar fondos adicionales para consolidar las actividades.

En cuanto al **apoyo técnico y de extensión**, en teoría lo proporcionan las autoridades locales en ambos países, aunque el acceso de las mujeres a los mismos parece ser limitado. Además, las **capacidades de gestión y la apropiación real** por parte de las mujeres todavía **requiere de apoyo**, especialmente en Líbano.

El **contexto inestable** en los toP (especialmente en Gaza) puede crear importantes dificultades para la comercialización de los productos promovidos por el proyecto.

Las mujeres que han participado en el proyecto no identifican grandes limitaciones socio-culturales y de género para continuar con sus actividades, aunque muchas de ellas consideran que el proyecto ha comprometido su tiempo disponible y algunas han declarado tener conflictos al no poder atender su carga de trabajo reproductivo, de lo que puede extraerse que no hay limitaciones siempre y cuando no se modifiquen los roles de género.

4. Conclusión

RUWOMED es un proyecto **totalmente relevante para las necesidades e intereses de mujeres vulnerables de los toP y Líbano**, estando bien enmarcado en las estrategias a largo plazo de las organizaciones socias y contrapartes en la región. A pesar de la complejidad del contexto en el que se ha implementado y de los importantes cambios enfrentados desde la primera identificación, las socias han conseguido **alcanzar la mayoría de los resultados**

cuantitativos propuestos, especialmente los relativos al apoyo técnico y material a iniciativas económicas nuevas y existentes en ambos países. Otros **resultados e impactos más ambiciosos** (como el empoderamiento socio-económico de las mujeres, la promoción del comercio justo o el fortalecimiento de la cooperación inter-fronteriza) **se han alcanzado parcialmente**, debido al proceso de identificación y a los diferentes enfoques de trabajo de las socias. En cualquier caso, todavía es necesario mantener el apoyo a la mayoría de las actividades económicas promovidas, sobre todo para su sostenibilidad financiera y la total apropiación por parte de las mujeres, de cara a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

5. Lecciones Aprendidas

- ✓ Una importante lección aprendida tiene que ver con el **género como aspecto transversal**: promover el EEM no consiste sólo en generar ingresos, sino en eliminar los obstáculos para el pleno poder y agencia de las mujeres. Requiere de un enfoque más holístico así como de innovación, flexibilidad, aprendizaje y aceptación de nuevas normas, empezando por los procedimientos de la organización para que llegue de manera coherente a sus intervenciones.
- ✓ El diseño, la relevancia y la efectividad del proyecto pueden verse seriamente comprometidas por un largo **retraso** entre la identificación del proyecto y su implementación, creando frustración y déficit de confianza entre las socias.
- ✓ En el ámbito de las **actividades económicas**, es más probable conseguir resultados efectivos cuando se construyen sobre intereses e iniciativas en curso y desde un enfoque de abajo a arriba; En cuanto al **emprendimiento**, requiere de apoyo continuo en aspectos financieros y de gestión, no sólo formación e insumos, así como un seguimiento superior a 1 ó 2 años.
- ✓ Una **identificación** apropiada que incluya todos los aspectos relevantes es clave para el éxito del proyecto, junto a una **alianza estratégica** estable entre las organizaciones involucradas, con plena coincidencia de valores, enfoques y visiones sobre la iniciativa, especialmente cuando se trata de proyectos transnacionales.
- ✓ En cuanto al **alcance de los grupos meta**, si es demasiado amplio puede afectar a la profundidad e integralidad del apoyo y, por tanto, al impacto y sostenibilidad de la acción. Por otro lado, trabajar con grupos meta, sectores económicos, contextos y necesidades similares también es necesario para maximizar las sinergias entre los países involucrados.
- ✓ En el tema del **comercio justo**, la exportación de productos locales requiere de estudios de mercado en profundidad así como trabajar con actividades económicas consolidadas, que tengan capacidad para cumplir con los criterios de calidad y un volumen mínimo de productos.
- ✓ Finalmente, en **contextos restrictivos y de conflicto**, como el de los toP, debe hacerse un diagnóstico cuidadoso antes de promover actividades económicas, y los objetivos deben adecuarse a la realidad de los mismos.

6. Recomendaciones

a. Para ACPP

- ✓ Elaborar una estrategia de género desarrollada y en profundidad.

- ✓ Construir sobre el trabajo realizado por RUWOMED al diseñar futuros proyectos en los toP, garantizando el seguimiento y apoyo a las iniciativas de mujeres hasta que sean totalmente sostenibles.
- ✓ Crear un conjunto de indicadores estándar para proyectos similares orientados al EEM, que comprenda todos los aspectos cualitativos relevantes.
- ✓ Promover que las socias en terreno involucren a las autoridades locales desde la fase de identificación y diseño, explorando sinergias y evitando duplicidades.
- ✓ Explorar las posibilidades de comercialización de los productos promovidos por RUWOMED en el mercado de Comercio Justo español, implicando a la rama comercial de PARC (Al Reef) para ello.
- ✓ Priorizar, en proyectos complejos como RUWOMED, la participación de socias locales con los que ACPP ya tenga lazos previos de colaboración y una completa coincidencia de valores.
- ✓ Fomentar un intercambio de experiencias y enfoques más intenso entre las socias, especialmente en proyectos transnacionales, más allá de colaboraciones operativas concretas para la implementación de actividades.

b. Para PARC y CRTD.A

- ✓ Elaborar una estrategia clara y a largo plazo para cada uno de los grupos / actividades económicas apoyadas, evitando acciones de apoyo de corto plazo.
- ✓ Desarrollar un enfoque de género más potente para este tipo de proyectos, interrelacionando aspectos cualitativos y cuantitativos del EEM (la estrategia de CRTD.A puede servir como modelo).
- ✓ Maximizar el uso de sus propias estructuras y las de sus socias en terreno para continuar el apoyo y garantizar el seguimiento a las actividades de RUWOMED.
- ✓ Llevar a cabo planes de viabilidad detallados e integrales para cada una de las actividades de RUWOMED, con una fuerte perspectiva del mercado y clara proyección financiera.
- ✓ Explorar y facilitar vínculos entre las iniciativas económicas apoyadas e instituciones financieras y/o de crédito existentes en la zona.
- ✓ Fortalecer gradualmente la propiedad/apropiación de las actividades económicas por parte de las mujeres, implicándolas totalmente en la gestión y toma de decisiones.
- ✓ Considerar la concentración en un menor número de grupos / zonas para este tipo de proyectos, proporcionando un apoyo más integral y de largo plazo.
- ✓ Explorar la participación gradual de las autoridades locales y los movimientos de mujeres en este tipo de proyectos, no sólo de manera formal, sino más operativa.
- ✓ Realizar un mapeo completo de todas las actividades económicas y OSB en cada zona.
- ✓ Promover vínculos y colaboración entre actividades económicas similares en cada país, para facilitar el intercambio de experiencias, iniciativas de comercialización conjunta y elevar una voz común con fines de incidencia ante espacios de toma de decisiones.

c. Para la UE/ENPI-CBCMED

- ✓ Minimizar la brecha de tiempo y retrasos entre el lanzamiento de convocatorias y la firma de los contratos, o permitir la suficiente flexibilidad al revisar los proyectos originales para adaptarlos a los cambios.
- ✓ Reducir los procedimientos administrativos y burocráticos, promoviendo una interpretación flexible y razonable de los criterios de contratación de la CE, adaptados a las diferentes realidades, necesidades y contextos de cada ONG/país.
- ✓ Maximizar el papel de la UE en los proyectos, fortaleciendo el apoyo técnico y de seguimiento de actividades y el papel de incidencia/lobby con autoridades locales.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estructura del informe

El presente informe se divide en cuatro secciones: La primera incluye una **introducción** e información sobre los objetivos, ámbito, metodología y factores de limitación y facilitación de la evaluación.

Le sigue una segunda sección con el **contexto de la evaluación**, incluyendo el escenario general de empoderamiento económico de mujeres en los toP y Líbano, información específica sobre el programa ENPI-CBCMED y los rasgos principales del proyecto RUWOMED, implementado por PARC y CRTD-A y promovido por ACPP.

La sección principal profundiza, de manera más detallada e integral, en todos los **criterios de evaluación** incluidos en los TdR, dando respuesta a las preguntas de la matriz de evaluación propuestas por el equipo evaluador y acordadas con ACPP durante la fase de gabinete.

En base a lo anterior, la última sección incluye las **conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones**, especialmente orientadas a mejorar el diseño, pertinencia y coherencia de intervenciones similares en el futuro.

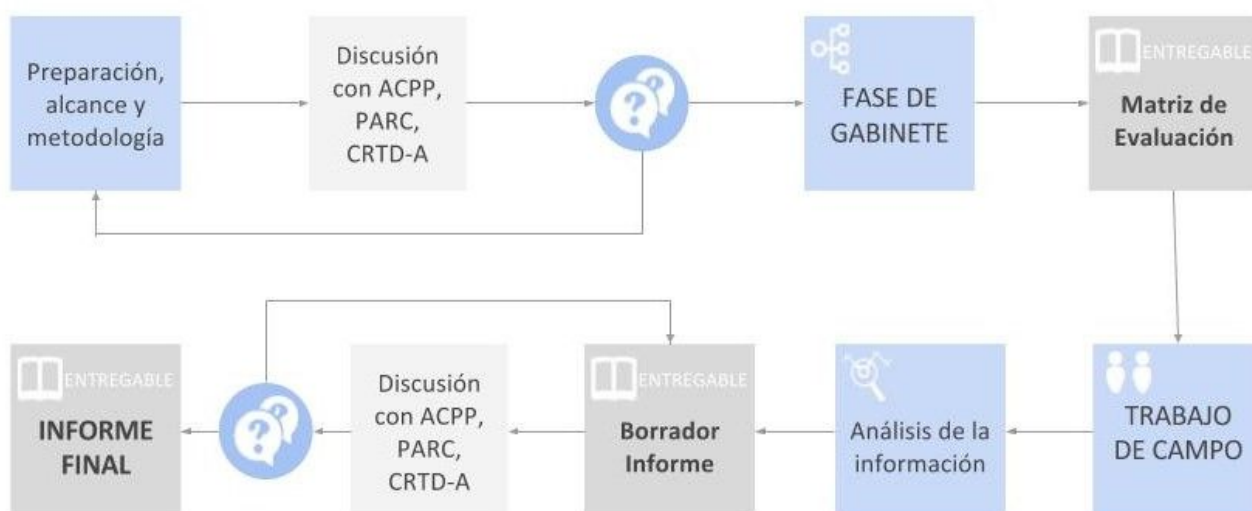
Finalmente, el informe se completa con varios **anexos**, que complementan las secciones principales y permiten una comprensión más en profundidad de algunos de los aspectos evaluados y de la metodología utilizada.

1.2. Descripción de las actividades

La evaluación ha incluido las siguientes fases, actividades y productos entregables (todas las fechas se refieren a 2017):

FASE	FECHAS	ACTIVIDADES y PRODUCTOS ENTREGABLES
1. Inicio	Del 16 al 20 de Febrero	<ul style="list-style-type: none">- Gestiones administrativas (TdR, firma de contrato, cierre de presupuesto, etc.)- Acordar con ACPP el enfoque, alcance, metodología, objetivos y agenda- Recopilar toda la documentación disponible de ACPP, PARC, CRTD-A y otros documentos externos
2. Fase de Gabinete	Del 20 al 25 de Febrero	Matriz de Evaluación + agenda + lista de informantes clave + herramientas para recabar información (cuestionarios, guiones de entrevista, etc.)
3. Trabajo de campo	Del 25 de Feb. al 11 de Mar.	Visitas a terreno y reunión de devolución con PARC y CRTD.A en Ramala y Beirut
4. Borrador Informe Final	Del 13 de Mar. al 17 Ab.	<ul style="list-style-type: none">- Sistematización y análisis de la información- Primer borrador Informe Final
5. Revisión por ACPP, PARC y CRTD-A	Del 17 al 28 de Abril	<ul style="list-style-type: none">- Sesión de devolución con ACPP en España- Revisión, comentarios y modificaciones al borrador
6. Informe Final	10 Mayo	Informe Final de Evaluación en Inglés y Castellano

Proceso de Trabajo seguido durante la evaluación:



1.3. Factores de limitación y facilitación

Durante la evaluación ha habido tanto limitaciones o dificultades como factores facilitadores o de potenciación que han sido decisivos para su correcta consecución. Las siguientes tablas muestran los principales factores de limitación y facilitación encontrados y cómo han afectado o contribuido a la evaluación.

LIMITACIÓN	CÓMO HA AFECTADO	RELEVANCIA
Muy poco tiempo para preparar la agenda del trabajo de campo	No se pudo alcanzar el número deseable de actividades en Líbano y algunas visitas importantes no pudieron hacerse (p.e. campos palestinos, reuniones con más mujeres, reunión con el MoSA, visitas a más cooperativas)	MEDIA - ALTA
Imposibilidad de acceder a la Franja de Gaza debido a los ajustados plazos para solicitar los permisos	No se ha visitado ninguna actividad en Gaza ni entrevistado a ninguna de las beneficiarias, solo contamos con los cuestionarios que algunas rellenaron	MEDIA - ALTA
Falta de disponibilidad de la directora de CRTD-A para reunirse en persona / vía skype por limitaciones de agenda	Ausencia de un importante punto de vista y opinión, e imposibilidad de contrastar información, aunque se le enviaron algunas preguntas por correo electrónico que contestó.	MEDIA - ALTA
Presencia de miembros de las contrapartes locales en algunas de	Alguna de la información obtenida por parte de las mujeres puede estar	MEDIA -

las actividades, ya fuera escuchando o ayudando a las mujeres a rellenar los cuestionarios.	sesgada o condicionada.	BAJA
Falta de línea de base	El equipo evaluador no contaba con datos objetivos sobre la situación de partida para comparar y evaluar el impacto consecuentemente.	MEDIA
Brechas lingüísticas y/o culturales durante el trabajo de campo	Posibilidad de algún sesgo durante la observación, entrevistas y/o reuniones con informantes clave	MEDIA - BAJA
El informe final del proyecto por ACPP aún no estaba disponible en el momento de la evaluación	Falta de acceso a fuentes de verificación más sistemáticas, cuantitativas y detalladas para algunos indicadores.	MEDIA - ALTA

FACTORES DE FACILITACIÓN	CÓMO HAN CONTRIBUIDO	RELEVANCIA
Plena disponibilidad, colaboración y transparencia de ACPP, PARC y CRTD-A durante todo el proceso de evaluación	Se ha compartido abiertamente toda la información, documentos y visiones sobre las fortalezas y debilidades de la intervención	ALTA
Plena disponibilidad, colaboración y paciencia mostrada por las mujeres, que en algunos casos tuvieron que esperar largos espacios de tiempo a que el equipo evaluador finalizara otras entrevistas/actividades	Han posibilitado que sus aportaciones puedan seguir considerándose prioritarias/centrales para la evaluación. El equipo pudo profundizar en la información general obtenida por otros medios y elaborar un cuadro más fiel al impacto real de la intervención.	ALTA
Contar con una consultora local en cada país	Aparte de ser esenciales para las traducciones, fueron figuras clave para la facilitación con los grupos de mujeres y para aportar lecturas/ideas en clave cultural	ALTA
Ser un equipo de dos, equilibrado en términos de género, durante todas las actividades	Posibilidad de contrastar permanentemente la información, sumando conocimientos y puntos de vista y duplicando esfuerzos en caso necesario.	MEDIA - ALTA

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos de la evaluación

Los **objetivos principales** del proceso de evaluación, de acuerdo con los TdR elaborados por ACPP y con la propuesta técnica enviada por el equipo evaluador, son:

- Verificar la calidad de la intervención y el nivel de logro, centrándose en criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad / sostenibilidad y coherencia y en la integración de las prioridades horizontales / transversales.
- Ofrecer recomendaciones específicas para la mejora de futuras intervenciones.
- Constituir una fuente de aprendizaje tanto para la organización promotora como para sus socias y para las titulares de derechos (beneficiarias), entendiendo la evaluación como un proceso de aprendizaje para facilitar y validar decisiones futuras, guiar las planificaciones de los próximos años y contribuir a la calidad de la ayuda.
- Elaborar conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones en base a todo lo anterior.

2.2. Diseño de la evaluación

De acuerdo con los estándares y categorías habituales, la evaluación desarrollada puede clasificarse como sigue:

- a. **Ámbito** de la evaluación: se trata de una evaluación de proyecto/programa (enfocado en varios componentes interconectados y presentados en un solo marco lógico).
- b. En términos de **tiempo**, se trata de una evaluación final de una intervención planificada para 4 años y evaluada tras el cuarto. En cualquier caso, teniendo en cuenta que ACPP puede continuar apoyando a PARC y CRTD-A para esta u otras intervenciones similares, la evaluación puede incluir también aspectos típicos de una evaluación intermedia.
- c. En cuanto a los **objetivos**, la evaluación se ha diseñado como un proceso de aprendizaje para la propia intervención evaluada; Las lecciones aprendidas se utilizarán para reconsiderar (cuando sea necesario) las actividades en curso o futuras, a fin de incorporar eventuales recomendaciones para su implementación por las socias.
- d. Respecto al **agente** de evaluación, ha sido una evaluación externa con un enfoque cualitativo de género. Los criterios de evaluación fueron diseñados por el equipo evaluador y terminados durante la fase de gabinete con las contribuciones de ACPP. Los aspectos metodológicos y los procedimientos de evaluación han sido responsabilidad del equipo evaluador (si bien ACPP ha participado durante todo el proceso), equipo también responsable del borrador del informe final, que se ha discutido y acordado con ACPP, PARC y CRTD-A, antes de ser definitivo.
- e. En cuanto al **tema** de la evaluación, incluye la formulación (coherencia de las acciones previstas y diseño), los resultados (consecuencias y efectos) y los procesos (mecanismos

y procedimientos de implementación, organigramas). La evaluación no ha estado meramente limitada a responder estrictamente a las preguntas definidas durante la fase de gabinete; Se han hecho esfuerzos adicionales para explicar las razones de las desviaciones y las dificultades (en su caso) y/o las sinergias encontradas.

Tal y como recogen los TdR, la metodología y los criterios propuestos para la evaluación han sido los siguientes, según lo definido por el CAD de la OCDE:

- Relevancia / Pertinencia
- Coherencia/Diseño
- Eficiencia
- Eficacia
- Impacto
- Sostenibilidad

También se han considerado otras cuestiones intersectoriales, como el medio ambiente o el fortalecimiento de la sociedad civil, con especial atención al género, que en este proyecto puede abordarse desde una doble perspectiva, como actividades independientes y como aspecto transversal.

El informe de evaluación ha seguido la estructura y el formato recomendados por el CAD. La evaluación pretende ser lo más sistemática y objetiva posible, por lo que los diferentes criterios se han evaluado siempre sobre la base de los datos más fiables. Durante la fase de gabinete, Ersilia diseñó una matriz de evaluación, compartida con ACPP, como herramienta clave para gestionar y guiar la evaluación, que comprendía todas las preguntas, indicadores y fuentes relevantes para la evaluación. La matriz también se ha utilizado como herramienta para reflejar hallazgos y resultados de forma resumida, utilizando colores para ilustrar el nivel de logro de cada indicador (*Ver Matriz de Evaluación en Anexos*).

Siguiendo los principios del CAD sobre fiabilidad y utilidad de las evaluaciones, el equipo evaluador estableció mecanismos específicos para compartir las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones con ACPP y sus socias. Más concretamente, se realizó una sesión de retroalimentación con PARC en Ramala y otra con ACPP en España, antes de producir la versión final del informe de evaluación. Los comentarios / cambios sugeridos por ACPP y/o PARC y CRTD-A han sido ampliamente considerados para la versión final.

2.3. Herramientas utilizadas

Se ha recurrido a diferentes herramientas para la recolección de información durante la evaluación. Siempre que ha sido posible, la **triangulación** se ha utilizado para combinar y contrastar datos de diferentes fuentes. La evaluación ha tratado de aplicar un enfoque sumativo, combinando siempre las fuentes cuantitativas (encuestas, cuestionarios, informes, estadísticas y datos de registros) con percepciones y herramientas cualitativas durante el trabajo de campo.

En concreto, se han utilizado las siguientes herramientas de recolección de datos:

1. **Análisis documental y de datos.** Sobre la base de los documentos existentes, se ha recogido y analizado toda la información relevante sobre la intervención. ACPP ha proporcionado una lista de documentos para su revisión y el equipo evaluador también recabó y analizó otra información disponible en Internet sobre el contexto, las políticas

públicas, proyectos relevantes de otras ONG, buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el empoderamiento económico de las mujeres en la región (Ver Lista de documentos en Anexos).

2. **Entrevistas.** Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y semiestructuradas individuales y grupales para recopilar información sobre la intervención por informantes clave. 30 personas fueron entrevistadas (Ver Lista de personas entrevistadas en Anexos):
 - a. Entrevistas semi-estructuradas con personal de ACPP (2 personas)
 - b. Entrevistas semiestructuradas con el director, el coordinador del proyecto y un oficial de campo de PARC (3 personas)
 - c. Entrevista semi-estructurada con la coordinadora de proyecto de CRTD-A (1 persona)
 - d. Entrevistas semi-estructuradas con miembros de contrapartes locales (8 personas)
 - e. Entrevistas semi-estructuradas con las personas y/o equipos de consultoría involucrados en el componente de comercio justo y viajes de exposición/intercambio (4 personas)
 - f. Entrevistas semi-estructuradas con miembros de gobiernos locales y personal técnico del Ministerio de Agricultura (MoA) (10 personas)
 - g. Entrevista semi-estructurada con la responsable de proyecto en ENPI (1 persona)

Además, varias preguntas/entrevistas fueron enviadas vía e-mail a dos persona más cuya agenda no cuadraba con la del equipo evaluador (directora de CRTD-A y consultor externo contratado para el Seminario en Jordania).

3. **Grupos de discusión.** Se organizaron 11 grupos de discusión para recabar información sobre el impacto de la evaluación directamente de las beneficiarias, en los que participaron hasta 100 mujeres. (Ver Lista de Grupos de discusión en Anexos)
4. **Cuestionarios.** Se utilizaron cuestionarios anónimos como fuente directa de información básica, identificación de problemas recurrentes y como primer enfoque de fortalezas y debilidades. Se prepararon dos cuestionarios diferentes, uno para responsables de proyecto en ACPP, PARC y CRTD-A, y otro para beneficiarias, traducido al árabe (108 mujeres en total, 81 en los toP y 27 en el Líbano). (Ver Cuestionario para Responsables de proyecto y Cuestionario para Mujeres en Anexos).
5. **Observación directa** (no participativa) de las estructuras, equipos, procedimientos y recursos disponibles en PARC y CRTD-A, así como de las actividades y dinámicas de los PGI, grupos de mujeres y cooperativas (Se visitaron 7 proyectos) y el funcionamiento de las contrapartes locales (se visitaron 3).

3. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN

3.1. Contexto y antecedentes del proyecto

Comprender el contexto regional y las relaciones de género y desarrollo dentro del mismo es esencial para poder realizar una evaluación coherente de la intervención, su significado y sus logros. Un primer vistazo al escenario de la igualdad de género tanto en los toP como en el Líbano, revela cómo **la participación de las mujeres en el empleo es baja en ambos países**, suponiendo menos de un cuarto del total de empleos.

Tal y como se destaca en la solicitud de subvención, en 2004 la participación de las mujeres en el empleo era del 18% en Cisjordania y Gaza y del 23% en el Líbano. Más de 10 años después, el número de palestinas en la fuerza de trabajo sigue siendo de las más bajas del mundo, a pesar de haber aumentado durante la última década: la tasa de participación femenina en los toP en 2014 fue de sólo el 19,4%, frente al 25% del resto del mundo árabe². En cuanto al Líbano, la fuerza laboral femenina se mantiene entre el 22 y el 27% (dependiendo de las fuentes), tendiendo a agruparse en los empleos con salarios más bajos³.

Las bajas tasas de participación en la fuerza de trabajo van acompañadas de un **aumento de la segregación de género por sectores**: aproximadamente el 21% de las mujeres palestinas están empleadas en la agricultura, mientras que casi todo el resto, el 67%, trabaja en el sector servicios. Este sector también congrega el 63% de la mano de obra femenina en el Líbano, en comparación con el 33% de los hombres.

El **emprendimiento femenino** representa sólo el 15% del empleo femenino en los toP y el 16% en el Líbano. En ambos países, las mujeres que desean iniciar negocios se enfrentan a múltiples desafíos, como la falta de experiencia y capacitación, fuentes inadecuadas de financiación o acceso restringido al crédito de los bancos, junto al peso de las dobles jornadas, al tener que garantizar que cumplen con el trabajo reproductivo⁴ además de lidiar con las demandas de dirigir un negocio. A eso se suman políticas públicas no suficientemente sensibles a las cuestiones de género, que no protegen ni promueven los derechos de las mujeres ni hay políticas específicas diseñadas para satisfacer las necesidades de las mujeres. En los toP esto viene acompañado de políticas públicas que tampoco protegen al mercado local de la competencia desleal, particularmente de los bienes y productos israelíes que inundan el mercado local erosionando la capacidad productiva de la economía local.

A pesar de ello, el 65% de las palestinas están dispuestas a lanzar un negocio, lo que indica una clara discrepancia entre el emprendimiento potencial y los resultados reales: En 2012, el emprendimiento femenino palestino fue de los peores del mundo y Palestina fue el segundo peor país en mujeres propietarias de negocios estables (operativos por más de 42 meses)⁵.

² “Unlocking the labour market for Palestinian women”, Executive Summary Report, Al Shakaba. 2015. [Todos los vínculos a los documentos citados disponibles en el Anexo B]

³ Wallace, Tina (2013). “Women’s work in Lebanon: making the invisible visible”. CRTD-A.

⁴ Incluye todos los trabajos necesarios para el mantenimiento de la vida y la gestión del hogar, como el trabajo de cuidados, normalmente no pagado.

⁵ Palestine Economic Policy Research Institute (MAS) (2005). *Female Entrepreneurs in the West Bank and Gaza Strip: Current Situation and Future Prospects*, and Althalathini, Doaa (2012), *Women entrepreneurs in Gaza Strip. Obstacles and opportunities*. International Journal of Economics,

Sumado a esto, la desigualdad de género abarca muchas otras limitaciones que afectan a las oportunidades sociales y económicas de las mujeres, como:

- **Falta de acceso / propiedad de la tierra y recursos económicos:** En el Líbano, sólo el 7% de las mujeres poseen tierra y sólo el 3,5% poseen tierra de buena calidad para la agricultura. Cifras similares se dan en Palestina, donde sólo el 5% de las mujeres poseen tierras y el 7,7% tienen una casa u otros bienes raíces. Esto conlleva restricciones a la capacidad de las mujeres para acceder a los servicios de crédito o de extensión de los bancos, por lo que el alcance de su trabajo agrícola se ve limitado, caracterizado por el uso de baja tecnología, trabajo manual y escasos insumos modernos.

- **Movilidad física limitada,** debido a las restricciones económicas y culturales en ambos países. En los toP, además, las quiebras geográficas, físicas y sociales creadas por los checkpoints y los cierres en Cisjordania y Gaza han tenido un grave impacto en la movilidad, lo que hace más difícil a las mujeres que a los hombres la búsqueda de empleo fuera de sus comunidades locales.

- **Múltiples roles y responsabilidades** y pesadas cargas de trabajo doméstico y reproductivo que normalmente recaen en los hombros de las mujeres, manteniéndolas alejadas de los espacios públicos y políticos (toma de decisiones) y confinándolas al espacio doméstico / privado. A este respecto, hay que tener en cuenta que un acceso limitado a los servicios sociales o a buena infraestructura también aumenta la carga de trabajo en sus casas.

Tratándose de una intervención sobre EEM, la intersección entre los roles económicos y sociales descritos en la vida de las mujeres necesita ser puesto en contexto y abordado adecuadamente, para garantizar un enfoque de género apropiado e integral, sabiendo que las barreras en cualquiera de esas dimensiones pueden impedir el progreso en las otras.

Y, por supuesto, permeando todo ello está la **situación de conflicto** en ambos países, que no sólo ha deteriorado aún más las oportunidades de las mujeres para acceder a condiciones decentes de trabajo y a recursos financieros, sino que también ha aumentado el nivel de las diferentes formas de violencia que enfrentan. En Líbano, el impacto de la crisis siria será largo en términos de seguridad, estabilidad y desarrollo económico y social. La situación de personas refugiadas de Palestina sigue suscitando preocupación, ya que están llegando más desde Siria, lo que ejerce una presión adicional sobre las estructuras existentes y sobre las relaciones con las comunidades locales. En los toP, los proyectos de mujeres también han sufrido los efectos de la guerra y la ocupación israelí, dando lugar al fracaso de muchas empresas y grandes pérdidas en otras.

En este contexto, es importante resaltar que el estrés relacionado con el conflicto se ha descubierto como un posible desencadenante de la **violencia de género**. En los toP no hay una ley específica de protección contra la violencia sexual y doméstica⁶, y según la Oficina Central Palestina de Estadísticas, entre las mujeres casadas el abuso psicológico afecta al 61,7%, el abuso físico al 23,3% y el abuso sexual al 10,9%⁷. En el Líbano, aunque existe una ley específica desde 2014, los niveles de violencia doméstica siguen siendo dramáticamente altos, como lo denuncian diferentes organizaciones de mujeres. Una realidad que ha de tratarse como un elemento transversal crucial en este tipo de contextos e intervenciones,

Commerce and Management, Vol. III, Issue 4.

⁶<http://palestine.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures#sthash.2j17djoO.dpuf>

⁷ *Women's Rights in the Middle East and North Africa 2010 - Palestine*. Freedom House (2010)

abordándose desde una perspectiva holística de empoderamiento.

3.2. ENPI-CBCMED

El **European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI)** ha sido el principal instrumento financiero de la UE para programas de cooperación al desarrollo en los países socios entre 2007 y 2013, con el objetivo de “crear un espacio de valores compartidos, estabilidad y prosperidad y una integración económica y regional más profunda, cubriendo una amplia gama de áreas de cooperación”. Durante el período de ejecución de este proyecto, este instrumento fue sustituido por el **European Neighbourhood Instrument (ENI)**, principal instrumento financiero de la UE para 2014-2020. En el marco de esta nueva Política Europea de Vecindad, el "Programa de la Cuenca del Mar Mediterráneo" de cooperación transfronteriza multilateral (CBCMED) tiene por objeto reforzar la cooperación entre la Unión Europea y los países socios situados a orillas del Mar Mediterráneo.

Los **objetivos estratégicos** de la política son: a) prestar una mayor asistencia a los socios que se comprometen con la profundización de la democracia y el respeto del estado de derecho, los derechos humanos y las libertades fundamentales; b) apoyar el desarrollo de una economía sostenible e inclusiva que reduzca las desigualdades sociales y regionales, cree empleos y mejore el nivel de vida de la población; y c) establecer una asociación más estrecha con los pueblos y las sociedades civiles de los países asociados.

En el momento de la identificación de este proyecto, la cooperación bilateral de la UE con el **Líbano** en el marco del NIP 2007-2010 se centraba en responder a las urgentes necesidades del país posteriores al conflicto de 2006 con Israel. Posteriormente se intensificaron las relaciones con la nueva Política de Vecindad y consiguiente Plan de Acción: El **Single Support Framework for Lebanon (2014-2016)** recoge algunos de los desafíos sistémicos que enfrenta el país en la actualidad, abordando tanto cuestiones urgentes como estructurales, buscando: promover un desarrollo equilibrado y sostenible del Líbano; La mejora de la inclusión social, la creación de empleo sostenible y la productividad, la reducción de las desigualdades y las disparidades y la protección del medio ambiente.

Uno de los 3 principales sectores de intervención para alcanzar estos objetivos es el *Refuerzo de la cohesión social, el fomento del desarrollo económico sostenible y la protección de los grupos vulnerables*, siendo sus **objetivos específicos**: 1) Promover un entorno propicio para el desarrollo de negocios y PYMEs, la inversión e innovación y la emprendeduría; (2) Adaptar el sistema de educación pública a las necesidades del mercado de trabajo; 3) Aumentar la participación de la población del Líbano en el mercado de trabajo formal, mejorar las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos laborales, prestando especial atención a las mujeres y los jóvenes; (4) Mejorar la protección social; 5) atender las necesidades de las zonas y poblaciones más vulnerables del Líbano; Y (6) Mejorar los derechos y las condiciones de vida de la población refugiada, incluida la Palestina.

En cuanto a **Palestina**, entre 2007 y 2013 no existía un Programa Nacional y la programación se hacía anualmente, alineándose con las prioridades expresadas en los Planes Nacionales de Desarrollo de la Autoridad Palestina. En 2013 se aprobó un nuevo Plan de Acción UE-Palestina con una ayuda programada anualmente hasta 2014, cuando se adoptó el **Single Support Framework 2014-15**, cuya vigencia se prolongó hasta finales de 2016. De acuerdo con este documento, los objetivos estratégicos de la relación de la UE con Palestina son: a) una asociación privilegiada entre la UE y la AP; b) La UE como actor global en un entorno/ mundo cambiante; y c) Un compromiso con el proceso de paz y la solución de dos

Estados.

En este marco, los **sectores prioritarios** seleccionados son: (1) el apoyo a la gobernanza a nivel local y nacional; (2) apoyo al sector privado y al desarrollo económico; Y (3) apoyo al desarrollo del agua y de la tierra, estando el apoyo a la sociedad civil transversalizado en todos los sectores de intervención.

Con especial relevancia para este proyecto, el Marco dio **especial atención** a: (i) el desarrollo del Área C para proteger a las comunidades locales de las demoliciones y desplazamientos y maximizar el potencial económico de la zona; (ii) la recuperación social y económica de Gaza, junto con su reunificación administrativa a Cisjordania; Y iii) la promoción de la igualdad de género mediante la incorporación de la perspectiva de género en las distintas acciones.

3.3. Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP)

ACPP es una ONG independiente, progresista y laica, defensora de los valores democráticos desde una opción de justicia social y económica y que, desde su nacimiento en 1990, apuesta firmemente por el pacifismo, la tolerancia y el diálogo. Apoya a la sociedad civil, democrática y progresista de los países en vías de desarrollo, generando organización local, fomentando la participación ciudadana y la búsqueda de alternativas para conseguir sociedades más justas y más democráticas, dando el protagonismo a los agentes locales.

En el campo de la educación, ACPP promueve trabajos y estudios orientados al apoyo y desarrollo de las actividades de educación por la paz y sensibilización. Sus objetivos son fomentar la tolerancia, solidaridad e interculturalidad y combatir el racismo y la xenofobia, para que la sociedad tome una posición activa en la defensa de los derechos humanos.

ACPP **trabaja en los territorios ocupados de Palestina desde 1993**, con el fin de contribuir a fortalecer sectores básicos como: servicios educativos, sanitarios, hídricos y alimentarios y de fortalecimiento organizativo y democrático. Con un alto compromiso con el fortalecimiento de las organizaciones sociales palestinas así como la divulgación en el ámbito español y europeo de la situación actual que vive Oriente Medio, apoya todas las iniciativas encaminadas a la consecución de una paz justa por la vía de la comunicación entre la sociedad palestina e israelí, siempre con el respeto a los Derechos Humanos y a las Resoluciones de NNUU como referente.

En coherencia con lo anterior, **ACPP comenzó a trabajar en el Líbano en 2006**, tanto apoyando el trabajo en campos de refugiados palestinos como en la rehabilitación de infraestructuras hídricas, la dotación de equipamientos para la comercialización de la industria olivarera y la promoción de buenas técnicas agrarias. Actualmente trabaja en el fortalecimiento de cooperativas de mujeres Libanesas y de actividades de generación de ingresos de refugiadas Palestinas y Sirias.

3.4. La intervención evaluada

Las principales características de la intervención evaluada son:

- a) En términos de **tiempo**, el proyecto se planificó para 42 meses, comenzando finalmente en Noviembre de 2012 y terminando en Diciembre de 2016 (49 meses).

- b) La **composición de la agrupación** incluye 3 socias principales, con ACPP como organización solicitante, y PARC (Palestinian Agricultural Relief Committees) y CRTD.A (Collective for Research and Training on Development Action) como socias locales implementadoras en los toP y Líbano respectivamente. El proyecto también ha contado con otras organizaciones locales para la implementación de actividades en el Líbano: la Fundación Imam Sadr y la Fundación Safadi.
- c) Respecto a su **localización**, el proyecto se ha desarrollado en los territorios ocupados de Palestina (Gaza y Cisjordania), el Líbano (Trípoli y Tyr) y en España.
- d) En términos de **alineamiento**, encaja en la primera prioridad de las 4 establecidas en el marco estratégico del Programa ENPI-CBCMED: Promoción del desarrollo socioeconómico y mejora de los territorios, específicamente dentro de la Medida 1.2: Fortalecimiento de grupos económicos creando sinergias entre potenciales de los países de la Cuenca del Mar Mediterráneo.
- e) En términos de **presupuesto**, el coste total del programa es de 1,994,617.63 Euros, siendo los costes totales subvencionables de las actividades implementadas en los países socios de 1.303.151 Euros.
- f) En cuanto a sus **objetivos**, el objetivo general es promover el desarrollo socioeconómico de las mujeres en la cuenca del Mar Mediterráneo, siendo el objetivo específico desarrollar y fortalecer actividades económicas viables entre mujeres palestinas y libanesas mediante un programa de creación de capacidades, provisión de insumos y promoción de productos a nivel local e internacional.
- g) Para lograr estos objetivos, se establecieron las siguientes **actividades principales**:
 - i) Programa de fortalecimiento de capacidades para mujeres vulnerables y/o marginadas palestinas y libanesas y cooperativas de mujeres rurales, para dotarlas de las capacidades técnicas, financieras y administrativas necesarias para gestionar y sostener actividades económicas viables.
 - ii) Insumos distribuidos a mujeres palestinas y libanesas vulnerables y marginadas y cooperativas de mujeres rurales para apoyar el inicio y la continuación de actividades económicas viables.
 - iii) Seguimiento y servicios de extensión ofrecidos a las mujeres beneficiarias.
 - iv) Formación especializada a mujeres y cooperativas rurales de mujeres con el objetivo de obtener la certificación de comercio justo y cumplir los estándares de calidad para exportar a mercados internacionales.
 - v) Apoyo al procesamiento, comercialización y promoción para añadir valor a los productos y abrir nuevos mercados locales e internacionales.
 - vi) Misiones de comercio justo en España para mujeres palestinas y libanesas para ganar acceso al mercado de comercio justo español y promover la colaboración económica transfronteriza.
 - vii) Encuentros virtuales y físicos entre mujeres Palestinas y Libanesas y cooperativas de mujeres para promover la cooperación transfronteriza.
- h) Los **resultados esperados** vinculados a estos objetivos y actividades, eran:
 - i) **ER.1.** 82 actividades económicas nuevas y existentes llevadas por mujeres fortalecidas a través de capacitaciones y provisión de insumos.
 - ii) **ER.2.** La calidad de 75 toneladas de productos producidos por mujeres emprendedoras mejorada el línea con los estándares Europeos.

- iii) **ER.3.** 31 actividades de información, comunicación y promoción se han llevado a cabo en España, los toP y Líbano.
- iv) **ER.4.** 150 mujeres involucradas en actividades de cooperación transfronteriza.

4. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

4.1. Pertinencia

¿Se corresponde la intervención con las prioridades, necesidades e intereses de las titulares de derechos?

1. El proyecto RUWOMED se enmarca dentro de los **programas a largo plazo de empoderamiento de las mujeres de PARC y CRTD-A en los toP y Líbano**. Por ello, la identificación de necesidades, capacidades y desafíos de los grupos de mujeres se ha llevado a cabo en base a las iniciativas que ambas organizaciones estaban implementando previamente con ellas, y no a través de una fase específica de identificación "ad hoc" para este proyecto. En cualquier caso, PARC y CRTD-A sí han considerado medidas y herramientas específicas durante la fase inicial del proyecto (algunas una vez que el proyecto ya había comenzado) para discutir y diseñar los diferentes componentes del proyecto junto con las mujeres y sus familias, promoviendo su participación y participación desde el principio. Más específicamente, se organizaron reuniones comunitarias y visitas domiciliarias en cada aldea / comunidad para conocer más sobre las preferencias, necesidades y prioridades de las mujeres en relación con las actividades económicas y de generación de ingresos. Sin embargo, **este proceso de consulta parece haber sido más intenso en los toP que en el Líbano**, donde la participación activa de las mujeres durante la identificación ha sido aparentemente menor, según los datos del cuestionario de evaluación realizado entre las mujeres beneficiarias de RUWOMED durante el trabajo de campo.

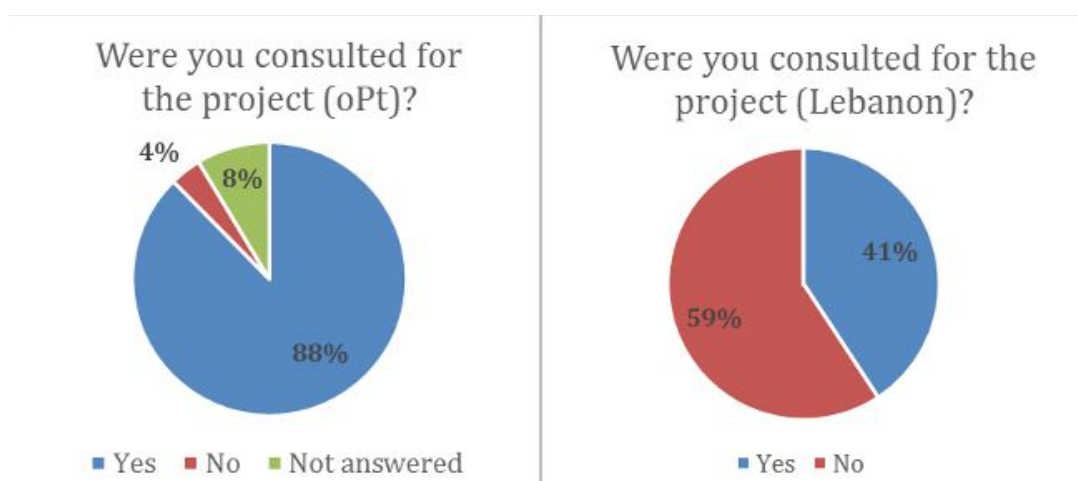


Gráfico 1 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres beneficiarias de RUWOMED)

2. Como conclusión general, **el proyecto RUWOMED ha considerado a los grupos de mujeres existentes a nivel de base**, tanto en los toP (Clubes de Mujeres y Grupos de Ahorro y Crédito, ambos promovidos y apoyados por PARC en Gaza y Cisjordania, desde hace más de 30 Años) y en el Líbano (grupos comunitarios de mujeres y menores apoyados por las socias de CRTD-A que trabajan en el terreno en cada zona del proyecto). Sin embargo, **se podría haber llevado a cabo un mapeo más sistemático y exhaustivo como parte del proceso de identificación de RUWOMED de todas las OCB existentes** en las áreas seleccionadas (no sólo las directamente apoyadas por el PARC y CRTD-A), su alcance y su posible contribución al proyecto.

3. Las mujeres beneficiarias del proyecto mencionan **la generación de ingresos y recursos económicos** como una de sus preocupaciones principales. Por lo tanto, podemos afirmar que RUWOMED está abordando las prioridades clave sentidas por ellas. Esto se ve particularmente claro en el Líbano, donde otras necesidades / derechos básicos no son tan vulnerables como en los top. Dado el contexto **en Gaza y Cisjordania, las mujeres también enfatizan temas como la seguridad y la educación**, incluso antes que la generación de ingresos y recursos económicos, tal y como se ve en los resultados del cuestionario de evaluación.

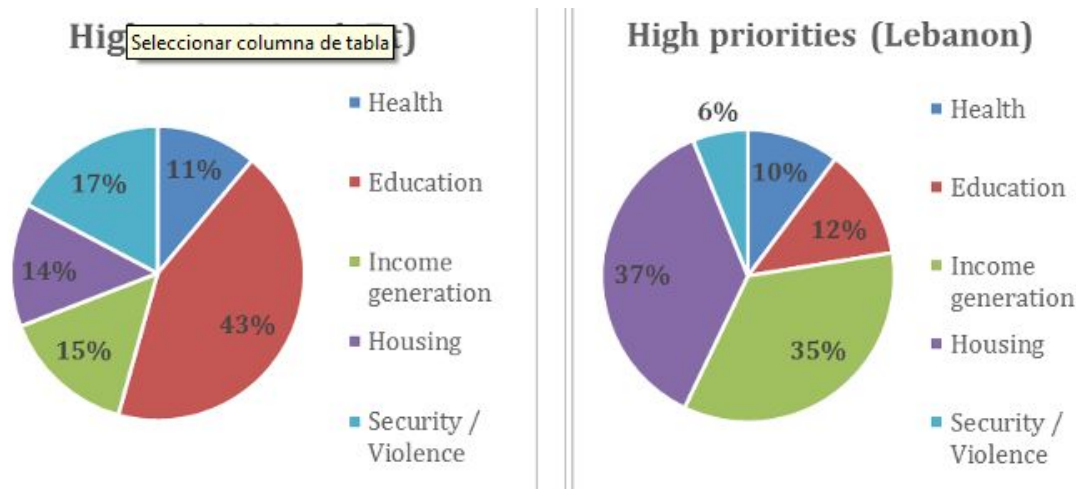


Gráfico 2 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres beneficiarias de RUWOMED)

4. Al ir más allá y explorar la **importancia relativa que las mujeres dan a cada uno de los componentes del proyecto**, encontramos que todos son considerados de alguna manera relevantes e importantes por ellas. Sin embargo, se hace hincapié claramente en la capacitación y los insumos (suministros, materiales, equipo), mientras que otros componentes (como la promoción del comercio justo, la comercialización, la gestión y / o los vínculos con otras iniciativas similares) sólo se mencionan en un segundo nivel, en particular entre las mujeres libanesas.

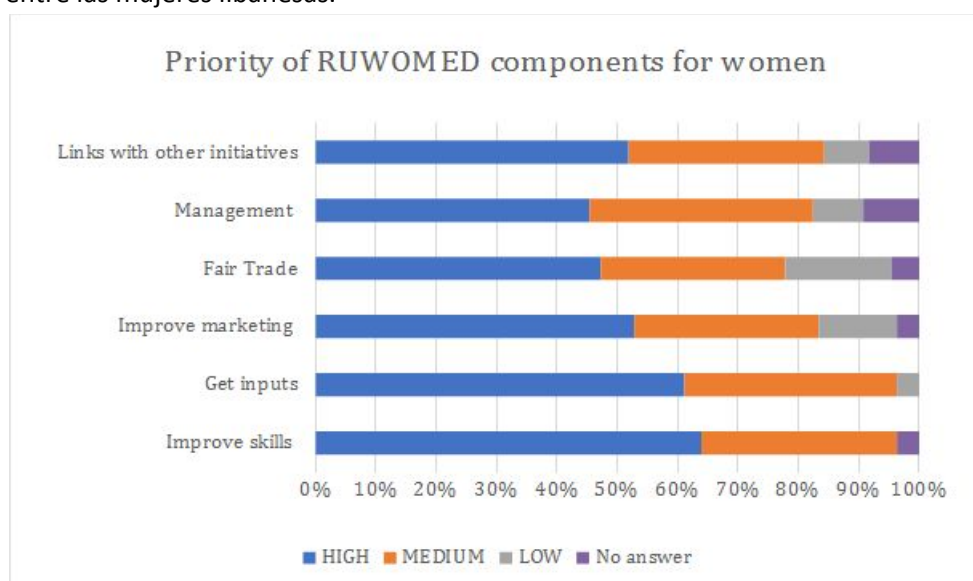


Gráfico 3 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres beneficiarias de RUWOMED)

5. En general, **RUWOMED se ha orientado a apoyar iniciativas / grupos económicos de mujeres ya existentes**, y podría aumentar su relevancia y pertinencia adoptando un enfoque totalmente de abajo hacia arriba. En Gaza, el proyecto ha apoyado iniciativas económicas individuales, la mayoría de ellas ya en curso antes del proyecto, mientras que en Cisjordania promovió la creación de nuevos grupos de mujeres para desarrollar actividades económicas que no se habían intentado antes. En el Líbano, RUWOMED ha apoyado a grupos de mujeres (no iniciativas individuales) que ya estuvieran involucradas en algunas actividades económicas antes del inicio del proyecto. Existen diferentes razones para un enfoque tan heterogéneo: a) a veces se decidió adaptar la intervención a las necesidades y desafíos específicos del contexto (p.e., en Gaza el PARC propuso trabajar con mujeres individuales, ayudándolas a rehabilitar y reconstruir sus actividades anteriores afectadas por el conflicto, debido a las dificultades logísticas y organizativas para trabajar con grupos en esta zona); b) en otros casos, se adoptó la decisión de ampliar el apoyo al mayor número posible de mujeres, considerando que las apoyadas por la organización en el pasado estaban "listas para seguir solas" (p.e. en Cisjordania); c) por último, en otros casos el proyecto tenía la intención de continuar con el apoyo a largo plazo proporcionado por la organización (o sus socias) a sus socias estratégicas (p.e. en el Líbano, CRTD-A priorizaba fortalecer cooperativas y PYMES que habitualmente participaban en los programas de sus socias, aunque a veces sus miembros individuales acabaran de unirse a ellas). Esta multiplicidad de enfoques se refleja claramente en el cuestionario de evaluación realizado entre las mujeres.

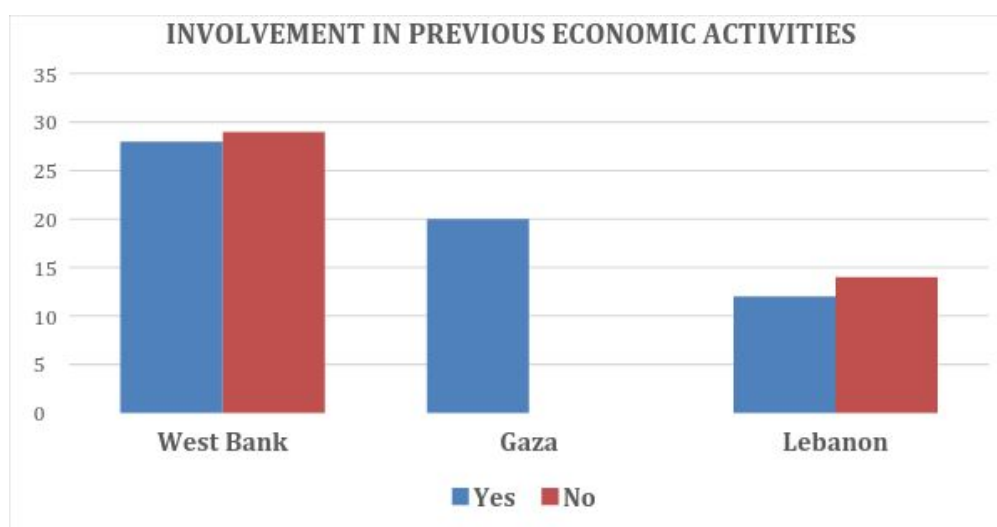


Gráfico 4 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres beneficiarias de RUWOMED)⁸

6. En consecuencia, **las actividades económicas concretas promovidas por RUWOMED no muestran un patrón homogéneo y sistemático**, ni dentro de cada territorio ni entre los toP y el Líbano. Algunas se han desarrollado sobre iniciativas ya existentes e iniciadas por las propias mujeres, mientras que en muchos otros casos han sido propuestas / alentadas por PARC y CRTD-A desde cero. En estos últimos, la selección de la actividad productiva a desarrollar buscó el equilibrio entre las preferencias y deseos de las mujeres y las recomendaciones del personal de las organizaciones y de consultorías, que evaluaron otros aspectos técnicos como la capacidad, factibilidad y rentabilidad. De hecho, **se hicieron**

⁸ Puede haber algún sesgo en esta información, pues mujeres que contestaron "sí" (previamente involucradas en alguna actividad económica) después hablaron de actividades de voluntariado o formación. Cabe señalar también, por su relevancia en términos de género, que casi todas se referían a **actividades de economía informal**.

informes individuales de viabilidad para cada nueva actividad en los toP, primero como requisito a presentar por las mujeres que querían recibir apoyo, y luego por consultorías externas contratadas por PARC (informes breves, generalmente no más de 1 página cada uno, con información básica sobre la actividad, principales desafíos y recomendaciones). Sin embargo, no ha habido un estudio más amplio y estratégico de mercado, que incluyera proyecciones financieras, canales de comercialización, limitaciones, etc., con un enfoque más extenso a nivel local, regional y / o nacional. No hay evidencia de estudios previos de viabilidad para las nuevas iniciativas económicas en Líbano, aunque CRTD-A y sus socias llevaron a cabo algunos estudios de mercado y evaluaciones informales sobre las AGIs que estaban promoviendo, una vez que ya habían comenzado. La siguiente tabla ilustra las **diferentes y heterogéneas actividades económicas apoyadas** por el proyecto en cada zona:

LUGAR	PRODUCTO / ACTIVIDAD ECONÓMICA APOYADA
CISJORDANIA	<ul style="list-style-type: none"> - Vegetales (en invernaderos) - Apicultura - Tomillo - Champiñones - Lácteos - Viñas - Couscous
GAZA	<ul style="list-style-type: none"> - Pastelería y dulces - Apicultura - Lácteos - Panadería - Couscous - Comida deshidratada - Cocina oriental - Champiñones - Plantas ornamentales
LÍBANO	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclaje de papel - Ropa, patchwork y costura - Cocina y catering - Jabones - Bolsos y artesanías

Gráfico 4 (Fuente: Informes de ACP, PARC y CRTD-A y entrevistas de evaluación)

7. La selección geográfica de las comunidades objetivo tanto en los toP como en el Líbano ha sido amplia, con un equilibrio geográfico entre todas las zonas. En los toP, las actividades han tenido lugar en Cisjordania (Ramala, Valle del Jordán, Hebrón y Salfeet) y en Gaza. En el Líbano, RUWOMED ha apoyado principalmente actividades económicas en Beirut vía Namliéh (con un potencial multiplicador en muchas otras partes del país, a través de sus 8 Cooperativas / Asociaciones de Mujeres Rurales miembros), Tyr (en el Sur) y Trípoli (en el Norte). **También se han tenido en cuenta otros factores relevantes** al seleccionar las áreas del proyecto (p.e. accesibilidad y seguridad, vínculos previos con las mismas comunidades, existencia de grupos comunitarios y voluntad de sus miembros para participar, disponibilidad de recursos básicos y activos para desarrollar las actividades). Otros criterios estratégicos (como oportunidades de mercado, indicadores específicos de vulnerabilidad socioeconómica o de género, sinergias con proyectos de otras ONG) no se han reflejado tan claramente en la selección de las áreas del proyecto.

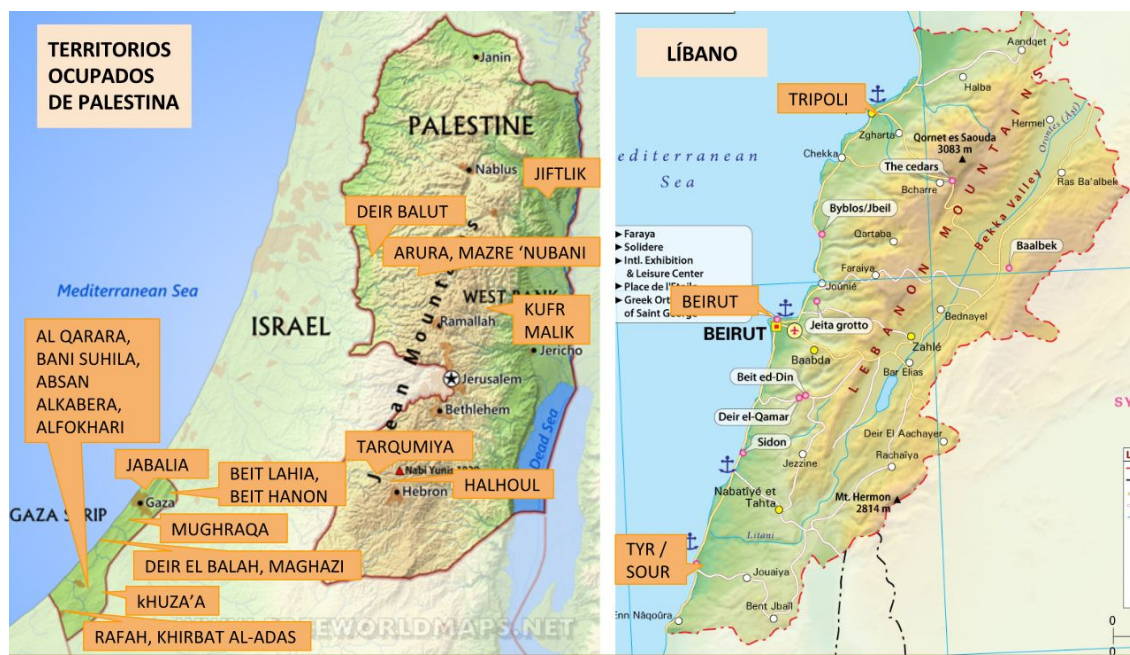


Gráfico 5 (Fuente: Documentación del proyecto de PARC y CRTD-A)

¿La intervención es complementaria con las políticas locales sobre desarrollo económico y empoderamiento de mujeres?

8. **RUWOMED ha involucrado a las autoridades más relevantes a nivel local**, tanto en los toP como en el Líbano. De hecho, los consejos locales y municipales han desempeñado un papel importante, sobre todo **en los toP, donde formaron parte de los comités del proyecto encargados de evaluar las solicitudes** y seleccionar los grupos de mujeres a ser apoyados. Las autoridades locales también han prestado apoyo institucional, organizativo y logístico durante la ejecución de las actividades. Esto no sólo ha asegurado la coherencia con las políticas locales a nivel municipal, sino que también ha aumentado la transparencia y legitimidad durante el proceso de selección, minimizando la oposición potencial de otros grupos comunitarios.

9. Hasta cierto punto, **ha habido contactos y coordinación con los servicios de extensión** durante la implementación de las actividades (especialmente relevantes para las actividades de agricultura y ganadería en los toP). Los servicios de extensión consultados durante la evaluación consideran que las actividades productivas apoyadas por RUWOMED fueron apropiadas y en línea con sus propias prioridades oficiales en cada área. En cualquier caso, **el Ministerio de Agricultura y los servicios de extensión a nivel local podrían haber jugado un papel mayor** durante la fase de identificación del proyecto, para incrementar las sinergias y complementariedades entre el mismo y otras posibles iniciativas similares del gobierno (p.e., el Ministerio de Agricultura, al parecer, estaba apoyando granjas en la mayoría de las zonas cubiertas por RUWOMED, proveyéndolas de insumos, formación, seguimiento, etc., que es básicamente lo mismo que el proyecto ha hecho. RUWOMED podría haber considerado involucrar al personal de servicios extensión para los componentes formativos, en lugar de contratar consultorías externas). Lo mismo ha ocurrido en el Líbano, donde **las autoridades relevantes** (p.e. el Ministerio de Asuntos Sociales -MoSA-) **han sido regularmente informadas por CRTD-A**, aunque no totalmente

involucradas desde el inicio del proyecto (durante la identificación y diseño) para maximizar sinergias y posibles complementariedades. Otros cuerpos gubernamentales con potencial apoyo e influencia positiva para el proyecto (p.e. Unidad de PYMEs, dentro del Ministerio de Economía y Comercio) podrían haberse vinculado más fuertemente con el proyecto, y el compromiso fuerte de las autoridades locales verse más como una oportunidad para aprovechar al máximo las sinergias, tanto en los toP como en el Líbano.

10. La promoción de **pequeñas actividades económicas y cooperativas locales es una prioridad**, tanto en los toP como en el Líbano, como estrategia para el empoderamiento de comunidades vulnerables, lucha contra la pobreza y promoción del desarrollo socioeconómico. En este sentido, el proyecto está perfectamente enmarcado en las estrategias nacionales de desarrollo de ambos países y plenamente alineado con ellas. **Los dos países han desarrollado también sus respectivas Estrategias Nacionales de Género** (por la Unidad de Mujeres, dentro del MoSA en Líbano, y por el Ministerio de Asuntos de la Mujer en los toP). Habiendo incluido RUWOMED un enfoque teórico de género, podría haber enfatizado más la alineación con los objetivos, estrategias y herramientas propuestas en esas Estrategias/Planes de Género en el diseño original del proyecto. Es más, desde el inicio de la iniciativa podría haberse reforzado una coordinación más estrecha entre PARC y CRTD-A con la Unidad de Mujeres (en Líbano) y / o el Ministerio de Asuntos de la Mujer (toP) para discutir el diseño de la intervención, cómo aprovechar sinergias y complementariedades, evitar duplicaciones, etc.

¿Siguen la intervención marcos estratégicos, buenas prácticas y/o ventajas comparativas de otras socios clave relevantes, incluida la UE y las organizaciones implementadoras?

11. RUWOMED se ajusta plenamente a los objetivos, prioridades y medidas del programa ENPI-CBCMED. Más allá, el proyecto también se enmarca adecuadamente dentro de las estrategias de desarrollo de la UE, los programas de cooperación y las asociaciones comerciales en la región mediterránea (p.e. promoción de flujos comerciales entre la región y la UE, desarrollo agrícola y del sector privado, promoción de Derechos Humanos y Equidad de Género, seguridad alimentaria, etc.). La siguiente tabla muestra cómo se han incorporado los aspectos/prioridades clave de ENPI-CBCMED en el diseño de RUWOMED.

ASPECTOS CLAVE ENPI-CBCMED	CÓMO LOS INCORPORA RUWOMED
Objetivo general: Contribuir a la promoción del proceso de cooperación sostenible y armoniosa en la Cuenca Mediterránea, abordando los desafíos comunes y realizando su potencial endógeno.	El acceso restringido de mujeres y grupos económicos de mujeres a capacidades, insumos y mercados, es un desafío común para los toP y el Líbano. Se ha promovido la cooperación transfronteriza a través de intercambios de experiencias entre organizaciones y mujeres libanesas y palestinas, incluyendo visitas conjuntas a España y Jordania, estudios de mercado con enfoque regional y herramientas online para compartir información y experiencias entre todos los actores.
Prioridad: Promoción del desarrollo socioeconómico y potenciación de los territorios	El proyecto ha pretendido desarrollar las habilidades administrativas, financieras y técnicas de mujeres emprendedoras y cooperativas de mujeres en los toP

y el Líbano. También ha proporcionado insumos físicos, no financieros, servicios de extensión y apoyo post-recolección para estimular el potencial de las mujeres y jóvenes empresarias y de las cooperativas de mujeres. Además, ha organizado campañas de promoción para garantizar una mayor visibilidad de los productos producidos por las mujeres y les ha proporcionado apoyo básico para la comercialización.

Gráfico 6 (Fuente: propuesta RUWOMED y directrices ENPI CBCMED)

12. RUWOMED también **se alinea y crea sinergias con las declaraciones, acuerdos, estrategias y programas más relevantes de las principales agencias donantes y organizaciones internacionales** en materia de derechos humanos, reducción de la pobreza y empoderamiento económico de las mujeres en todo el mundo y específicamente en la región Mediterránea. Sólo por citar algunos ejemplos, se enmarca en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (**CEDAW**), que reconoce a las mujeres rurales como un grupo particularmente desfavorecido que necesita derechos adicionales e incluye una serie de artículos directamente relacionados con el empoderamiento económico de las mujeres (p.e. otorgar a las mujeres iguales oportunidades de empleo, remuneración y protección, independientemente de embarazo, maternidad y estado civil, o igualdad de derechos de las mujeres a los servicios financieros); **La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** incluye también una serie de metas que se relacionan directamente con el empoderamiento económico de las mujeres, como duplicar la productividad agrícola y los ingresos de pequeños productores de alimentos, especialmente de las mujeres, o garantizar la igualdad de derechos a los recursos económicos, incluyendo la tierra, bienes, servicios financieros o herencias, entre otros. RUWOMED también contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de los toP y de la población refugiada en el Líbano, tal y como lo prevé la **UNRWA**; También se alinea con la "Estrategia de igualdad de género y empoderamiento femenino" de **USAid** en el Líbano, que promueve la creación de PYMES como una forma de alcanzar sus objetivos; El **Marco de Asociación País Palestina-España de la AECID** enfatiza el desarrollo económico de los grupos más vulnerables y la promoción de los derechos de las mujeres como sus principales prioridades en el país. Por último, RUWOMED está alineado con las **estrategias, principios y objetivos de Comercio Justo**, tal y como se promueve por los organismos relevantes y plataformas internacionales (estándares de la Asociación Internacional de Comercio Justo -IFAT-).

13. RUWOMED **encaja perfectamente en las estrategias internas y planes de desarrollo a largo plazo de ACPP, PARC y CRTD-A para los toP y el Líbano**, tal y como se refleja en sus Planes Estratégicos. Además, **CRTD-A ha desarrollado una estrategia de Género más específica y en profundidad**; PARC cuenta con un marco general de trabajo sobre empoderamiento de mujeres desde una perspectiva humana y social; ACPP por su parte tiene un Plan de Igualdad de Oportunidades para su funcionamiento interno, pero aún tiene que desarrollar una Estrategia de Género en profundidad para sus proyectos. Las tres organizaciones llevan mucho tiempo trabajando con los mismo grupos meta y en la mismas zonas, implementando diferentes iniciativas de empoderamiento socio-económico, derechos humanos y género. Por tanto, **todas ellas gozan de importantes ventajas comparativas para este proyecto**. Existían colaboraciones previas entre ACPP, PARC y CRTD-A (más fuertes entre ACPP y PARC y relativamente nuevas entre éstas y CRTD-A). El

único aspecto en el que parece que **no hay una total coincidencia de enfoques y visiones entre las tres organizaciones es el Comercio Justo**: mientras que PARC lo promueve claramente como estrategia para añadir valor a los productos locales de la región y aumentar su comercio en la UE, CRTD-A no lo apoya totalmente. ACPD reconoce la importancia del Comercio Justo en su Plan Estratégico y podría elaborar una estrategia operativa más desarrollada sobre ello. Esta diversidad de enfoques sobre el Comercio Justo de las 3 socias (junto a otros factores) ha tenido sus consecuencias en el proyecto, tal y como se detalla más adelante.

14. ACPD, PARC y CRTD-A son miembros activos de las plataformas más relevantes de ONG en España (CONGDE), los toP (PNGO) y el Líbano (WLP, más específica sobre temas de género), lo que implica compartir experiencias y coordinación con las principales organizaciones trabajando en los mismos sectores o áreas. Esto podría fortalecerse aún más con una coordinación más directa con los Movimientos de Mujeres de España y Palestina, por ejemplo. La coordinación bilateral con otras organizaciones que hacen programas similares y/o complementarios también se ha promovido (p.e. con UNICEF en los toP y con las socias locales de CRTD-A que han implementado las acciones en terreno en Líbano). PARC también es miembro de la Organización Mundial de Comercio Justo y **se han establecido vínculos con otras ONG y plataformas específicamente dedicadas al Comercio Justo** (CECJ en España, PAFTEN en los toP). IDEAS, un actor español de comercio Justo involucrado en el proyecto, sigue ostentando la presidencia de la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ) en España, y los productos importados a España a través de IDEAS se comercializaron no sólo en su tienda de Córdoba, sino también en algunas de las de la Fundación SETEM. Aún hay lugar para maximizar las oportunidades y potenciales sinergias por los vínculos creados (canales de comercialización ya existentes, lecciones aprendidas y buenas prácticas, potencial de diseminación y multiplicación, etc.).

4.2. Diseño / Coherencia

¿Se ha llevado a cabo una identificación adecuada antes de la formulación del proyecto?

15. RUWOMED podría haberse beneficiado de un **análisis más sistemático y profundo de problemas y alternativas** durante la fase de identificación, a fin de justificar la selección de sus componentes y la coherencia entre ellos. Dicho esto, el proyecto ha adoptado un **enfoque holístico e integral adecuado**. Sin duda, ha abordado los problemas / limitaciones más importantes que afectan al empoderamiento económico de las mujeres en los toP y el Líbano (falta de conocimientos técnicos, insumos, estructura organizativa, comercialización, sensibilización e intercambio de experiencias). Otros factores "menos tangibles" de tipo social, institucional y cultural que afectan al empoderamiento económico de las mujeres y más relacionados con intereses estratégicos que con necesidades básicas (es decir, no sólo dotar de recursos y habilidades a las mujeres, sino también eliminar los obstáculos para ello a nivel familiar, comunitario y normativo) podrían haberse enfatizado más en el diseño original del proyecto (véase la figura 7 en la página siguiente).

16. El diseño del proyecto RUWOMED ha hecho un gran **esfuerzo para maximizar los vínculos, las sinergias y las complementariedades entre las actividades en los toP y el Líbano, adoptando un enfoque profundamente transnacional / transfronterizo**, como priorizaba el programa ENPI-CBCMED. De hecho, los desafíos y problemas que enfrentan las mujeres vulnerables en ambos países muestran rasgos comunes que justifican un enfoque conjunto con estrategias similares. Además, el proyecto ha puesto de relieve actividades

para fomentar el intercambio de experiencias y sinergias entre ambos países (visitas conjuntas a España, eventos conjuntos para intercambiar experiencias en Jordania, estudios sobre Comercio Justo con alcance regional, herramientas en línea para compartir los resultados y las dificultades entre mujeres palestinas y libanesas). **Sin embargo, cada socio del proyecto tiene una agenda interna ligeramente diferente y pone el énfasis en un aspecto diferente del diseño interno de RUWOMED, lo que de alguna manera ha limitado las potencialidades para un enfoque transnacional más amplio e incluso más ambicioso.** En este sentido, la idea original de PARC era apoyar a personas refugiadas palestinas en los campamentos libaneses, involucrándolas en la cadena de procesamiento de materias primas de las cooperativas libanesas, para finalmente comercializarlos junto con otros productos de los toP en España a través de canales de Comercio Justo; por su parte, CRTD-A ha apoyado ciertamente a los/as refugiados palestinos (y refugiados/as sirios) en los campos libaneses, aunque Namlieh se centra principalmente en las mujeres libanesas vulnerables, apoyándolas para mejorar su producción y venta dentro del mercado nacional y no en el extranjero. Las limitaciones sociales y jurídicas en el Líbano que impiden que los refugiados palestinos participen en cooperativas nacionales también podrían haber limitado el diseño y sinergias originales mencionadas más arriba.

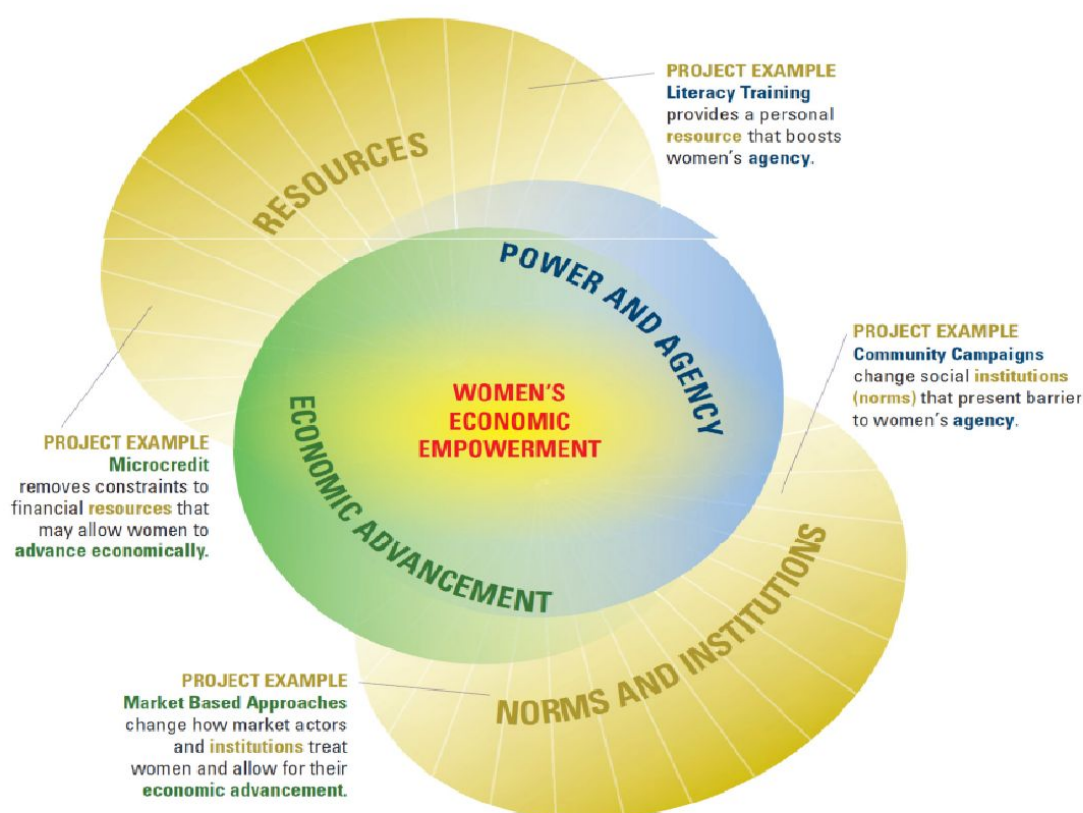


Gráfico 7 (Fuente: ICRW- *Understanding and measuring women's economic empowerment*)

17. En relación al alcance de RUWOMED, **el diseño del proyecto ha tratado de llegar al máximo de lugares y grupos meta**, especialmente en los toP (18 grupos de mujeres de 7 diferentes lugares en Cisjordania; 50 mujeres individuales de 18 lugares diferentes en Gaza). En este sentido, parece que la cobertura geográfica amplia del proyecto ha sido priorizada (sobre todo en los toP) sobre la concentración geográfica con un apoyo más profundo a un menor número de actividades económicas. Obviamente, hay ventajas y desventajas para

cada alternativa y esta evaluación no puede concluir totalmente ahora cuál habría sido mejor. Sin embargo, **proyectos similares que abordan temas complejos de empoderamiento económico de las mujeres con un presupuesto y tiempo relativamente limitados, como es el caso de RUWOMED, usualmente adoptan un enfoque más concentrado**, trabajando en un menor número de actividades económicas. Esta parece ser la tendencia en Líbano, donde el apoyo se centró finalmente en 3 grupos geográficos en lugar de 5 (también debido a la falta de acuerdo con algunos de los asociados propuestos inicialmente para las dos áreas restantes).

18. Las mujeres vulnerables han sido claramente el grupo meta directo de RUWOMED, tanto en los toP como en el Líbano, lo cual es plenamente pertinente y coherente con el enfoque y los objetivos del proyecto. En los toP se ha llevado a cabo en cada pueblo un proceso sistemático, transparente y participativo (en el que participan líderes comunitarios, PARC, consejos locales, representantes de mujeres, etc.) para seleccionar a las participantes individuales, tratando de aumentar la apropiación local, y minimizando posibles conflictos dentro de las comunidades. **Se estableció y discutió un conjunto completo de criterios para la selección, incluyendo aspectos relevantes** (un nivel mínimo de capacidad y recursos de las mujeres, ideas de negocio viables, condiciones y apoyo familiar, vulnerabilidad, interés y voluntad de trabajar en ella, potencial multiplicador). Sólo el criterio relacionado con el requisito de "tener buena reputación" podría plantear alguna preocupación en términos de género, (aunque probablemente estaba más relacionado con el reconocimiento como activista social y además finalmente se deduce de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo que este criterio apenas se tuvo en cuenta) mientras que el resto sería totalmente apropiado. **Un procedimiento similar podría haber sido llevado a cabo por CRTD-A y sus socias locales en Líbano** para seleccionar a los participantes en el proyecto, **pero no hay una evidencia tan clara** del mismo como en los toP.

19. El diseño del proyecto RUWOMED ha sido dividido internamente en diferentes fases anuales, particularmente en los toP donde PARC se ha centrado cada año en diferentes grupos de mujeres, lo que implica que el apoyo a algunos grupos sólo ha comenzado en el segundo o incluso el tercer año del proyecto. **Esto no parece ser el mejor enfoque, especialmente teniendo en cuenta la complejidad de las actividades y objetivos propuestos por RUWOMED** (fortalecer las capacidades, consolidar las actividades económicas, garantizar la comerciabilidad, crear vínculos entre grupos de mujeres en diferentes países). Esos componentes / objetivos, como cualquier proyecto de empoderamiento en general, suelen necesitar mucho más de un año (a veces incluso más de los 3 años del proyecto) para consolidarse y ser plenamente efectivos y sostenibles. Tanto PARC como ACPP están de acuerdo con esto, pero explicaron que la decisión de limitar el apoyo a algunos grupos cada año, en lugar de trabajar con todos ellos desde el principio, fue **motivada por restricciones presupuestarias internas**. Sin embargo, junto con esa razón administrativa, la filosofía de PARC de extender su apoyo al mayor número posible de personas (como ya se mencionó anteriormente) probablemente también ha contribuido a la decisión de trabajar en tres fases con diferentes grupos cada año.

20. Las cuestiones de género están en el centro del diseño de RUWOMED, ya que el proyecto apunta principal y directamente al empoderamiento económico de las mujeres. La propuesta se ha esforzado por presentar las limitaciones, los problemas y las necesidades más relevantes que afectan a las mujeres y les impiden desarrollar plenamente todas sus posibilidades, en particular en lo que respecta al desarrollo económico de ellas y sus familias. Teniendo en cuenta el enfoque específico del proyecto sobre el empoderamiento de la mujer, **se podría haber realizado un análisis de género más amplio, profundo y**

sistemático durante la fase de identificación, que incluyese no sólo cuestiones prácticas e individuales, sino también estratégicas a nivel individual, familiar, comunitario y jurídico / institucional. Esto habría permitido que algunos **aspectos clave de tipo socio-cultural y legal** que afectan seriamente al empoderamiento económico pleno de las mujeres en los toP y el Líbano, fueran debidamente enfatizados en la propuesta (aunque las socias del proyecto parecen ser plenamente conscientes de ellos).

21. El **inestable contexto social y político en las zonas donde se desarrolla RUWOMED (particularmente en los toP) hace que los factores externos sean muy relevantes** y puedan afectar considerablemente. En particular, teniendo en cuenta los importantes componentes del proyecto relacionados con intercambio, comercialización e interacción entre grupos en el Líbano y los toP, y de ambos con grupos españoles, eran previsibles ciertas dificultades administrativas/legales para los viajes y el transporte (por ejemplo, visas para las mujeres palestinas para viajar al extranjero, dificultades para enviar algunos productos a España). ACP, PARC y CRTD-A han identificado previamente la mayoría de esos factores, demostrando un conocimiento experto del contexto en la región, y se han implementado medidas correctivas para minimizar los factores antes mencionados (tiempo flexible, reemplazo de personas, herramientas en línea para la comunicación no física). Sin embargo, este análisis podría haber sido reflejado de forma más sistemática y profunda durante la identificación del proyecto y en la propuesta de proyecto (por ejemplo, con una evaluación de riesgos más amplia y medidas de contingencia relacionadas con cada uno de ellos).

¿Ha sido correctamente formulado / diseñado el proyecto?

22. En términos generales, **el diseño interno del proyecto RUWOMED es globalmente coherente (estructura de objetivos, resultados y actividades) y consistente con los principales problemas identificados** (falta de habilidades, falta de recursos, necesidad de mejorar la comercialización, importancia del intercambio de experiencias, falta de información sobre productos locales entre los mercados potenciales palestinos y libaneses, falta de conocimiento sobre las oportunidades de Comercio Justo y las normas de calidad de la UE entre los productores locales, importancia de la colaboración mutua transfronteriza entre productores para crear sinergias).

23. Las organizaciones socias del proyecto reconocen que **los mercados locales son vitales para la viabilidad de las actividades económicas apoyadas en el proyecto**. Esto se refleja, en parte, en los discretos y conservadores indicadores definidos para la exportación de productos a España. Sin embargo, **el diseño original del proyecto en relación con el componente de Comercio Justo, tratando de ofrecer valor añadido con respecto a la exportación de productos, puede haber sido excesivamente ambicioso**. De hecho, 2 de los 4 resultados de RUWOMED (R2 y R3) se refieren a aspectos de Comercio Justo, mientras que el apoyo a la puesta en marcha y consolidación de actividades económicas se limita al Resultado 1. Construir y consolidar una iniciativa económica (especialmente si hablamos de nuevas actividades promovidas desde cero) requiere mucho más que proporcionar habilidades técnicas e insumos. Necesita también trabajar en planes de factibilidad, fortalecer la capacidad empresarial, garantizar la comercialización, facilitar el acceso al crédito, etc. antes de exportar internacionalmente bajo estrictas y rigurosas normas de calidad, como es el caso de los productos de Comercio Justo. **Esto probablemente debería ser abordado en una segunda fase, una vez que la actividad económica ha demostrado ser factible, su capacidad de comercialización ha sido probada internamente y las capacidades**

productivas, gerenciales y financieras de las mujeres involucradas se han consolidado. Además, para el momento en que RUWOMED fue diseñado y formulado, no había suficientes pruebas sobre la pertinencia, oportunidad y viabilidad del Comercio Justo, como principal estrategia para comercializar los productos promovidos por el proyecto. Tampoco se disponía de información suficiente sobre el tipo de productos que iban a desarrollar las mujeres, sobre todo en los toP, y no había suficiente consenso entre las socias del proyecto sobre la relevancia de este instrumento. En este sentido, el proyecto RUWOMED pudo haber sido demasiado ambicioso y menos realista sobre el componente de Comercio Justo, particularmente en lo que respecta a algunos de los indicadores propuestos que apuntan a una cierta cantidad de productos de Comercio Justo que se venden en los mercados locales y españoles como consecuencia del proyecto.

24. Los indicadores propuestos en el marco lógico del proyecto RUWOMED incluyen algunos SMART⁹ (por ejemplo, toneladas de productos producidos, empaquetados y etiquetados por mujeres y organizaciones a las que se dirige; cajas de productos enviados a España y vendidos allí). Sin embargo, **algunos otros indicadores se limitan a las actividades o productos y no tanto a los logros** (por ejemplo, el número de mujeres seleccionadas, el número de eventos organizados, el número de horas de formación realizadas, el número de evaluaciones de mercado y de comercio justo, el número de folletos editados y distribuidos). Por el contrario, **otros indicadores potencialmente relevantes podrían haberse incorporado en el marco lógico del proyecto** (por ejemplo, aquellos que reflejan cómo las capacidades de las mujeres se han mejorado; hasta qué punto se ha fomentado el proceso de empoderamiento; hasta qué punto son realmente viables las actividades productivas; los ingresos directamente generados por las actividades del proyecto; hasta qué punto las actividades transnacionales se han transformado en Iniciativas conjuntas concretas; cuánta conciencia pública ha contribuido a cambiar opiniones y actitudes respecto al comercio justo o los estereotipos y roles de género; cuántos productores han sido certificados con etiquetas de Comercio Justo; qué tan ampliamente se han difundido los estudios de Comercio Justo y contribuido a generar buenas prácticas y mejorar la calidad y comercialización de los productos).

25. Más específicamente, en lo que respecta al empoderamiento económico de las mujeres, los indicadores propuestos en RUWOMED se han centrado principalmente en los aspectos financieros del mismo (es decir, el aumento de la disponibilidad de recursos por parte de las mujeres). Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente en este informe, una verdadera intervención de empoderamiento económico de las mujeres va más allá de esto, evaluando también otros aspectos / indicadores, como los relacionados con la participación de las mujeres, la capacidad de tomar decisiones, el control de los recursos, etc. lo cual podría haber tenido un reflejo mayor en RUWOMED. El siguiente gráfico refleja los diferentes resultados e impactos relacionados con el poder, la agencia y el progreso económico, normalmente abordados por las intervenciones de empoderamiento económico de las mujeres.

⁹ eSpcífico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal

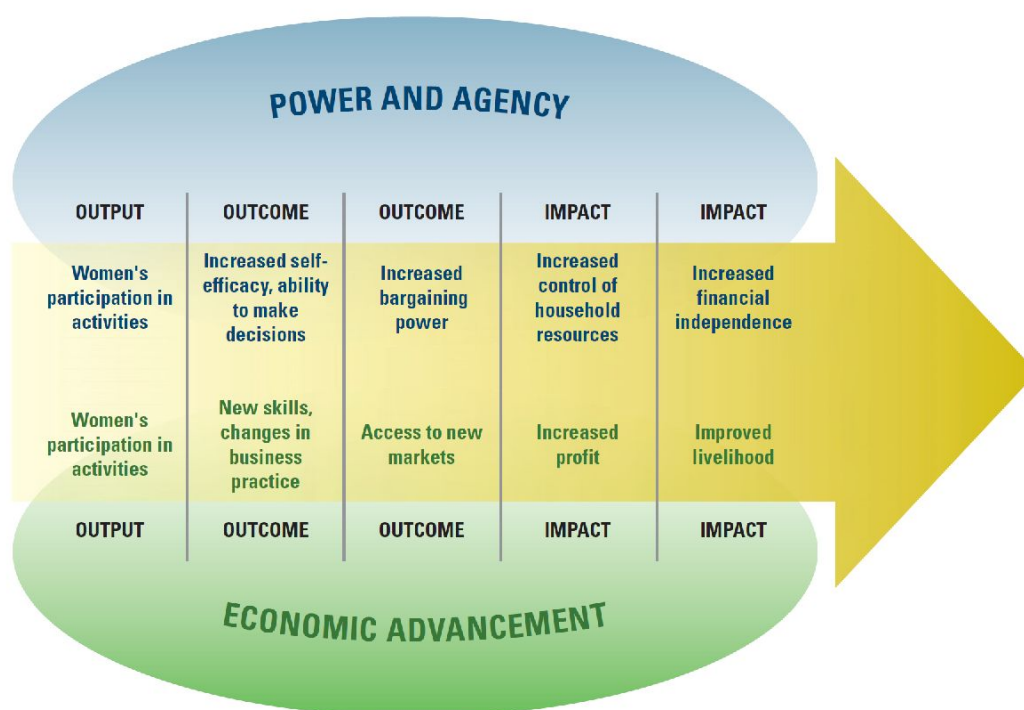


Gráfico 8 (Fuente: ICRW- Understanding and measuring women's economic empowerment)

Otra posibilidad es utilizar el **Marco de Empoderamiento desarrollado por Sara Longwe**, que abarca 5 pasos que pueden ser separados y medidos en indicadores específicos, relacionados con: (1) Bienestar: mejoramiento de la situación socioeconómica (ingresos, nutrición, necesidades básicas); 2) Acceso a los recursos en relación con los hombres; (3) Nivel de concientización (reconocimiento de desventajas estructurales, junto con un objetivo colectivo para abordarlas); (4) Nivel de movilización; Y (5) Control: nivel de acceso alcanzado y control de recursos que se han desplazado como resultado del anterior.

26. Las fuentes de verificación propuestas para los indicadores del marco lógico RUWOMED se refieren principalmente a informes internos de seguimiento, fotografías, listas de asistencia a actividades, etc. Otras fuentes externas de verificación, incluidos cuestionarios a mujeres, estudios de casos, informes independientes, opiniones y opiniones de las familias (esposos, hijos) y clientes, etc., no se han considerado apenas en el marco lógico, aunque algunos estudios de casos han sido utilizados y publicados en la web¹⁰.

27. En el momento en que se formuló el proyecto RUWOMED, no se disponía de una línea de base adecuada para cada uno de los indicadores de proyecto propuestos (es decir, el nivel de capacidad y habilidades de las mujeres orientadas a las actividades productivas promovidas en las zonas de destino; cuál era su producción y sus ingresos medios; cuántas de ellas comercializaban productos a la UE / España y en qué cantidad; cuántas de ellas tenían una etiqueta de comercio justo; otros estudios de comercio justo que ya habían sido realizados en la región y cuáles fueron sus lecciones aprendidas). **Una vez iniciado el proyecto, durante su fase inicial, PARC y CRTD-A, tanto en los toP como en el Líbano, realizaron algunas visitas sobre el terreno y a los hogares para reunir información sobre algunos de esos aspectos.** Sin embargo, el proyecto podría haberse beneficiado de una línea de base más sistemática y exhaustiva que incluyera la medición de todos los indicadores

¹⁰ http://www.acpp.com/ruwomed/?page_id=662

propuestos para el proyecto, con el fin de compararlos con lo logrado y concluir así sobre los efectos netos del proyecto.

4.3. Eficiencia

¿Tienen las socias suficientes recursos, procedimientos, protocolos y sistemas claros en vigor?

28. ACPP, PARC y CRTD-A han acordado conjuntamente los **marcos de ejecución interna del proyecto, los procedimientos administrativos, los controles financieros, las herramientas de seguimiento y los protocolos de comunicación** antes de que RUWOMED empezara a implementarse y todos parecen eficientes en general y se ajustan a los requisitos del ENPI. La comunicación ha sido bastante fluida entre las tres socias, con informes estándar, comunicaciones informales y visitas regulares de ACPP a terreno para verificar directamente el nivel de ejecución de los diferentes componentes y proporcionar apoyo técnico y administrativo cuando fuera necesario. Como excepción, tanto PARC como CRTD-A han mencionado durante las entrevistas de evaluación que **la comunicación con ACPP sobre los importantes retrasos en el inicio del proyecto** (que se analizará más adelante en esta sección) **no ha sido suficientemente clara, integral y a tiempo**, lo que ha generado algunas dificultades. En particular, la relación de trabajo y los vínculos institucionales entre ACPP y CRTD-A se han visto afectados por ello, creando un déficit de confianza que ha afectado a toda la implementación de RUWOMED.

29. Los **equipos de ACPP, PARC y CRTD-A a cargo del seguimiento y la implementación han sido suficientes** en número, con un perfil adecuado y suficiente conocimiento técnico para lidiar con las actividades del proyecto de manera eficaz. Sin embargo, **los equipos han sufrido cierta rotación de personal**, como han señalado ACPP, PARC y CRTD-A, lo que a veces ha creado dificultades y afectado a la eficiencia. **La composición del equipo experimentó algunas pequeñas variaciones** con respecto al diseño original durante la implementación del proyecto, con el objetivo de ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias y necesidades. En términos generales, la presencia directa y regular de ACPP en terreno ha sido más fuerte en los toP que en el Líbano (no hay personal expatriado en este último país), lo que podría haber influido parcialmente en la manera más o menos fluida en que se han implementado, monitoreado e informado de las actividades en cada país. La siguiente tabla refleja cuál fue la estructura original a desplegar para RUWOMED y cómo ha cambiado durante la implementación (los cambios están marcados en azul y las explicaciones para cada uno se proporcionan en las notas a pie de página).

ACPP	PARC	CRTD-A
-1 expat. a jornada completa en la coordinación del proyecto en los toP	-1 Coordinador de proyecto local a tiempo parcial	-1 coordinadora de proyecto local a tiempo parcial
-1 expat. jornada parcial como coord. en el Líbano ¹¹ -1 Coordinadora general del proyecto y punto focal de	- 2 responsables de incubadoras de empresas a jornada completo	-2 coord. de campo locales a jornada completa

¹¹ Esta posición fue finalmente cancelada

Líbano en España a jornada completa ¹²		
-1 resp. de comunicación e información a tiempo parcial en España ¹³	-2 coord. de campo locales a jornada completa	-1 oficial de finanzas local a jornada completa ¹⁴
- 1 resp. de finanzas a tiempo parcial en España ¹⁵	-1 resp. de finanzas local a tiempo parcial	-1 administrativa/o local a tiempo parcial ¹⁶
-1 técnica/o logista para la misión de CJ en España	-1 contable local a tiempo parcial	
-1 técnica/o logista a tiempo parcial para la Feria de CJ en España	-1 administrativa/o local a tiempo parcial	

Gráfico 9 (Fuente: propuesta RUWOMED y entrevistas con ACP, PARC y CRTD-A)

30. Las modalidades de subcontratación se han utilizado en gran medida en RUWOMED para varios componentes del proyecto, algunos relacionados con aspectos esenciales del proyecto (evaluaciones de viabilidad, formación y creación de capacidades, suministro y distribución de insumos para las mujeres, productos para mujeres, gestión de eventuales certificaciones de Comercio Justo, organización de visitas a España y Jordania, estudios sobre Comercio Justo, publicaciones y su difusión, etc.). **Se han respetado las condiciones generales de contratación y los requisitos de la CE** para esta modalidad (es decir, la subcontratación no se ha convertido en la mayor parte del proyecto, se han organizado procedimientos de licitación abiertos y transparentes para contratar a los subcontratistas). Además, la subcontratación probablemente ha evitado sobredimensionar los equipos del proyecto y ha garantizado suficiente experiencia y calidad para los servicios y bienes proporcionados. Hay que tener en cuenta, en cualquier caso, que el uso masivo de este mecanismo también tiene sus amenazas no sólo en relación con los aspectos de eficiencia, sino respecto a la coherencia y la apropiación de la acción por las socias del proyecto. **No hay evidencia de un análisis previo de alternativas** por ACP, PARC y CRTD-A en cuanto a los pros y contras de la subcontratación versus la prestación interna de servicios con su propio personal, para justificar plenamente que la opción seleccionada es la más eficiente y apropiada. Probablemente, el hecho de que **ACP haya sufrido importantes recortes en su plantilla** como consecuencia de la crisis financiera que afectó a todo el sector de las ONG en España en los últimos 4-5 años, ha sido importante en la decisión de subcontratar muchos aspectos del proyecto RUWOMED.

31. Un número significativo de miembros del equipo de campo del proyecto eran hombres, particularmente en los toP (sólo 2 de 10 miembros del equipo de PARC eran mujeres). Esto, quizá, podría estar sólo parcialmente justificado por posibles dificultades para encontrar mujeres cualificadas y experimentadas en el mercado de trabajo de los toP que estén dispuestas a viajar regularmente al campo. Sin embargo, para un proyecto

¹² Esta posición fue creada tras la reformulación del proyecto, después de cancelar la posición de expatriada/o a tiempo completo en el Líbano

¹³ Inicialmente era para una persona expatriada en los toP pero finalmente se basó en España.

¹⁴ Inicialmente esta era una posición de tiempo parcial

¹⁵ Idem a nota 16

¹⁶ Posición finalmente cancelada tras cambiar la de responsable de finanzas a jornada completa

centrado en las mujeres, como RUWOMED, esto tiene necesariamente sus consecuencias (negativas). El hecho de que las mujeres tengan más confianza y una conversación más fácil y abierta con otras compañeras ha sido observado durante las entrevistas de evaluación, no sólo por las propias mujeres, sino también por otras partes interesadas (como los oficiales de extensión en los toP, que declararon abiertamente que las mujeres que participaban en las formaciones a veces se abstuvieron de compartir alguna información con ellos debido a su condición masculina).

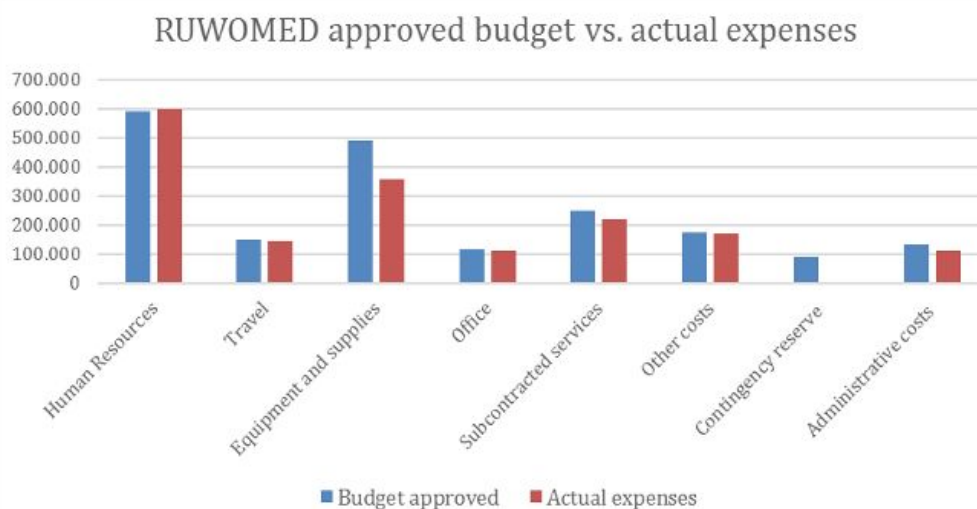
¿Se han convertido los recursos de la intervención en resultados de manera eficiente?

32. La eficiencia general del proyecto RUWOMED (y, de alguna manera, también su coherencia y eficacia) se ha visto **afectada de manera significativa por el importante retraso sufrido** al inicio de las actividades, desde la identificación inicial del proyecto. La primera identificación y formulación de la propuesta presentada a la convocatoria del ENPI-CBCMED tuvo lugar en 2009. El proyecto fue formalmente aprobado por la UE y el contrato firmado a finales de 2012, pero no fue hasta 2014 que empezó a ser efectivamente Implementado en el campo. Las razones de esta considerable brecha entre la identificación y el inicio de la ejecución (más de 4 años) parecen estar relacionadas principalmente con cuestiones administrativas, organizativas y burocráticas, sobre todo en el ámbito de la UE-ENPI. En cualquier caso, teniendo en cuenta el escenario frágil, inestable y cambiante en la región donde RUWOMED tiene lugar, es fácil entender que el retraso haya tenido importantes consecuencias en el proyecto. Es más, **desde que el proyecto fue identificado por primera vez en 2009, se produjeron dos conflictos graves** en la región: a) la guerra civil en Siria (que comenzó en 2011 y generó miles de personas refugiadas cruzando las fronteras libanesas para escapar del conflicto) y b) El resurgimiento de la guerra en Gaza (en 2012 y 2014, que destruyó muchas infraestructuras y recursos y limitó aún más la accesibilidad a muchas áreas). Todo ello **obligó a ACPD a solicitar varias enmiendas y ampliaciones** a la propuesta original, sobre lo que ENPI-CBCMED ha demostrado una buena comprensión y flexibilidad. Sin embargo, esto también generó frustración y nuevos desafíos de implementación para las socias del proyecto (PARC y CRTD-A), que unánimemente consideran esto como la mayor debilidad de RUWOMED. La siguiente figura muestra los principales cambios, desafíos y consecuencias negativas causadas por el retraso del proyecto, como señalaron PARC y CRTD-A durante las entrevistas de evaluación.

CAMBIOS Y DESAFÍOS CAUSADOS POR EL RETRASO EN LOS TOP	CAMBIOS Y DESAFÍOS CAUSADOS POR EL RETRASO EN LÍBANO
<ul style="list-style-type: none"> - Muchos insumos y recursos se destruyeron en Gaza, por lo que se necesitaron más fondos para esto. - Limitaciones de accesibilidad y movilidad en Gaza para la implementación y seguimiento de actividades. - Dificultades para trabajar con grupos de mujeres en Gaza, necesidad de adoptar un abordaje individual. - Algunas actividades urgentes tuvieron que empezar antes de recibir los fondos de ENPI, creando problemas financieros a PARC. - Inviabilidad de contribución local de beneficiarias y comunidades en Gaza. - Dificultad para transportar bienes y productos de/a Gaza (p.e. Para el componente de Comercio Justo). - El precio de algunos productos aumentó desde la primera cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación básica a cooperativas ya no era necesaria pues habían avanzado. - Necesidad de rediseñar los componentes de creación de capacidades. - Población refugiada Siria llegando a las zonas de intervención y limitaciones de seguridad en las mismas. - Otros donantes en la zona ofreciendo metálico a las cooperativas por apoyar acogiendo a refugiados, lo que cambió totalmente la agenda y prioridades de las cooperativas. - Algunos insumos y equipos solicitados ya no eran necesarios. - Nuevos acuerdos comerciales entre el Líbano y la UE. El componente de Comercio Justo se desmitificó en el interim.

Gráfico 10 (Fuente: Entrevistas con PARC y CRTD-A)

33. A pesar de todos los desafíos mencionados, **ACPP, PACR y CRTD han logrado mantener los gastos muy fieles al presupuesto original** aprobado, con casi ninguna variación importante (excepto la línea presupuestaria "Equipos y suministros" cuya ejecución ha sido inferior a la esperada). Esto habla de la capacidad de gestión, el nivel de flexibilidad, el conocimiento del contexto y los fuertes esfuerzos realizados por las socias para implementar las actividades y superar todas las dificultades encontradas. Todo ello debe ser reconocido, ya que ha contribuido significativamente a la eficiencia y éxito general del proyecto.



¿La implementación del proyecto ha sido eficiente en términos generales?

34. La estructura de asociación desplegada para RUWOMED en Líbano fue revisada respecto del diseño original presentado en la primera propuesta. De hecho, 4 nuevas organizaciones (SAFADI, SADR, PARD y NAJDEH) iban a participar tras la revisión de la propuesta en 2016, aunque solo dos de ellas fueron finalmente involucradas: La Fundación Imam Sadr y la Fundación Safadi. Ambas han desempeñado un **papel clave para la implementación de las actividades en este país**, siendo de hecho las organizaciones que realmente han implementado la mayoría de las actividades del proyecto con mujeres en el campo en el Líbano. Esto seguramente ha incrementado el enfoque multipartito, el valor añadido, la experiencia, la propiedad comunitaria y la sostenibilidad del proyecto, al involucrar a organizaciones locales que trabajan sobre el terreno y con vínculos directos y fuertes con organizaciones de mujeres de base en cada ubicación del proyecto. CRTD-A ha mantenido un papel más estratégico, técnico y de supervisión, con una perspectiva global a nivel nacional. En cualquier caso, **desde una perspectiva de eficiencia, esto puede haber tenido también algunos efectos negativos** (p.e. duplicación de costes operativos y administrativos; Multiplicidad de canales y niveles de comunicación e información; Diferentes agendas internas, cronogramas y protocolos en cada organización). En cualquier caso, esto no ha sido mencionado como una cuestión importante, ya sea por CRTD-A o sus socias durante las entrevistas de evaluación. La siguiente figura presenta la estructura de asociación finalmente adoptada para la implementación del proyecto RUWOMED en todos los niveles.

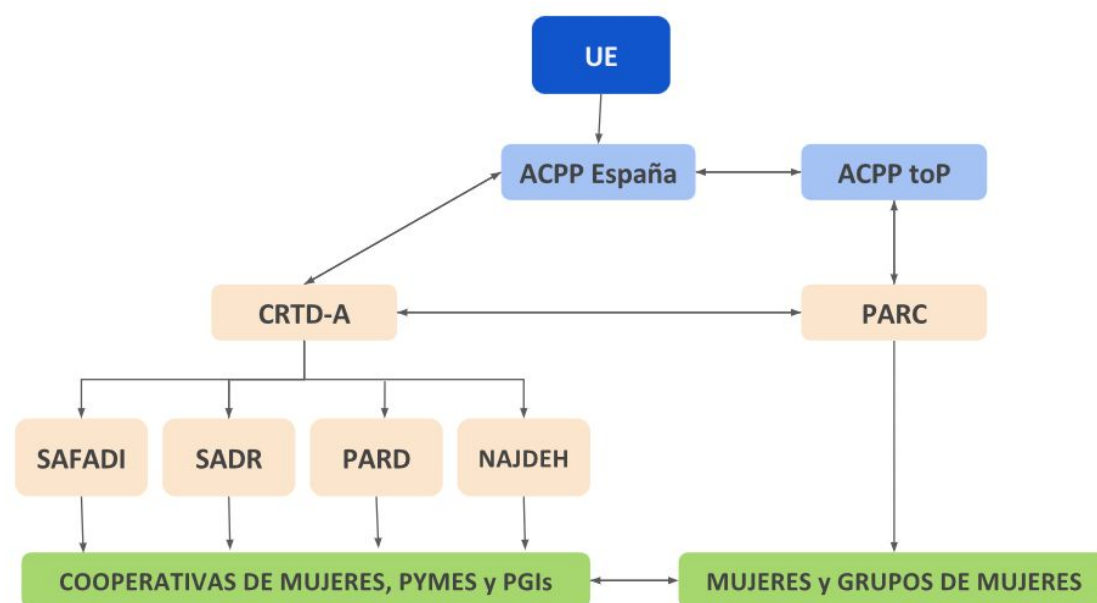


Gráfico 12 (Fuente: Documentos del proyecto y entrevistas con ACPP, PARC y CRTD-A)

35. La distribución del presupuesto de RUWOMED por líneas presupuestarias es en general eficiente y coherente con el enfoque, las metas y los componentes propuestos. Los recursos humanos ocupan la mayor proporción (35%), lo que es razonable y se ajusta plenamente a las normas para proyectos similares con una composición de múltiples socias y un fuerte

componente de creación de capacidad y asistencia técnica. El equipo y los suministros representan el 21% del total, de nuevo en consonancia con la idea de proporcionar a las mujeres los insumos de arranque para sus nuevas actividades económicas. A pesar del número de viajes organizados por el proyecto (a España, a Jordania) los gastos de viaje se han mantenido en un 8% razonable. Los servicios subcontratados representan el 13%, lo que no es alto considerando el amplio uso de este instrumento en este proyecto (como se ha mencionado anteriormente). Por último, los costes administrativos son bajos (el 6%), lo que respeta el límite del 7% exigido por las directrices.

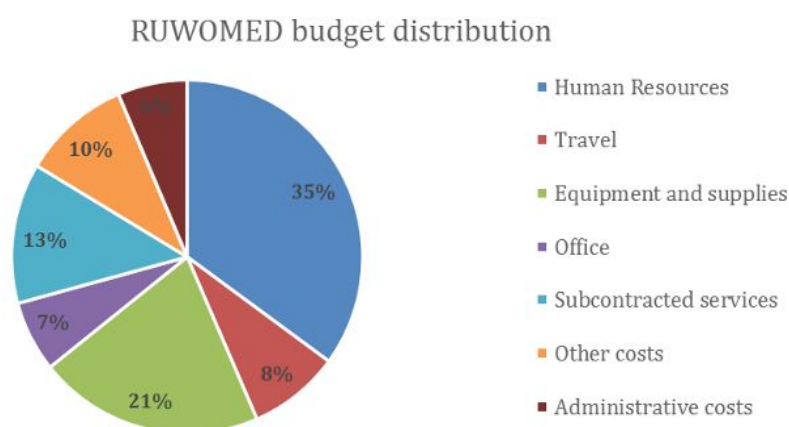


Gráfico 13 (Fuente: Informes del proyecto)

36. Si analizamos la **distribución del presupuesto por socias, PARC tiene la mayor proporción**, casi duplicando la de CRTD-A. Esto es coherente con el papel de liderazgo desempeñado por PARC durante la identificación y la implementación de la propuesta, pero también con la necesidad de aportar insumos físicos a las iniciativas iniciales en los toP (que suele ser más costoso que el fortalecimiento de capacidades). Sin embargo, si nos fijamos en el número de mujeres seleccionadas en cada país, **la relación coste/beneficiaria es mayor en los toP** (con un coste medio de 5.000€ por cada una de las 165 mujeres implicadas) que en el Líbano (2.000€ por cada una de las 247 mujeres implicadas). La cuota presupuestaria relativamente elevada de ACPP (35%) se justifica por el hecho de que la organización española se encargó directamente de organizar los viajes a España y Jordania, y también de contratar los estudios regionales de Comercio Justo e implementar campañas de sensibilización en España.

Budget distribution per partners

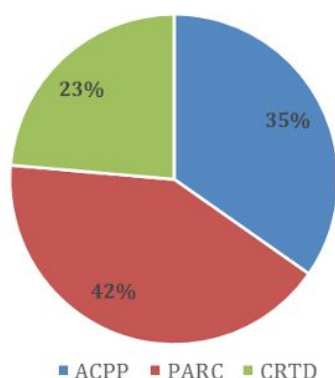


Gráfico 14 (Fuente: Informes del proyecto)

4.4. Eficacia

¿El proyecto ha fortalecido actividades económicas entre las mujeres Palestinas y Libanesas?

37. A pesar de todos los factores externos, las dificultades y los retos a los que se ha enfrentado RUWOMED, ha logrado en general **alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos en términos de número de mujeres apoyadas** para iniciar y/o consolidar sus actividades económicas, tanto en los toP como en Líbano. La siguiente tabla muestra las mujeres y las actividades económicas efectivamente involucradas en RUWOMED, en comparación con las metas del proyecto (las previstas inicialmente y las reformuladas). Como puede verse, el número de mujeres meta del Líbano es más elevado que en los toP, mientras que el número de actividades económicas apoyadas allí es significativamente menor. Esto se debe al enfoque individual adoptado en Gaza, frente al colectivo promovido en el Líbano.

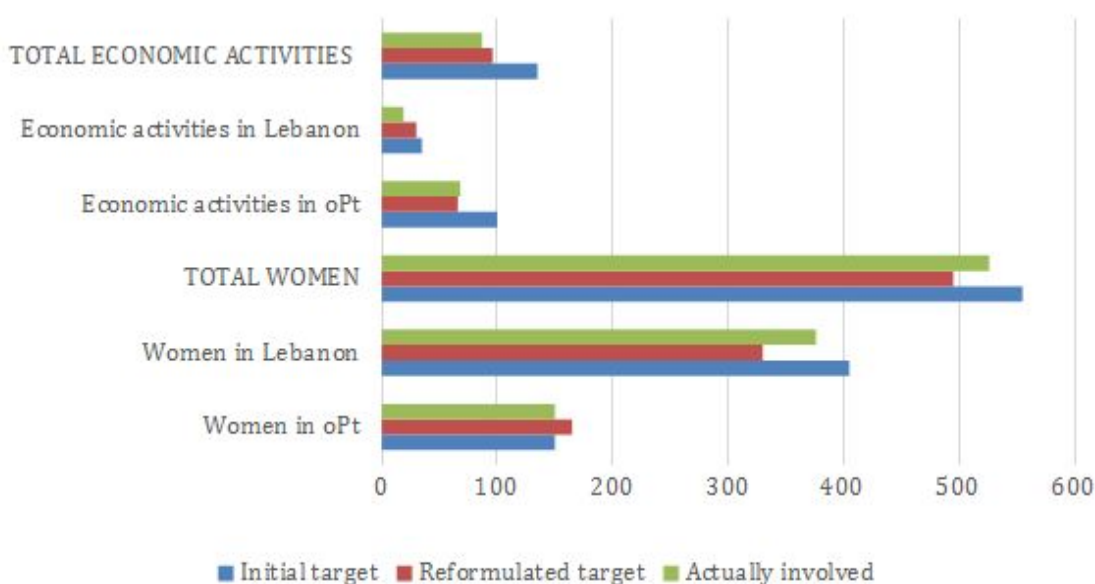
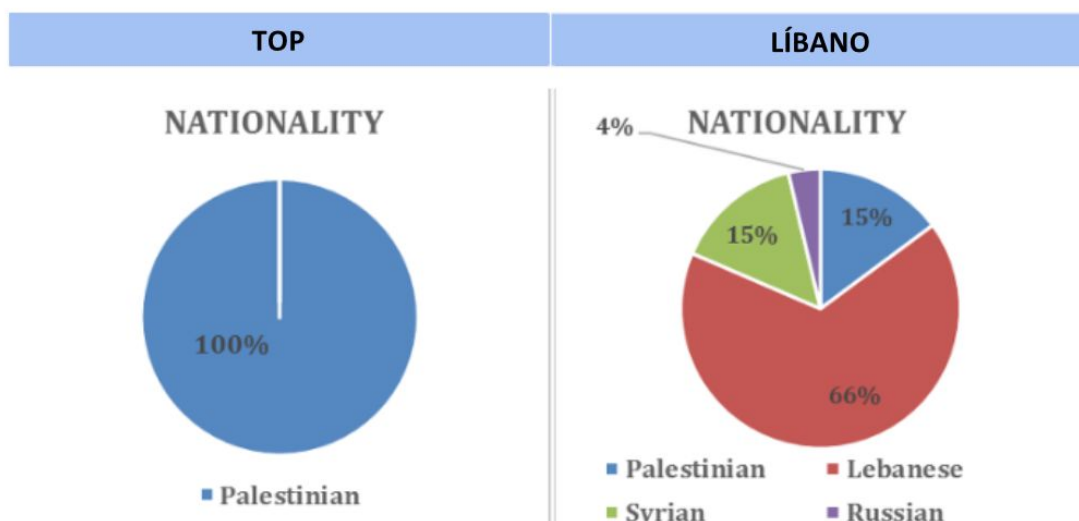


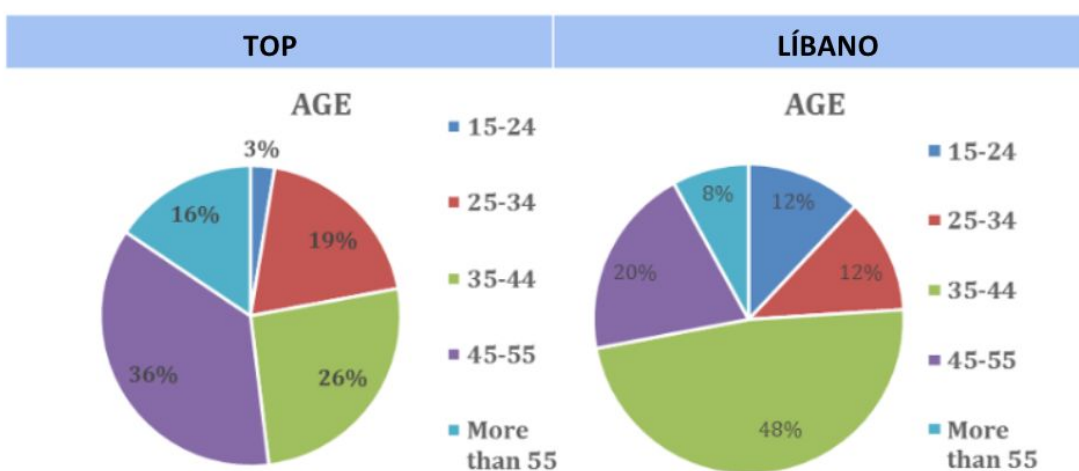
Gráfico 15 (Fuente: Informes del proyecto)

38. El **perfil de las mujeres que han participado en RUWOMED es en general coherente** con el previsto en la propuesta original del proyecto (mujeres vulnerables), tal como se ha descrito en las secciones 4.1 y 4.2 de este informe, sin detectar un sesgo importante. Los siguientes gráficos, basados en la información recolectada a través de los cuestionarios de evaluación, muestran el perfil de las mujeres efectivamente objetivo del proyecto, incluyendo algunos comentarios sobre aspectos relevantes.



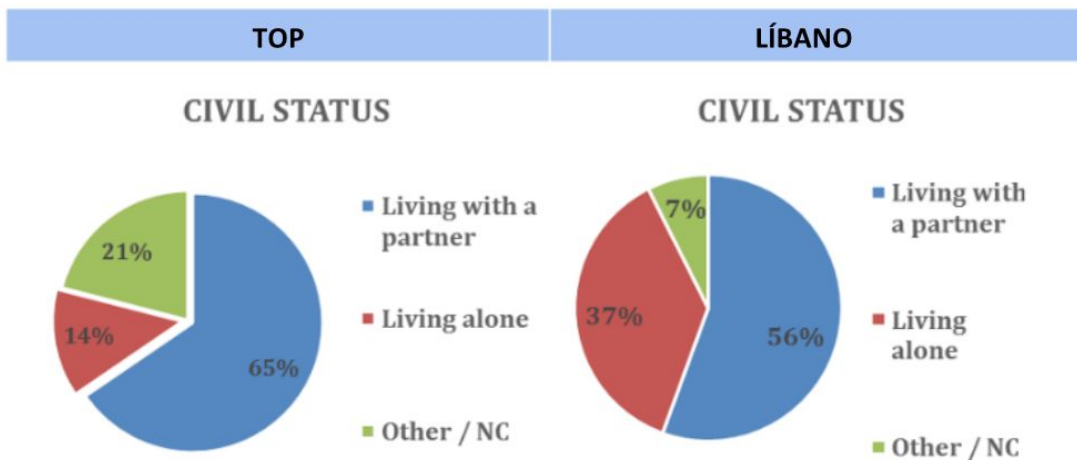
En coherencia con el diseño original, todas las participantes en los toP han sido Palestinas, mientras que en el Líbano ha habido una mezcla entre Libanesas (mayoritariamente) y Palestinas (principalmente de campos de refugiados en el Líbano). También hubo algunas mujeres Sirias participantes en el Líbano, aunque muchas resultaron ser Palestinas refugiadas en Siria y luego desplazadas al Líbano desde allí.

Gráfico 16 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)



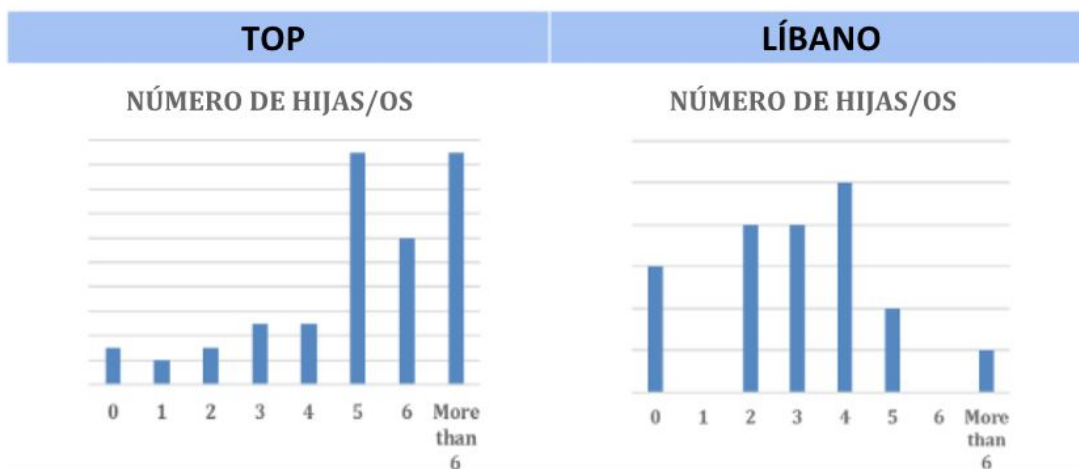
Aunque el diseño original de RUWOMED enfatizaba el trabajar con mujeres y jóvenes, la mayor parte de la población meta han sido mujeres de más de 35 (incluso más de 45 en los toP), mientras que las mujeres más jóvenes, de entre 25 y 34 años, no han representado más del 15-20% del total. Probablemente la necesidad de contar con recursos básicos como aval para comenzar una actividad, requerido en los toP, ha limitado la participación de mujeres más jóvenes.

Gráfico 17 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)



En coherencia con la idea original de priorizar a mujeres vulnerables, aquellas que viven solas representan una parte significativa del proyecto, aunque no tan importante como podría esperarse, especialmente en los toP. Estrictas normas sociales y culturales que impiden a las mujeres vivir solas, junto a la necesidad de avalar recursos y capacidades para comenzar una nueva actividad, pueden haber limitado su participación.

Gráfico 18 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

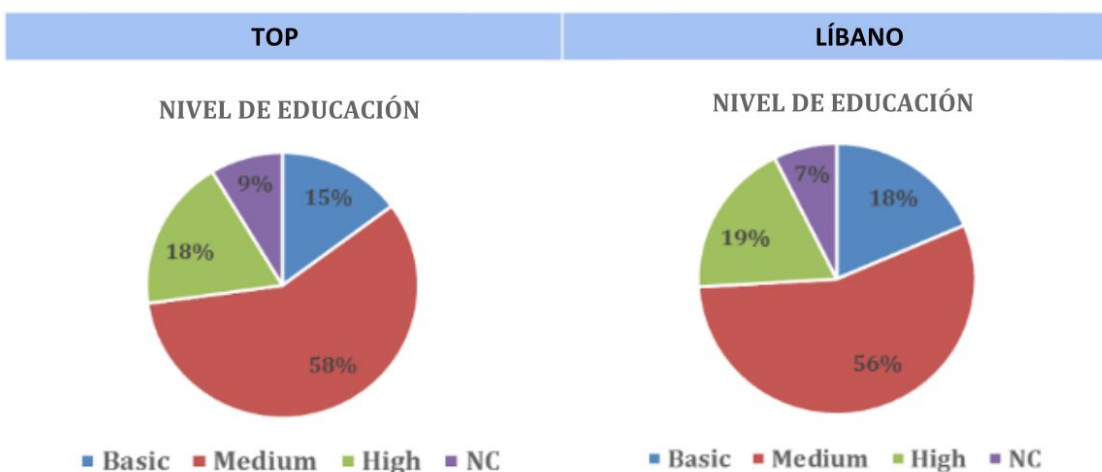


La mayoría de las mujeres implicadas en el proyecto tienen más de 1 hija/o. En los toP tienen más de 5 de media, lo que revela diferentes patrones socio-culturales en comparación con el Líbano. En cualquier caso, esto implica que el proyecto tiene un potencial multiplicador dado que los efectos económicos se extienden a otros miembros de la familia. Esto suele ser, en la mayoría de los proyectos, la razón principal para trabajar con mujeres (y así fue declarado por algunas de las socias locales en las entrevistas), revelando un enfoque de eficiencia o de bienestar más que un verdadero enfoque de empoderamiento. En cualquier caso, al enfocarse en mujeres con un número amplio de hijas/os, RUWOMED probablemente ha significado un impacto positivo y una ruptura respecto de la tendencia que evita a estas mujeres el acceso a oportunidades económicas, pues de acuerdo con el Instituto Palestino de Investigación de Política Económica, “la presencia de menores de 6 años tiene efectos negativos en el empleo femenino. Cada hija/o adicional disminuye la posibilidad de participar en el mercado laboral en un 4,2%”



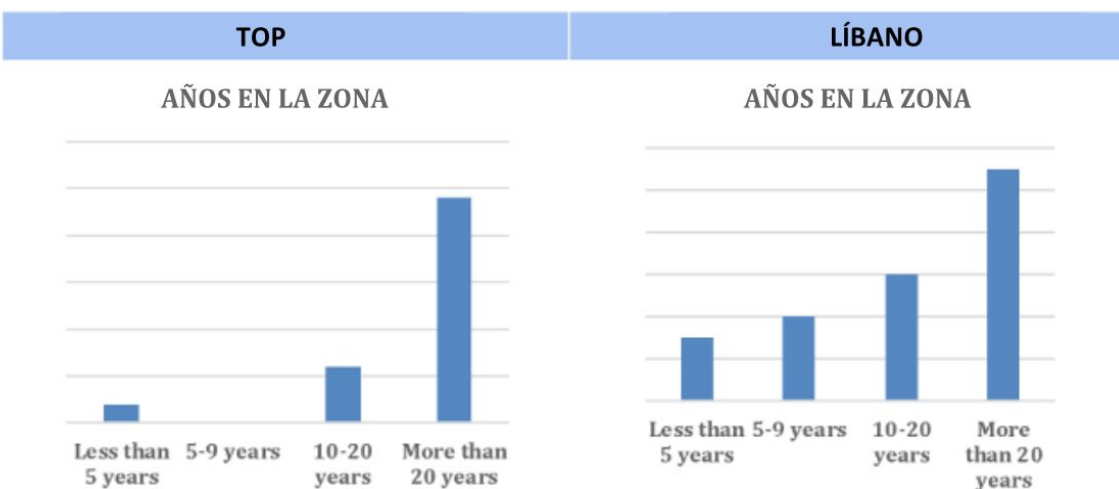
La mayoría de las mujeres implicadas en el proyecto tienen más de 1 hija/o. En los toP tienen más de 5 de media, lo que revela diferentes patrones socio-culturales en comparación con el Líbano. En cualquier caso, esto implica que el proyecto tiene un potencial multiplicador dado que los efectos económicos se extienden a otros miembros de la familia. Esto suele ser, en la mayoría de los proyectos, la razón principal para trabajar con mujeres (y así fue declarado por algunas de las socias locales en las entrevistas), revelando un enfoque de eficiencia o de bienestar más que un verdadero enfoque de empoderamiento. En cualquier caso, al enfocarse en mujeres con un número amplio de hijas/os, RUWOMED probablemente ha significado un impacto positivo y una ruptura

Gráfico 19 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)



La mayoría de las mujeres implicadas en el proyecto, tanto en los toP como en Líbano, tienen un nivel medio de educación (esto también se constató en los talleres de evaluación con las mujeres, donde la mayoría demostró la habilidad de escribir, leer y expresarse sin ningún problema). De nuevo, el requisito de contar con cierto nivel de capacidades para empezar una actividad económica ha limitado la participación de aquellas mujeres con un menor nivel educativo.

Gráfico 20 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)



Como conclusión general, RUWOMED ha implicado a mujeres que llevan viviendo mucho tiempo en las zonas meta, lo que es coherente con la estrategia de promocionar negocios estables y sostenibles. En cualquier caso, la proporción de mujeres recién llegadas a la zona es significativamente alta en el Líbano, probablemente por la influencia de refugiados (directamente de los toP y/o de Siria), como se ha mencionado anteriormente.

Gráfico 21 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

39. No es fácil evaluar el resultado final de RUWOMED con respecto al aumento del volumen de producción generado por cada actividad económica apoyada, como consecuencia directa del proyecto. De hecho, existen algunas limitaciones para ello: a) no hay una línea de base completa y sistemática, como ya se ha mencionado; B) no hay registros de monitoreo regulares al respecto, estando los informes del proyecto generalmente más centrados en el número de actividades organizadas, más que en sus resultados; C) algunas actividades económicas (en Cisjordania) fueron creadas por el proyecto y, por lo tanto, no había ninguna línea de base y/o referencias anteriores para comparar. En todo caso, basándose en la información parcial recogida durante la evaluación, parece que **el volumen de producción generado por las actividades económicas apoyadas por el proyecto en los toP ha sido significativo**, en general, con pocas excepciones (p.e, la miel en Kufur Malik, ya que muchas abejas se fueron; champiñones en Ramallah, debido a las condiciones climáticas, y el tomillo en Deir Ballout, porque era muy difícil para las mujeres trabajarlo y por dificultades en la comercialización). Incluso hubo algunos casos positivos sorprendentes de mujeres (en Tarqumia) produciendo toneladas de verduras de un invernadero relativamente pequeño, instalado por primera vez con el apoyo del proyecto. La siguiente figura muestra la producción media en las áreas visitadas durante la evaluación (no se incluye el Líbano, ya que no había producción agrícola allí).

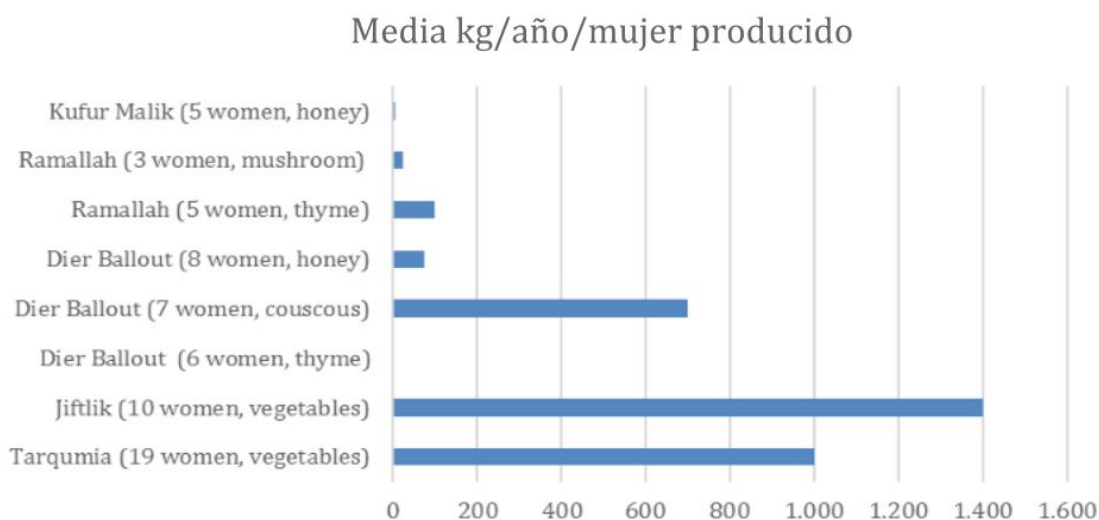


Gráfico 22 (Fuente: Talleres/grupos de discusión con mujeres en los toP)

40. Limitaciones similares a las explicadas en el párrafo anterior también afectan a la medición de los resultados del proyecto con respecto a la cantidad de ingresos generados como consecuencia directa del mismo. Sin embargo, una vez más, la información recogida durante la evaluación parece indicar que **las actividades apoyadas por el proyecto están generando ingresos relevantes para las mujeres** que participan en ellas. Aunque no constituyen la única ni la principal fuente de ingresos para las familias beneficiadas, sí contribuyen significativamente a satisfacer sus necesidades financieras. La siguiente figura muestra los ingresos medios reportados por las mujeres entrevistadas durante la evaluación. Como puede observarse, el promedio es más alto en el Líbano que en los toP, lo que no significa necesariamente un mayor éxito allí, sino un contexto muy diferente en los dos países (mercados, tipo de producción, costo de vida). El alto nivel de ingresos generado en Beirut por la actividad de catering se explica parcialmente por el hecho de que la iniciativa (Cooperativa Namliéh) ya estaba en marcha desde 2012 y había sido fuertemente apoyada

por CRTD-A como parte de un proyecto más grande¹⁷ (de hecho en Namlieh las mujeres reciben sueldo como empleadas, en lugar de obtener ingresos como empresarias, en sentido estricto).

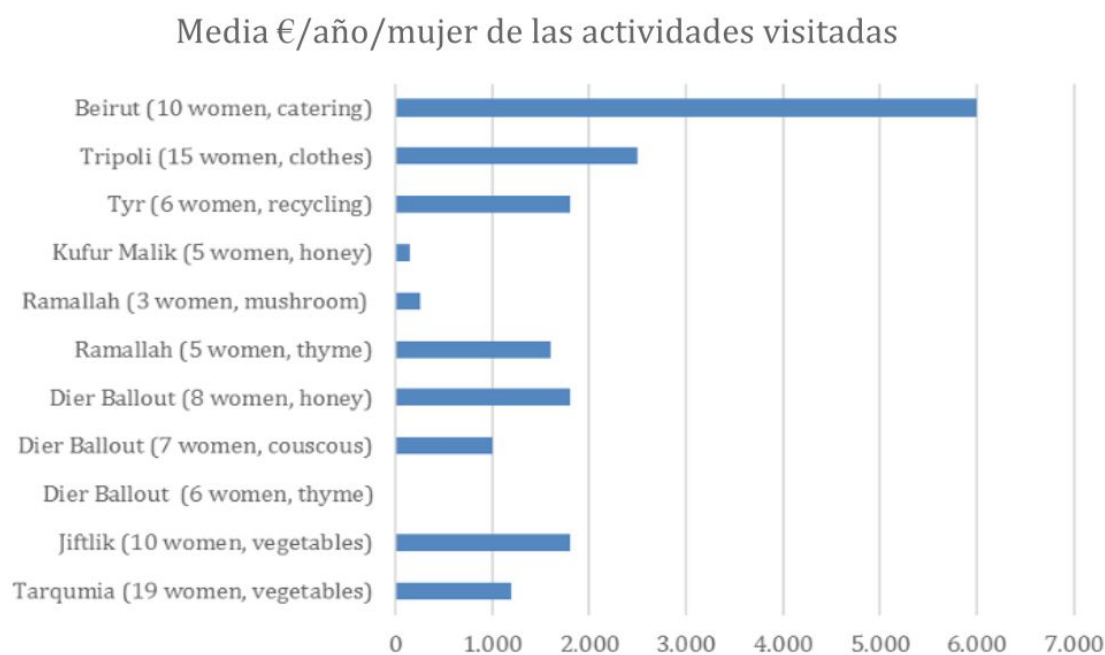


Gráfico 23 (Fuente: Talleres/grupos de discusión con mujeres en los toP y Líbano)

41. El apoyo recibido del proyecto ciertamente **ha contribuido a aumentar la calidad de la producción en las actividades económicas** seleccionadas. En particular, tal y como se señaló durante los talleres de evaluación y las entrevistas, ayudó a las mujeres a aprender más sobre los estándares de calidad de la UE, a fin de adaptar su producción a los mismos y poder exportar sus productos a los mercados de la UE en el futuro. En Palestina, el proyecto ha apoyado la participación de PARC/Al Reef en la Organización Mundial de Comercio Justo.

42. Los dos gráficos a continuación muestran, de forma resumida y sistemática, la **impresión/opinión subjetiva sobre los efectos directos de RUWOMED, recopilada directamente de las mujeres** implicadas en las diferentes actividades apoyadas por el proyecto en los toP y el Líbano a través del cuestionario de evaluación. Como puede observarse, la **mejora del funcionamiento interno y la gestión** de las actividades económicas apoyadas por RUWOMED se destacan como el principal logro del proyecto tanto en los toP como en el Líbano. Empezar a **producir nuevos productos y mejorar su calidad** también es relevante en ambos países, aunque parece tener más peso en el Líbano¹⁸. Tanto en los toP como en el Líbano, el proyecto RUWOMED ha ayudado a **aumentar la producción, las ventas y los ingresos netos**, según las mujeres consultadas, si bien el aumento de los ingresos netos no se destaca tanto en el Líbano como en los toP. Aunque al parecer el proyecto ha contribuido a **llegar a nuevos clientes locales** en los toP, las mujeres del Líbano aún no lo han observado. Ni en los toP ni en el Líbano el proyecto parece haber tenido un efecto significativo en el establecimiento de **nuevos vínculos comerciales directos con los**

¹⁷ WEEP (www.crt-da.org.lb/project/weep)

¹⁸ A tener en cuenta que un número amplio de mujeres en los toP no contestaron a esta pregunta debido a un error en los cuestionarios.

clientes españoles, ya que se establecieron con PARC/AI Reef y CRTD-A/Namlied en lugar de directamente con los grupos / cooperativas de mujeres.

EFFECTOS DIRECTOS DE RUWOMED - toP

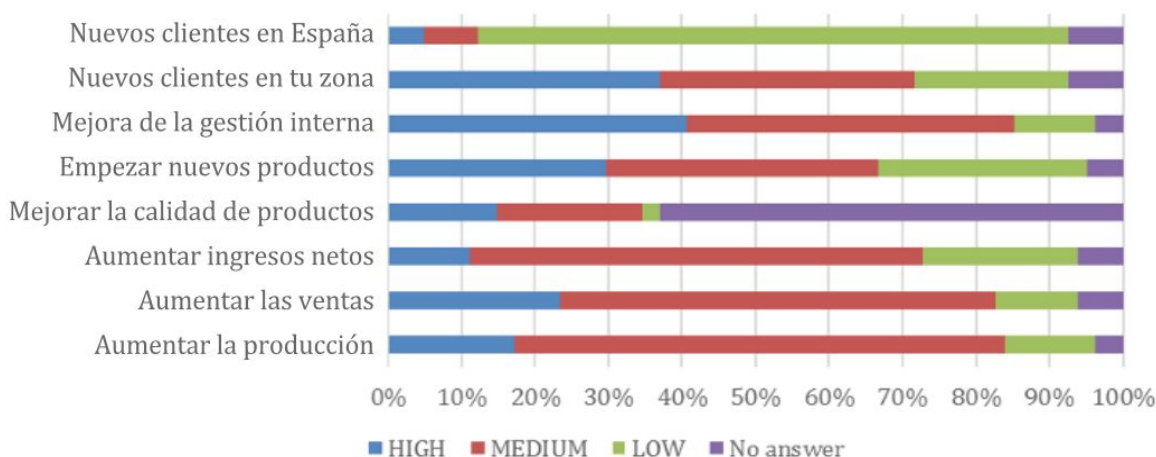


Gráfico 24 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

EFFECTOS DIRECTOS DE RUWOMED - Líbano

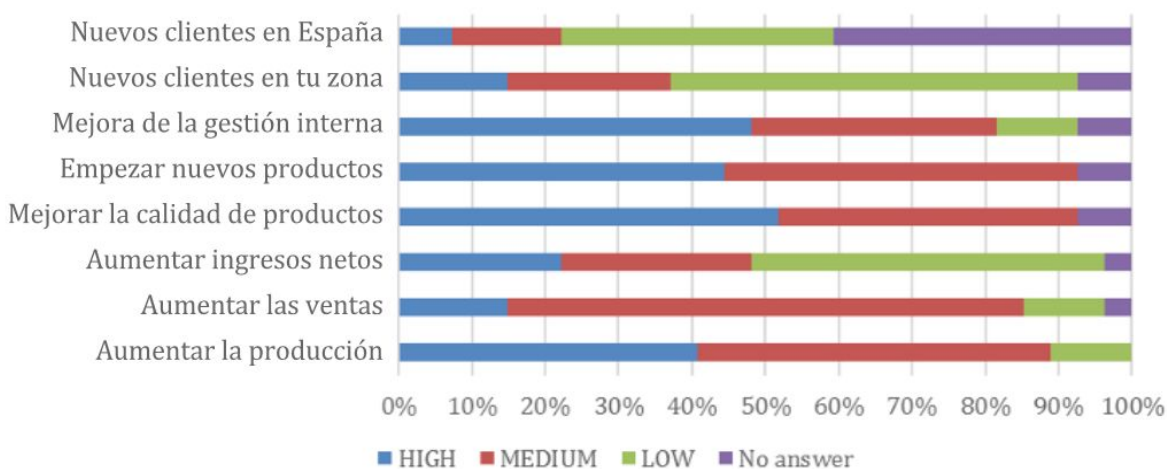


Gráfico 25 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

¿Ha fortalecido el proyecto las capacidades, recursos y funcionamiento interno de las actividades económicas de las mujeres en Líbano y los toP?

43. De acuerdo con la opinión de todas las partes involucradas, los temas, contenidos, duración, diseño y metodologías de las diferentes sesiones de **formación y construcción de capacidades organizadas, han sido en general apropiadas y efectivas.** Los principales temas cubiertos con el componente de capacitación incluyen: a) administración y contabilidad; B) habilidades de comunicación; C) comercio justo; D) comercialización; E) agricultura ecológica; y F) post-cosecha. La mayoría de las formaciones han sido subcontratadas a organizaciones expertas/empresas (particularmente en los toP) mientras que la contratación de oficiales públicos de extensión parece que no se ha barajado. Las mujeres que han

participado del componente de creación de capacidades consideran que existe un buen equilibrio entre la teoría y la práctica. Al preguntarles sobre qué enfoque es mejor, todas de manera unánime prefieren herramientas prácticas (es decir, viajes de exposición, interacción con otras productoras de éxito, demostraciones en el terreno) frente a lecciones u otras metodologías formativas más formales. Aunque la evaluación podría haberse beneficiado de contar con cuestionarios o indicadores de satisfacción de las actividades para contrastar la información, el equipo evaluador ha constatado con la observación directa que **la mayoría de las mujeres involucradas en el proyecto están efectivamente usando y aplicando las diferentes capacidades y metodologías propuestas en las formaciones** (especialmente en la fase de producción).

44. La provisión de **insumos para las actividades económicas** ha sido más intensa en los toP (apoyo a las nuevas actividades en Cisjordania, necesidad de recuperar los recursos destruidos durante el último conflicto en Gaza) que en el Líbano, aunque algunos ítems básicos también han sido entregados en este último país. Los insumos siempre han sido relativamente pequeños, basados en las solicitudes hechas por las propias mujeres (semillas, herramientas, materias primas, pequeños equipos de procesamiento, invernaderos, suministros). Sin embargo, muchas de ellas, al formular solicitudes o deseos de posibles proyectos similares, señalaron la necesidad de más insumos, incluyendo tecnologías y maquinarias técnicas y equipos de producción, lo que es interesante en términos de género, dada la enorme brecha sufrida por las mujeres en su acceso a estos elementos en relación con los hombres. En cualquier caso, los insumos han sido claves para el inicio y/o mejora de las actividades, convirtiéndose en uno de los componentes más apreciados y valorados del proyecto para las mujeres consultadas durante las sesiones de evaluación.

45. El **número de formaciones, participantes en las formaciones** (165 mujeres en los toP y 231 en el Líbano) **y actividades económicas** con provisión de insumos básicos (150 en los toP y 255 en el Líbano) **han alcanzado los objetivos esperados**. La única excepción y modificación ha sido la formación sobre las normas de calidad de la UE y el comercio justo en el Líbano, que no se ha llevado a cabo ya que las cooperativas, las PYME y las AGIs apoyadas vendían principalmente sus productos en el mercado interior y no estaban muy interesados en exportar a la UE.

¿El proyecto ha mejorado la comercialización y el etiquetado de los productos/servicios de las actividades económicas promovidas, incluido el acceso a nuevos mercados de Comercio Justo?

46. El proyecto ha generado los **estudios y evaluaciones sobre comercialización y comercio justo** inicialmente previstos. De hecho, se han completado 2 estudios de mercado para los toP (1 en Gaza y 1 en Cisjordania) y 1 estudio sobre comercio justo que abarca la región mediterránea y España, como parte de los productos de RUWOMED. Como excepción, **tal evaluación/estudio de mercado no se ha llevado a cabo en el Líbano**, probablemente debido a las mismas razones explicadas en el párrafo anterior (el Comercio Justo y la exportación no son tan relevantes allí). Los tres estudios se han centrado en cuestiones relacionadas con el proyecto RUWOMED e incluyen secciones finales sobre conclusiones y recomendaciones concretas para los agentes económicos implicados en los toP, el Líbano y también en España. ACPP, PARC y, en menor medida (por las razones ya mencionadas) también CRTD-A son plenamente conscientes de los informes mencionados y los encuentran útiles para sus futuras estrategias de promoción de la economía social en la

región. Su impacto a nivel de base aún tiene que ser evidenciado.

47. Las mujeres que han participado en RUWOMED han mejorado sus habilidades de **marketing, etiquetado, diseño y empaquetado** como una consecuencia directa del proyecto. De hecho, este fue uno de los aspectos resaltados por las mujeres entrevistadas durante la evaluación, en particular en el Líbano, donde las organizaciones productoras de papel reciclado, textil y/o alimentos para catering hicieron grandes esfuerzos para trabajar en esos aspectos con excelentes resultados, como el equipo evaluador pudo comprobar. Un resultado tan claro no ha sido enfatizado en los toP con los productos agrícolas, aunque hubo algunos ejemplos inspiradores (p.e., envasado y etiquetado de tomillo y miel).

48. El proyecto ha organizado **2 misiones de Comercio Justo a España**, tal como estaba previsto. Una tercera visita por participar en una feria de Comercio Justo fue finalmente fusionada con la segunda por razones de eficiencia (optimizar recursos y tiempo). **27 personas** en total de los toP y el Líbano participaron en las 2 visitas (6 de ellas formaban parte de los equipos de PARC y CRTD-A). **Las mujeres de Gaza no pudieron participar** en la primera visita, debido a las restricciones de visado y movilidad impuestas por las autoridades israelíes. Barcelona, Valencia, Madrid y Andalucía fueron los lugares seleccionados para las diferentes actividades durante las visitas. Cada visita duró entre 7-10 días como promedio. Estas actividades fueron subcontratadas por ACPP y la empresa encargada de la organización de las visitas tiene una opinión positiva sobre ellas, sin fallos o debilidades importantes a destacar, aparte de los retos logísticos, organizativos y de planificación habituales que siempre afectan a este tipo de viajes multiculturales y de largos recorridos.

49. Todas las mujeres que participaron en los 2 viajes a España mostraron su satisfacción general con ellos durante los talleres de evaluación (69% de ellas consideraron que fueron muy útiles, como se muestra en el siguiente gráfico). Según su opinión, les dio la oportunidad de **explorar cómo otras productoras trabajaban productos similares en España y aprendieron ideas relevantes** para su propia producción, sobre todo en la segunda visita p.e. la calidad de la miel o la mermelada, sin añadir demasiado azúcar, envasado de algunos productos agrícolas, cómo cocinar y adaptar algunas recetas españolas con los ingredientes disponibles en el Líbano).

UTILIDAD DE LOS VIAJES DE EXPOSICIÓN

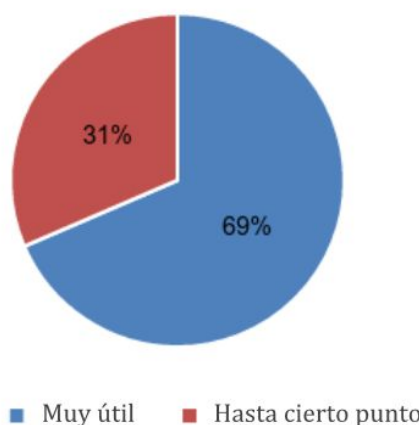


Gráfico 26 (Fuente: Cuestionarios de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

50. Las visitas a España (especialmente la primera) también tenían como objetivo enriquecer a las mujeres de los toP y el Líbano sobre las **normas y procedimientos de**

exportación de la UE, para lo cual se programaron reuniones con autoridades, cámaras de comercio, agentes del comercio justo y tiendas/supermercados. Sin embargo, esto **no ha sido señalado por las participantes como un resultado relevante** de las visitas (probablemente por las limitaciones ya mencionadas en las secciones anteriores sobre comercio justo y exportación, particularmente entre las participantes libanesas), o al menos, no tanto como el intercambio de experiencias con otras productoras españolas u otros resultados más intangibles directamente relacionados con los procesos de empoderamiento, como ganar habilidades de negociación para con sus familias, fortalecer su propia toma de decisiones y autonomía, o simplemente superar desafíos¹⁹.

51. A pesar de las amistosas y estrechas relaciones establecidas durante las visitas entre mujeres de los toP/Líbano y productoras/otros actores en España, **no hay evidencia aún de nuevos acuerdos comerciales** formales y/o informales iniciados como resultado directo del proyecto. Una vez más, hay que señalar aquí que el componente de comercio justo/exportación no se desarrolló plenamente en el diseño original, en particular en lo que respecta a los objetivos alcanzables de forma realista en el período de vida de RUWOMED, lo que ha afectado a la cantidad y la calidad de los resultados relacionados con el mismo.

¿El proyecto ha incrementado el conocimiento, el interés y la aceptación de los productos de Comercio Justo de las actividades económicas promovidas entre potenciales consumidores de España, Líbano y los toP?

52. Las dos visitas a España del Líbano y los toP, junto al estudio realizado sobre Comercio Justo, han **contribuido definitivamente a incrementar la conciencia sobre el Comercio Justo y la Economía Social** entre el público, potenciales consumidores y otros actores clave en España. De manera similar, las dos evaluaciones del mercado y las campañas de promoción realizadas en los toP (p.e. rincones de cata o “tasting corners”) pueden haber contribuido a aumentar la conciencia sobre los productos locales y, por lo tanto, mejorar su comercialización entre las comunidades locales y los clientes potenciales de Cisjordania y Gaza. La evidencia sobre el alcance de este resultado podría haberse medido con una línea de base adecuada y/o mecanismos de monitoreo.

53. Por el contrario, **un efecto similar en el Líbano no es muy probable**, debido a la falta de estudios de mercado y/o campañas de sensibilización sobre el tema allí, junto a un menor foco en el Comercio Justo como herramienta para la comercialización de sus productos por parte de CRTD-A y la falta de entusiasmo al respecto de algunas de sus socias locales involucradas en la promoción de las actividades económicas promovidas por RUWOMED (p.e. Namlieh).

¿Ha reforzado el proyecto la cooperación transfronteriza entre las actividades económicas en el Líbano y los toP, con un verdadero enfoque transnacional?

54. El proyecto RUWOMED ha realizado **esfuerzos para fortalecer la cooperación transfronteriza** entre las actividades económicas apoyadas en los toP y el Líbano. Se organizaron 3 seminarios en Jordania, reuniendo a 146 mujeres de ambos países (no de

¹⁹ Desafortunadamente, el alcance de estos importantes resultados e impacto no puede medirse adecuadamente, ya que no hay indicadores relacionados en el marco lógico (lo que, en futuros proyectos, significaría una mejora en términos de género).

Gaza, ya que no se les concedió el visado para viajar). El objetivo era era doble: primero, **intercambiar ideas, buenas prácticas, experiencias exitosas y desafíos** entre productoras de ambos países; En segundo lugar, profundizar en los canales de Comercio Justo y los estándares de calidad de la UE para comercializar los productos promovidos por el proyecto. Sin embargo, este segundo aspecto no se abordó finalmente porque en el momento de su implementación no se habían llevado a cabo actividades relacionadas con el comercio justo en el Líbano, por lo que el comercio justo ya no podía servir de base compartida para reunir a las mujeres participantes. Los seminarios fueron organizados por ACPP y facilitados por una organización jordana (JOHUD), que anteriormente había colaborado con PARC.

55. Además de los seminarios celebrados en Jordania, **las dos visitas conjuntas a España** (ya mencionadas más arriba) contribuyeron también a reforzar los vínculos y el entendimiento mutuo entre las mujeres palestinas y libanesas, así como entre ellas y otras partes interesadas españolas, con un importante enfoque Sur-Sur y Norte-Sur.

56. Las **mujeres participantes** en los seminarios en Jordania y las visitas a España tienen una **opinión positiva sobre esos eventos** y afirmaron durante los talleres de evaluación que les ayudaron a comprender los desafíos que enfrentan sus compañeras en otros países y también a aprender nuevos métodos de producción y habilidades/técnicas de marketing. Sin embargo, también mencionaron **algunas limitaciones relevantes que les impidieron maximizar los resultados potenciales de las iniciativas** de intercambio transfronterizo organizadas por RUWOMED: a) en primer lugar, el tipo de productos de los toP (principalmente la agricultura) y el Líbano (reciclaje, textil, catering) no fueron tan similares, lo que no permitió un intercambio más profundo y fructífero de experiencias entre mujeres de ambos países; B) en segundo lugar, debido a razones culturales y sociales, las mujeres tendían a reunirse en grupos de su propio país durante los viajes, mostrando más dificultades para interactuar con sus compañeras del otro; C) desde una perspectiva institucional, la falta de una cooperación estratégica previa entre PARC y CRTD-A dificultó a veces definir las agendas comunes con un enfoque transfronterizo, basado en intereses y valores similares (como sí ocurrió entre PARC y ACPP).

57. Por último, RUWOMED también estableció un **mecanismo online para el intercambio regular de experiencias** (principalmente imágenes y testimonios) entre las mujeres de los toP y el Líbano. Al principio se diseñó un sitio web, pero finalmente se promovió Facebook por ser más flexible, eficiente, fácil de mantener/actualizar y, sobre todo, más accesible para la mayoría de las mujeres involucradas en el proyecto (especialmente las más jóvenes)²⁰. Facebook está siendo común y regularmente utilizado por las mujeres palestinas. Sin embargo, el número de publicaciones de las socias libanesas es mucho más discreto. Las mujeres libanesas que participaron en los seminarios en Jordania y los viajes a España sí usaron la página de Facebook, aunque la mayoría de **las mujeres libanesas consultadas durante los talleres de evaluación** (algunas de ellas no habían participado en estos viajes) **no eran conscientes de la herramienta**. En ese sentido, su eficacia como herramienta de intercambio transfronterizo, estrictamente hablando, ha sido limitada.

58. En cualquier caso, **aún no hay evidencia de iniciativas transfronterizas** (sean económicas o de otro tipo) puestas en marcha entre las mujeres palestinas y libanesas como consecuencia directa de los contactos establecidos en los viajes a Jordania/España y/o a través de la página de Facebook promovida por el proyecto.

²⁰ <https://es-es.facebook.com/ruwomed/>

4.5. Impacto

¿Ha contribuido el proyecto al empoderamiento económico y social y al desarrollo de las mujeres que participan en las actividades económicas?

59. Como se ha mencionado en las secciones anteriores, la finalidad de RUWOMED es el empoderamiento económico de las mujeres. Sin embargo, **los indicadores propuestos se centran principalmente en los aspectos financieros** del mismo, no captando otros posibles impactos (a veces incluso más relevantes) relacionados con el desarrollo personal, el proceso de empoderamiento, el fortalecimiento de capacidades, el control sobre los recursos, la autoestima, etc. que también son parte de la meta mencionada con un enfoque más amplio. La evaluación ha intentado captar ambos tipos de impactos, aunque ha habido limitaciones importantes: a) primero, no contar con indicadores de impacto pensados para esos aspectos adicionales en el marco lógico original del proyecto, por lo que se tuvieron que reconstruir; B) en segundo lugar, no contar con una línea de base adecuada (como también ocurrió al medir la efectividad); C) en tercer lugar, la naturaleza de algunos de los aspectos a medir es más cualitativa y subjetiva que una medición cuantitativa de los ingresos y, por lo tanto, difícil de capturar con herramientas de evaluación tradicionales. En cualquier caso, la combinación de un cuestionario masivo con las mujeres involucradas en el proyecto, junto con las entrevistas personales, grupos de discusión y estudios de caso con ellas, ha ayudado a visualizar algunos de esos impactos, como se explica en los párrafos siguientes y se refleja en los gráficos incluidos al final de esta sección.

60. Sorprendentemente (o no), **las mujeres involucradas en el proyecto no enfatizan los impactos del proyecto estrictamente relacionados con aspectos financieros** (reducción de la pobreza, generación de ingresos, oportunidades de empleo, acceso a recursos económicos). Por el contrario, esos **otros impactos para su empoderamiento personal** (mejor integración social, más confianza y autonomía, mayor participación en asuntos comunitarios, desarrollo personal) **son fuertemente señalados por las mujeres como los principales logros** y efectos positivos de RUWOMED, ya sea en los toP o en el Líbano.

61. Algunos **otros aspectos específicamente relacionados con el género** (distribución más equitativa de la carga de trabajo con sus maridos/familias²¹, poder de decisión sobre cómo utilizar los ingresos²², disfrutar de más tiempo para ellas) aparentemente **también han mejorado** como consecuencia directa del proyecto. Estos impactos son más visibles en

²¹ Este aspecto (ver gráfico en página siguiente) requiere de una interpretación cautelosa, ya que no hubo un diálogo previo ni consenso entre las mujeres y el equipo evaluador sobre qué entender por "carga de trabajo", y muy probablemente las respuestas aquí se refieren a la carga productiva y no a la reproductiva (referida al trabajo doméstico y de cuidado).

²² Este otro aspecto refleja la relación entre el empoderamiento económico y la toma de decisiones y confirma los resultados de un proyecto colaborativo de 2011 sobre la condición de la mujer en Oriente Medio y el Norte de África (SWMENA), que muestra que la mayoría de las mujeres encuestadas (89%) se sienten libres para decidir cómo se utilizan sus ganancias. Cuando se trata de tomar decisiones sobre las necesidades diarias de los hogares, el proyecto muestra que las parejas más jóvenes tienen más probabilidades de compartir decisiones, aunque generalmente, según aumenta la edad, las mujeres asumen un papel más independiente en este ámbito. Más concretamente, el 61% de las mujeres casadas de 55 años o más tiene la última palabra sobre las compras diarias de los hogares, en comparación con el 51% de las de 35 a 54 años y el 38% de las mujeres de 18 a 34 años. (Información disponible en <http://www.genderindex.org/country/lebanon>)

los toP, probablemente debido a los diferentes contextos socioculturales y a un punto de partida de mayor vulnerabilidad de las mujeres, lo que hace más evidentes los cambios. En términos generales, **la mayoría de las mujeres que participaron en la evaluación mostraron un buen nivel de empoderamiento**, siendo capaces de hablar abiertamente y expresar sus sentimientos y emociones de una manera segura y asertiva. Sin embargo, no hay manera de comprobar si esas capacidades ya les eran propias antes de que el proyecto comenzara.

IMPACTOS DE RUWOMED - toP

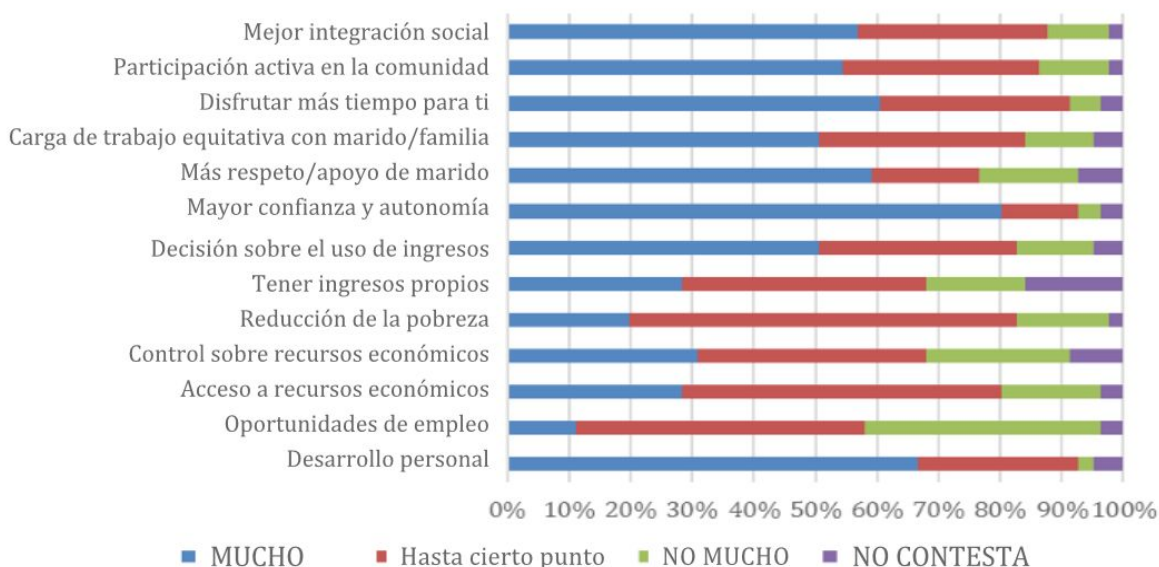


Gráfico 27 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

IMPACTOS DE RUWOMED - Líbano

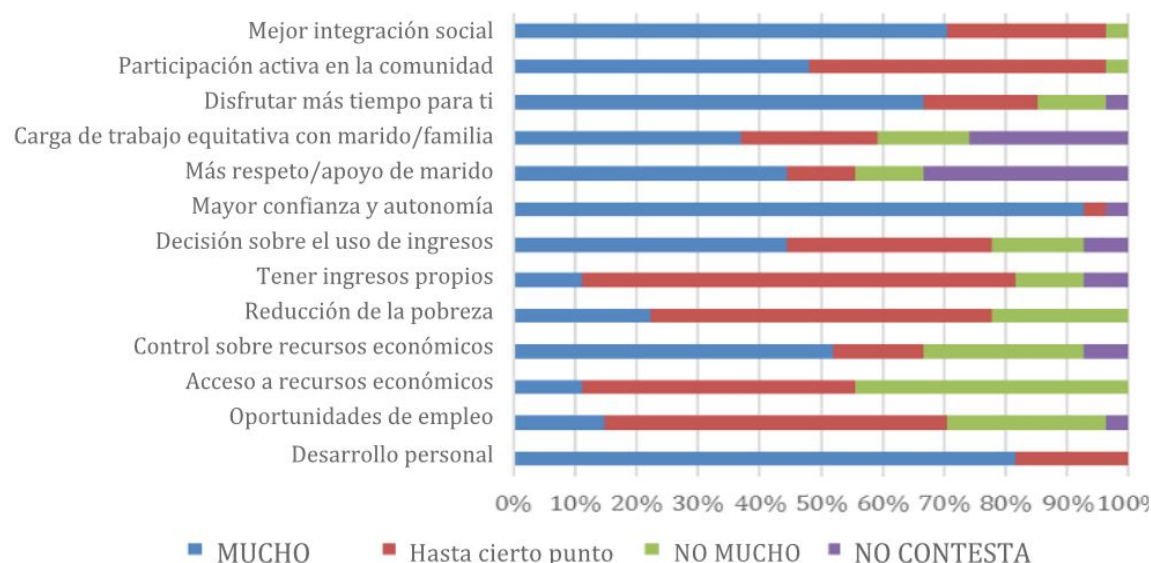


Gráfico 28 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

62. En cualquier caso, **no es posible desarrollar una evaluación apropiada en relación a la interdependencia del empoderamiento económico y el social**, dado que la propuesta de RUWOMED no incluye indicadores/análisis en profundidad para abordar el entrelazamiento

de los derechos sociales y económicos y su relación con cuestiones específicas de género (como los derechos sexuales y reproductivos, la violencia basada en género, las actitudes de la comunidad o los roles de género²³), ni tampoco prevé medidas específicas orientadas a contrarrestar posibles impactos negativos en estos aspectos.

¿Ha contribuido el proyecto a fortalecer las iniciativas de Comercio Justo, como herramienta de lucha contra la pobreza y las desigualdades de género en España, el Líbano y los toP?

63. Dadas las dificultades y limitaciones ya mencionadas, el impacto de RUWOMED respecto a un eventual aumento de la cantidad y/o participación de **productos** de las actividades económicas apoyadas que han sido **certificados y/o comercializados como Comercio Justo** en la UE, **no es muy significativo**. De hecho, no ha habido flujos regulares de comercio (ya sea con o sin la etiqueta de Comercio Justo) entre los toP/Líbano y España como consecuencia directa o indirecta del proyecto.

64. Como excepción positiva, un **envío de prueba de productos locales se hizo desde el Líbano y los toP a España** con motivo del segundo viaje de exposición de mujeres a España. Los productos importados (principalmente maftool, zaatar, dátiles, mermeladas y tomates secos) se vendieron directamente en las Ferias de Comercio Justo en las que participaron las mujeres (Biocultura Madrid), enviadas a potenciales clientes de España y/o vendidas en España en la tienda que IDEAS (la organización española que llevó a cabo el estudio de Comercio Justo para RUWOMED) tiene en Córdoba. Según los miembros de esta última organización consultados durante la evaluación, se vendieron todos los productos (excepto los tomates secos, que aparentemente no tenían calidad suficiente).

65. RUWOMED ha generado otros impactos indirectos relevantes sobre el Comercio Justo en la región. De hecho, la experiencia del proyecto y el estudio realizado como parte del mismo **han contribuido fuertemente a la propia estrategia de ACPP para apoyar y promover la economía social** en la zona, incluyendo algunos elementos innovadores (monedas alternativas, participación pública, economía social feminista, etc.) que están siendo explorados por ACPP y sus socias (incluyendo PARC e IDEAS) en otros proyectos en la región. En cuanto a IDEAS, han incluido en su planificación la apertura de nuevos canales de comercialización con los toP, incluso sabiendo que la exportación no es fácil y los productos no son ampliamente demandados.

¿Ha contribuido el proyecto a reforzar los vínculos y la colaboración entre las principales partes interesadas del Líbano, los toP y España, con un enfoque transfronterizo y regional?

²³ Debe tenerse en cuenta que **el rol reproductivo de las mujeres puede influir en las decisiones empresariales** y tener un retorno en los negocios. Las microempresas de mujeres a menudo están interrelacionadas con actividades del hogar, por ejemplo, y las decisiones sobre sectores, tiempo dedicado y objetivos de crecimiento se hacen con ambos roles en mente. **Intervenciones que provocan el crecimiento de negocios también pueden resultar en mayor estrés al tener que hacer malabares con las responsabilidades domésticas**, descompensando otras potenciales ganancias en términos de beneficios o ingresos. (Buvinic y Furst-Nichol, 2013).

66. RUWOMED ha contribuido ciertamente a **fortalecer los vínculos y el mutuo entendimiento entre las socias** de España, los toP y el Líbano (ACPP, PARC y CRTD-A), y así lo han mencionado durante las entrevistas de evaluación (en menor medida por CRTD-A). También **ha contribuido a compartir experiencias y realidades diferentes entre mujeres** apoyadas en ambos países. En este sentido, la mayoría de las mujeres consideran que el proyecto ha tenido un efecto positivo en esto, como se muestra en el siguiente gráfico.

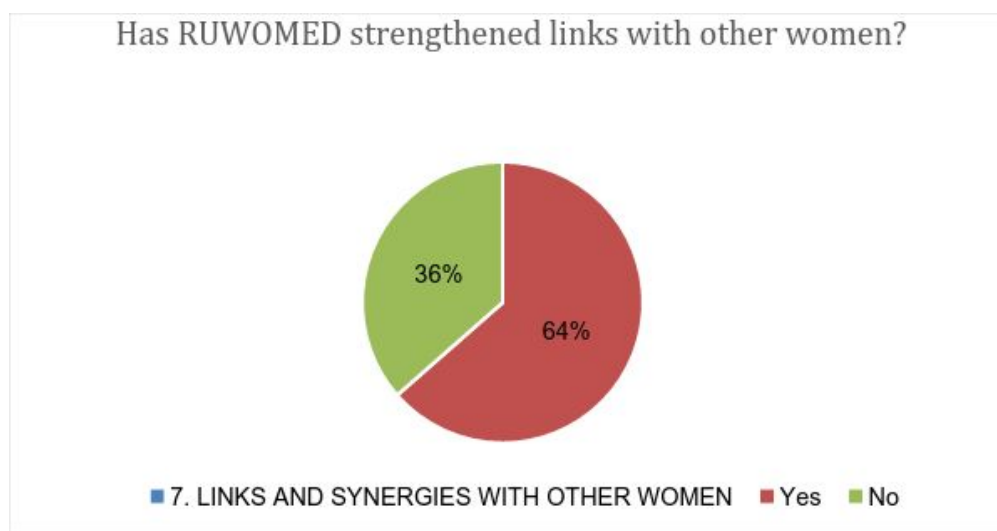


Gráfico 28 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

67. Este potencial impacto podría haber sido maximizado aún más en el proyecto de las siguientes maneras: (1) **Consolidando una asociación estratégica a largo plazo** entre las 3 socias. Existen indicios de que las distintas actitudes personales y las agendas internas relativas a algunas cuestiones clave del proyecto (por ejemplo, comercio justo) y las ventajas comparativas de las socias (p.e., la estrategia de género de CRTD-A) no han sido siempre suficientemente promovidas y difundidas en la agrupación; (2) Con un **proceso de identificación más en profundidad**, para detectar y discutir los aspectos, enfoques y metas comunes entre todas las partes involucradas, con un abordaje de abajo hacia arriba y no condicionado por la urgencia de presentar una propuesta de proyecto a tiempo para la convocatoria; y 3) Un **papel más proactivo desempeñado por el ENPI-CBCMED** en el proyecto, no sólo como donante sino también como facilitador y promotor de vínculos y sinergias entre los toP y el Líbano a un nivel superior (es decir, con los responsables de la toma de decisiones) que generalmente no es tan accesible para las ONG como ACPP, PARC o CRTD-A.

68. Debido a los puntos anteriores, **no se ha encontrado evidencia de ninguna nueva cooperación transfronteriza o iniciativa regional** que incluya actores de España, Líbano y los toP (mujeres, OSC, ONG, socios y/o autoridades) como un impacto directo o indirecto del proyecto, si bien: a) las tres socias de ejecución informan que están trabajando actualmente en el desarrollo de nuevas iniciativas con otros actores mediterráneos; b) ACPP y PARC han mantenido su relación con IDEAS, están llevando a cabo un proyecto conjunto financiado por la Diputación de Córdoba, España y han presentado proyectos conjuntos adicionales a otros donantes, incluida la AECID (véase el punto 70). IDEAS también participará en la segunda fase de RUWOMED, que actualmente está siendo identificada y diseñada; c) ACPP ha mantenido su relación con JOHUD. Las dos organizaciones están ejecutando actualmente

dos proyectos financiados por instituciones públicas españolas y han presentado proyectos adicionales a otros donantes. JOHUD también participará como socia en la segunda fase de RUWOMED.

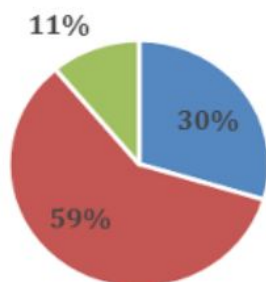
69. Desde una perspectiva bilateral, el proyecto ciertamente ha contribuido a **fortalecer la colaboración entre ACPP y PARC** y a profundizar en una estrategia común para el futuro, particularmente en lo que respecta a sus iniciativas conjuntas de economía social, incidencia política y/o construcción de paz en los toP (y de alguna manera, también en la región). Esto se transforma en propuestas concretas de proyectos que serán desarrolladas en un futuro cercano por ambas socias conjuntamente.

70. Más aún, el proyecto también ha contribuido a **establecer vínculos entre PARC, ACPP y algunas organizaciones españolas de Comercio Justo**, como la ya mencionada IDEAS. De hecho, estos tres actores han preparado recientemente una propuesta de proyecto para apoyar actividades económicas en los toP, presentándolas a algunas agencias donantes españolas para su financiación.

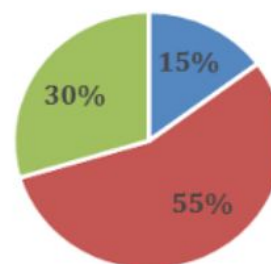
¿Ha tenido el proyecto algún otro efecto imprevisto, sea positivo o negativo?

71. De acuerdo con la opinión expresada por las mujeres apoyadas por el proyecto, RUWOMED **no ha creado ningún impacto negativo importante entre ellas**, ni en los toP ni en el Líbano. Sin embargo, algunas mujeres (particularmente de los toP) mencionaron que su participación en el proyecto les trajo algunos problemas, principalmente relacionados con **conflictos con sus maridos** (especialmente por viajar fuera de casa) y por tener **menos tiempo para cuidar de sus hijos y hogares** (alimentación, educación, salud). Otras afirmaron que las actividades eran demasiado cansadas y el proyecto las sobrecargaba de tareas (dobles jornadas). Por último, algunas mujeres no muy representativas en número, informaron de algunos conflictos en sus comunidades con otras mujeres no seleccionadas para el proyecto.

Impactos negativos en los toP



Impactos negativos en el Líbano



■ Sí ■ No ■ No contesta

■ Sí ■ No ■ No contesta

Gráfico 29 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

72. A nivel de las socias, **RUWOMED ha significado un importante apoyo económico en momentos difíciles** (crisis económica en España, resurgimiento de la guerra en Gaza, crisis

en Siria afectando al Líbano), lo que les ha permitido mantener sus actividades centrales y presencia en las áreas del proyecto y contrarrestar, al menos parcialmente, el dramático recorte de fondos de otros donantes (p.e. AECID).

73. En menor medida, el proyecto pudo **contribuir a apoyar a las mujeres sirias refugiadas tanto en el Líbano como en Palestina** durante los que han sido, hasta el momento, los peores años de la crisis. Esto obviamente no fue previsto inicialmente cuando el proyecto fue diseñado en 2009, pero se integró en el mismo a medida que la situación en la región evolucionó. El proyecto también contó con refugiados sirios entre sus miembros del equipo. Concretamente, el Oficial Financiero de CRTD-A, Imad Rajjoub, era un refugiado sirio de Homs, quien falleció trágicamente en septiembre de 2016.

4.6. Viabilidad / Sostenibilidad

¿Es el proyecto sostenible desde una perspectiva económica/financiera?

74. Aunque **PARC y CRTD-A han llevado a cabo algunos estudios preliminares y tentativos de viabilidad** para las actividades económicas promovidas por RUWOMED, aún **no hay evidencia de planes de mercado más amplios** para cada una de ellas, incluyendo proyecciones financieras claras para los próximos años que demuestren que son financieramente viables. Esto es particularmente difícil en los toP, donde el enfoque individual y/o de agrupaciones informales adoptado hace que sea más difícil llevar a cabo tales planes, basados en situaciones financieras más regulares y estándar y con una perspectiva amplia del mercado. Aunque esto no ha sido percibido inicialmente como una limitación importante por las mujeres entrevistadas durante la evaluación, el hecho es que **la sostenibilidad financiera y el acceso a recursos financieros adicionales** (p.e. créditos, fondos del gobierno, subvenciones de donantes) **es uno de sus principales problemas** de cara a mantener sus actividades en marcha en el futuro (ver gráfico al final de esta sección). Sin planes adecuados de viabilidad financiera, resulta muy difícil acceder a préstamos de instituciones de crédito (bancos, organizaciones de microcrédito) y/o incluso a otro tipo de apoyo financiero externo, como subvenciones de agencias donantes.

75. Más concretamente, como se muestra en el gráfico más abajo, **las PYME/PGI apoyadas en el Líbano** (donde hay disponible información financiera más desarrollada) **muestran, actualmente, un escenario de déficit** que están siendo subvencionado con fondos de las organizaciones detrás de las mismas (SADR, SAFADI, CRTD-A). Obviamente, la mayoría de estas PYMES se han creado recientemente y es comprensible, hasta cierto punto, que no generen beneficios en los primeros años, hasta que se consoliden. En este sentido, **las perspectivas financieras para el futuro, expresadas por sus administradoras, son generalmente optimistas** aunque no tan claramente basadas en proyecciones financieras precisas y sistemáticas que lo demuestren.

Estado financiero de las PYME/PGI apoyadas en el Líbano

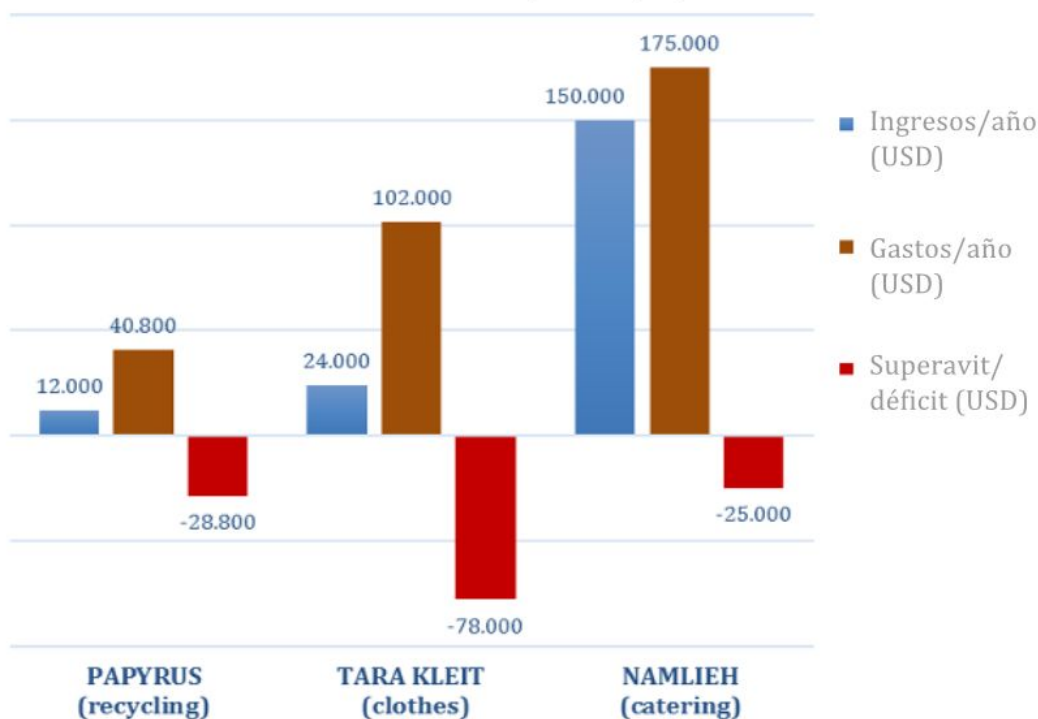


Gráfico 30 (Fuente: Entrevistas con administradoras de las PYME/PGI y Namlieh durante la evaluación)

74. Las actividades económicas apoyadas por el proyecto **han explorado relaciones comerciales con clientes regulares**. Por ejemplo, las PYME en el Líbano se han puesto en contacto con empresas locales para suministrarles papel reciclado, con minoristas para vender la ropa y con restaurantes, empresas y organizaciones para organizarles el catering. Sin embargo, **no hay evidencia de acuerdos más ambiciosos, a largo plazo y estables**, firmados con ellos, para asegurar la sostenibilidad de las actividades para los próximos años. Namlieh ha firmado convenios de catering con universidades y otras instituciones públicas, y recientemente abrió su propia cafetería con alimentos preparados con los productos producidos por las cooperativas, lo que podría contribuir a su viabilidad financiera en el futuro. En los toP, se han hecho algunos esfuerzos entre PARC e IDEAS para explorar la comercialización de sus productos en España a través de canales de comercio justo (incluyendo la sucursal de comercio justo de PARC, ALREEF). Sin embargo, esta prometedora iniciativa no se ha cristalizado todavía en acuerdos más operativos y concretos. Según las expertas de IDEAS, **el pequeño alcance de las actividades económicas promovidas en los toP** (individualmente en Gaza, pequeños grupos de 4 a 6 personas en Cisjordania) **puede limitar la exportabilidad de sus productos** a España y/o a otros países de la UE, que generalmente requiere grandes producciones para minimizar los riesgos y hacer los envíos rentables. Según las mismas fuentes, la comercialización de los productos en los mercados locales podría ser una alternativa más factible al principio.

75. **ACPP y PARC tienen una colaboración estratégica a largo plazo** y, por lo tanto, es muy probable que ACPP canalice fondos adicionales para sostener y consolidar los efectos de RUWOMED (de hecho, ambas organizaciones ya están trabajando en algunas propuestas de proyectos similares para el futuro). Esto ayudará a mantener la estructura básica de PARC, incluidas las dos incubadoras de empresas creadas por RUWOMED en Gaza y

Cisjordania, que aún estaban activas en el momento de la evaluación. Por el contrario, **la colaboración entre ACPD y CRTD-A es menos probable que se mantenga** en el futuro, debido principalmente a los diferentes valores, enfoques de trabajo y brechas de comunicación entre ambas organizaciones, que se han materializado durante la implementación de RUWOMED, tal y como se ha mencionado en las secciones anteriores. En cualquier caso, esto no parece ser fundamental para mantener el apoyo financiero a las PYMES/PGI libanesas apoyadas por el proyecto. De hecho, **CRTD-A y las socias locales que han colaborado con CRTD-A en RUWOMED** (es decir, SAFADI, SADR, NAMLIEH) apoyando a esas PYME/PGI, **parecen tener acceso suficiente a recursos privados adicionales** como para seguir apoyándolas en el futuro.

76. El programa ENPI-CBCMED, que ha financiado RUWOMED, tiene su **continuación con ENI-CBCMED²⁴**, que durará hasta 2020. Los objetivos, prioridades y áreas geográficas de ENI-CBCMED son similares a las anteriores del ENPI-CBCMED. De hecho, tanto los toP como el Líbano son países elegibles para el ENI y los objetivos prioritarios incluyen el desarrollo socioeconómico, con énfasis en la mujer y la juventud, en el que podría enmarcarse una continuación eventual de RUWOMED. En cuanto a **otros organismos públicos donantes, las perspectivas son más favorables para los toP** (una prioridad estratégica para la mayoría de los planes de desarrollo de los países de la UE) que para el Líbano (retirándose gradualmente de muchas agendas prioritarias de donantes debido a su nivel actual de desarrollo, excepto en el caso de apoyo humanitario para hacer frente a la crisis de los refugiados sirios en el país). Sin embargo, **en el Líbano hay más posibilidades de acceder a fondos privados** (del sector privado empresarial y social y de la diáspora libanesa) que CRTD-A y sus socias podrían potenciar para acceder a recursos financieros adicionales.

¿Es el proyecto sostenible desde una perspectiva técnica?

77. La **disponibilidad de materias primas, herramientas y suministros en los mercados locales** para continuar con las actividades económicas apoyadas por RUWOMED, no parece ser un gran reto para las mujeres consultadas durante la evaluación, ya sea en los toP o en el Líbano (ver gráfico al final de esta sección). Sin embargo, **el frágil y restrictivo contexto impuesto por las autoridades israelíes en los toP** (y en particular en Gaza) puede crear **limitaciones importantes** para el libre acceso a los suministros en los mercados locales y/o para el libre transporte y la entrega de los diferentes productos, ya sea para los mercados locales y/o la UE.

78. Las mujeres seleccionadas por RUWOMED consideran que sus competencias técnicas se han mejorado considerablemente como consecuencia directa del componente de creación de capacidad del proyecto. **En los toP**, donde la mayoría de las actividades están relacionadas con la agricultura, **existen servicios de extensión disponibles del Ministerio de Agricultura**, que proporcionan apoyo técnico, seguimiento e incluso algunos recursos materiales a los productores locales. Estos servicios de extensión están teóricamente disponibles para las mujeres involucradas en el proyecto, pero muchas de ellas sienten que su accesibilidad sigue siendo un problema (ver gráfico al final de esta sección). En el Líbano, donde las actividades agrícolas no son tan relevantes, el Ministerio de Economía y Comercio

²⁴ www.enpicbmed.eu/enicbmed-2014-2020

proporciona servicios técnicos y recursos para PyME/PGI²⁵, como los promovidos por el proyecto. Sin embargo, las mujeres libanesas perciben la misma brecha de accesibilidad para los servicios técnicos gubernamentales (de hecho, el Ministerio de Economía y Comercio no desempeñó ningún papel importante durante el proyecto en Líbano). La siguiente figura muestra que la mayoría de las mujeres que han participado en RUWOMED (particularmente en los toP) sienten que **todavía es demasiado pronto para seguir adelante sin ningún tipo de apoyo externo**.

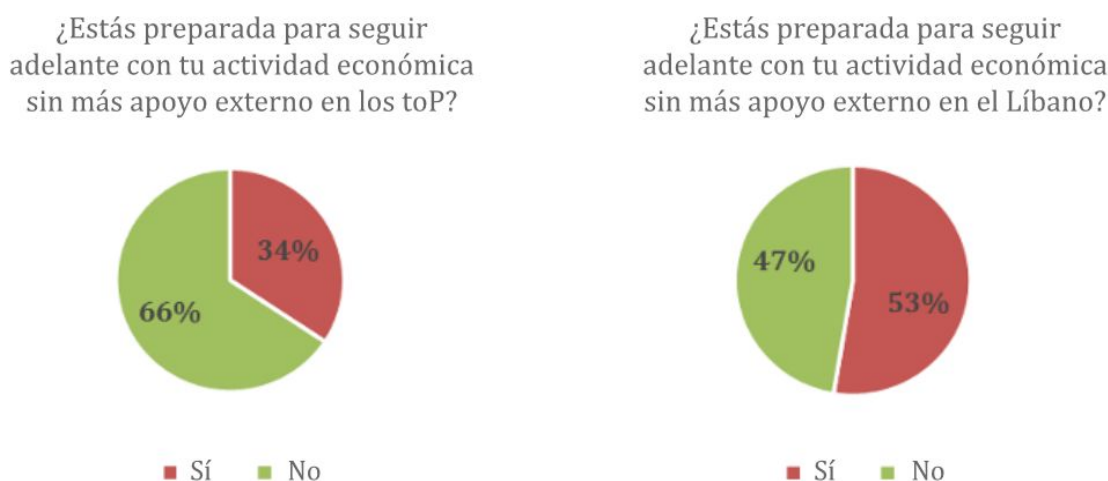


Gráfico 31 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

79. El proyecto RUWOMED ha tratado de **desarrollar las habilidades administrativas y financieras de las productoras** tanto en los toP como en el Líbano. Sin embargo, el perfil de las mujeres en ambos países está aún lejos del de una empresaria autónoma y **dependen en gran medida de la gestión y el apoyo financiero de las socias** para continuar con sus actividades. PARC sigue siendo clave en los toP para coordinar y gestionar los grupos económicos creados por el proyecto, en particular para comercializar sus productos (incluyendo su sucursal de comercio justo ALREEF, antes mencionada). SADR, SAFADI y NAMLIEH (socias locales de CRTD-A que promueven las actividades económicas en el Líbano) son realmente las propietarias y gestoras de las PYME/PGI apoyadas por el proyecto, sin ninguna perspectiva a corto plazo de entregar la gestión y la propiedad a las mujeres, que actualmente **tienen un papel de empleadas en todas ellas**, en lugar de empresarias autónomas o miembros activos con capacidad fuerte de decisión en ellas (es muy revelador que más de la mitad de las mujeres en el Líbano no respondió a ninguna de las preguntas sobre temas de sostenibilidad propuestas en el cuestionario de evaluación, lo que puede revelar un nivel muy bajo de apropiación y pensamiento estratégico sobre sus actividades (ver gráfico al final de esta sección).

¿Cuenta el proyecto con suficiente sostenibilidad de tipo político / institucional?

80. El **nivel de formalización** (es decir, el registro legal, el cumplimiento de todos los requisitos administrativos y legales, permisos, etc.) para las actividades económicas apoyadas por RUWOMED **es, en general, bastante bajo**. En los toP esto es muy difícil, en parte debido al enfoque individual (en Gaza) y agrupamiento informal (en Cisjordania)

²⁵ <http://lebanon.smetoolkit.org/lebanon/en/category/11552/Ministry-of-Economy-Trade>

adoptado; pero también, debido al marco jurídico extremadamente restrictivo impuesto por las autoridades israelíes a las organizaciones palestinas. En el Líbano, el nivel de formalización de las PYME /PGI involucradas en RUWOMED es significativamente mayor que en los toP, pero todavía pocos de ellos han sido legalmente registrados (ya sea como una cooperativa o como una empresa privada) como una entidad diferente de la local Organizaciones que las apoyan (SADR, SAFADI). NAMLIEH, la cual está totalmente registrada como cooperativa libanesa, es una excepción positiva. **Las mujeres involucradas en el proyecto no ven esto como un desafío mayor** (ver el gráfico al final de esta sección). Sin embargo, como es evidente, cuanto mayor sea el nivel de formalización en una actividad económica, más se refuerza su sostenibilidad institucional y la capacidad de acceder a subvenciones públicas y privadas, préstamos y/o celebrar contratos formales con otros operadores del mercado.

81. Aunque muchas de las actividades económicas apoyadas por RUWOMED han logrado establecer contactos informales con otras iniciativas similares, **ninguna de ellas está formalmente involucrada en plataformas, redes, plataformas y/o cámaras de comercio** de segundo nivel. Teniendo en cuenta la fase inicial en la que se encuentran la mayoría de ellas, es probablemente demasiado pronto para pensar en esto. Sin embargo, ello les proporcionaría un **apoyo adicional a la sostenibilidad**, no sólo para fines de comercialización y producción (tratando con mayores cantidades de productos -economía de escala), sino también para la promoción y cabildeo con las autoridades locales y las instancias políticas de toma de decisiones en los toP y el Líbano, sobre todo en lo que respecta a la necesidad de contar con marcos jurídicos e institucionales favorables para las PYME de mujeres de ambos países. De hecho, **esto es percibido como una preocupación muy importante** para casi el 30% de las mujeres entrevistadas durante la evaluación (ver gráfico al final de esta sección).

¿Es el proyecto sostenible desde un punto de vista socio-cultural y de género?

82. Las mujeres que participan en el proyecto RUWOMED **no prevén ningún reto social y cultural importante para proseguir con sus actividades económicas en el futuro**. No contemplan ningún conflicto potencial con sus maridos y familiares, conflictos con otras organizaciones y / o restricciones sociales, culturales o religiosas para trabajar regularmente en las actividades económicas promovidas por el proyecto (ver gráfico al final de esta sección). Sin embargo, desde una perspectiva más cualitativa (y de género) muchas de ellas confesaron durante los talleres que **en realidad su tiempo libre era ahora mucho más limitado que antes del proyecto**. Estaban resolviendo esto simplemente despertándose más temprano en la mañana, para cuidar de sus hijos, y yendo a la cama más tarde en la noche por la misma razón, cuestión que debe ser tratada como un impacto negativo imprevisto del proyecto, para poder abordarlo adecuadamente en futuras intervenciones. Sin embargo, la mayoría de ellas no eran capaces de valorar su tiempo libre como un activo a ser preservado, ni identificar las restricciones relacionadas con el género, lo que podría significar que han normalizado o interiorizado las normas de género (perpetuándolas), evidenciando algunas debilidades del Proyecto en términos de empoderamiento social y transformación de género. En todo caso, de todo lo anterior se podría deducir que **aparentemente no hay ninguna restricción social, cultural o religiosa que impida a las mujeres participar en actividades económicas en las zonas del proyecto**, siempre y cuando los roles de género permanezcan inalterados.

83. Habida cuenta de lo anterior, se puede concluir que **algunos aspectos clave no han sido debidamente identificados y abordados como cuestiones interrelacionadas en términos de sostenibilidad de género** (por ejemplo, la ya mencionada relación entre contextos de conflicto y violencia de género, o entre iniciativas económicas productivas y ocupaciones domésticas). Las intervenciones futuras deberían abordar esto desde la base de que el aumento de los salarios medios no refleja necesariamente una mejora en el nivel de vida de las mujeres.

84. Los **productos elaborados por las actividades económicas promovidas por RUWOMED tenían, en general, suficiente aceptación social** entre los/as consumidores/as potenciales en los mercados locales. En cuanto a las eventuales oportunidades de exportación de comercio justo a España, algunos productos no están exactamente dentro de la gama de los típicamente demandados por los clientes españoles de comercio justo (café, cacao) lo que podrían disminuir su comercialización y aceptabilidad. Sin embargo, no hubo un rechazo significativo y masivo a ninguno de esos productos durante las degustaciones y ferias realizadas en España.

85. **Trabajar en grupos** (ya sean informales, PYME o cooperativas) **no siempre es un hábito entre las comunidades palestinas y libanesas**. Cuando se les preguntó por las razones de trabajar en grupos, durante las sesiones de evaluación, muchas mujeres simplemente comentaron que así era más fácil obtener más recursos, pero no enfatizaron otras oportunidades e implicaciones positivas derivadas de promover negocios colectivos. Otras simplemente afirmaron que para ellas era mejor trabajar individualmente, pero se presentaron como un grupo siguiendo los requerimientos del proyecto. Sin embargo, **la mayoría de mujeres afirmó que el ambiente de trabajo en los grupos era bastante positivo y amistoso, sin ningún conflicto social y cultural importante** entre sus miembros (véase el gráfico al final de esta sección), incluso cuando algunos de estos grupos incluían a mujeres de diferentes orígenes (especialmente en Siria, donde algunos grupos involucraron a mujeres sirias y también palestinas).

Principales retos para el futuro - top

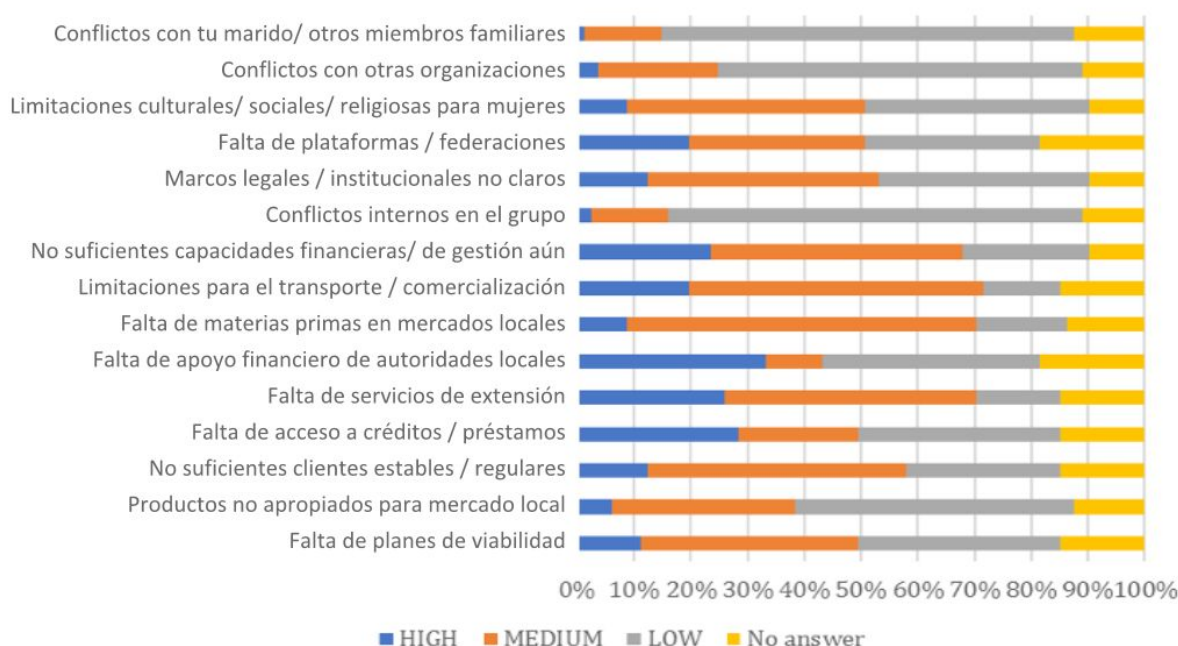


Gráfico 32 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

Principales retos para el futuro - Líbano

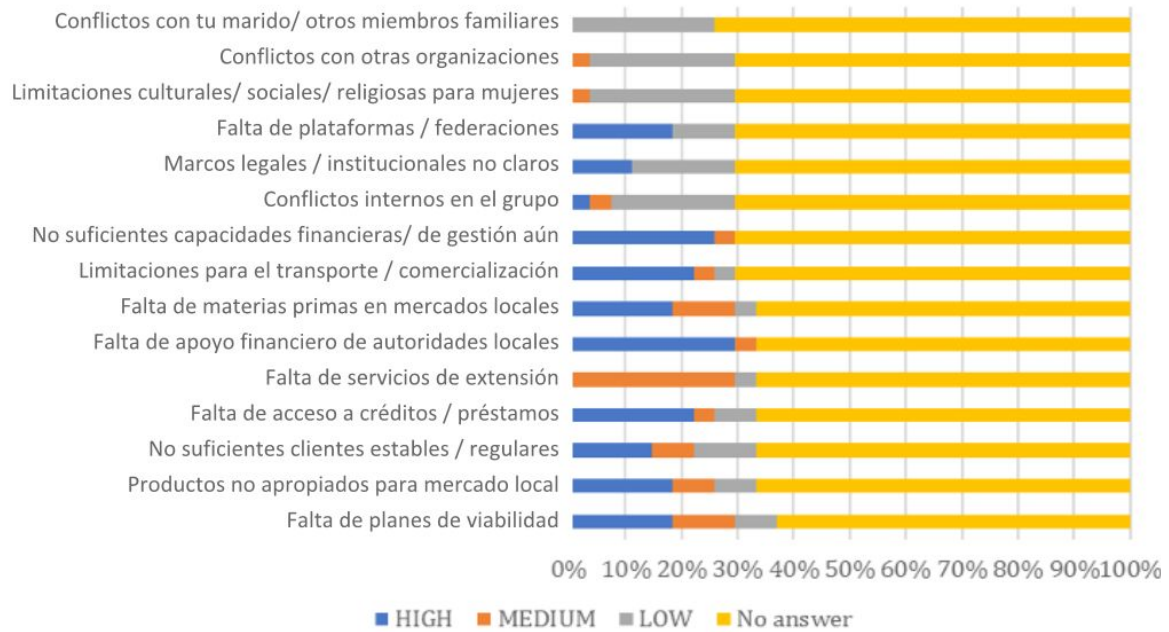


Gráfico 33 (Fuente: Cuestionario de evaluación a 108 mujeres de RUWOMED)

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales

El proyecto RUWOMED es plenamente pertinente a las necesidades e intereses de las mujeres vulnerables en los toP y el Líbano, pues está bien enmarcado en las estrategias de desarrollo a largo plazo de las socias y asociados del proyecto en la región. A pesar de la complejidad del contexto en el que se ha implementado el proyecto y de los importantes cambios que se han producido desde la identificación de la acción (guerra en Gaza, crisis en Siria, crisis económica en la UE), **las socias han logrado alcanzar la mayoría de los resultados cuantitativos propuestos**, en particular los relativos al apoyo técnico y material a las actividades económicas nuevas y existentes por parte de las mujeres tanto en los toP como en el Líbano. **Otros logros e impactos más ambiciosos** (como los relativos al empoderamiento económico de las mujeres, la promoción del comercio justo y el fortalecimiento de la cooperación transfronteriza entre los toP, el Líbano y España) **han sido sólo parcialmente alcanzados**, afectados por debilidades en la identificación y diferentes enfoques de trabajo de las socias locales. En cualquier caso, **es necesario seguir apoyando** la mayor parte de las actividades económicas promovidas por RUWOMED, en particular en lo que respecta a su **viabilidad financiera y la plena apropiación y liderazgo por parte de las propias mujeres**, con el fin de asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

5.2. Pertinencia / Relevancia

- El proyecto es **relevante para las necesidades e intereses de las mujeres vulnerables** de los toP y el Líbano y estas han participado en el diseño original de la acción (aunque en menor medida en el Líbano).
- RUWOMED **se ajusta plenamente a los objetivos y estrategias de ENPI**, así como a las declaraciones, estrategias y planes más comunes de los organismos internacionales y los donantes en relación con el empoderamiento económico de las mujeres en la región mediterránea.
- La mayoría de los **componentes del proyecto son considerados importantes** por las mujeres a las que se dirige, en particular la creación de capacidad y la provisión de insumos, mientras que otros (como la promoción del comercio justo) no son mencionados espontáneamente por ellas como una prioridad.
- La acción se basa en el trabajo previo y las **estrategias de desarrollo a largo plazo de las socias del proyecto y las asociadas** con los mismos grupos objetivo. Sin embargo, **existen enfoques diferentes** respecto al comercio justo y también un nivel diferente de desarrollo de sus estrategias de empoderamiento de las mujeres.
- El **tipo, el alcance y enfoque de las actividades económicas apoyadas no ha sido homogéneo** en todos los lugares del proyecto, tratando de adaptarlas a los diferentes contextos, lo que ha planteado algunos retos para maximizar las sinergias y los vínculos entre ellos.
- Se han llevado a cabo **estudios de viabilidad para las actividades económicas promovidas**, en particular en los toP, pero **dichos estudios se han mantenido a un nivel superficial**, particularmente en lo que respecta a las posibilidades reales de

comercialización, exportación y comercio justo de cada actividad.

- La selección de las **ubicaciones y objetivos del proyecto tiene la intención de llegar al mayor número de mujeres** posible, pero sin mostrar un análisis más sistemático y estratégico para ello ni explorar un enfoque de trabajo más concentrado y en profundidad.
- Las **autoridades locales han participado** y han apoyado el proyecto durante su implementación, **pero no han desempeñado un papel importante** para su identificación / diseño y, por lo tanto, su apropiación del proyecto es limitada.

5.3. Diseño / Coherencia

- RUWOMED ha adoptado un **diseño integral**, que incluye los componentes más relevantes para promover las actividades económicas de las mujeres. Sin embargo, el **componente de comercio justo podría haber sido sobredimensionado**, mientras que otros factores de género, menos tangibles (sociales, culturales, institucionales) pero que afectan el empoderamiento económico de las mujeres no han sido enfatizados.
- La **identificación inicial de RUWOMED, condicionada por la urgencia de presentar la propuesta en tiempo a la convocatoria ENPI-CBCMED**, muestra importantes áreas de mejora (desarrollo de una línea base adecuada, incluyendo indicadores cualitativos, desarrollo de análisis alternativos, integración de un diagnóstico de género para evaluar intereses estratégicos, análisis de todos los posibles factores externos) que hubieran tenido un impacto positivo en su posterior implementación.

5.4. Eficiencia

- El fuerte **retraso sufrido entre la identificación del proyecto y su ejecución** efectiva (más de 4 años), debido a cuestiones administrativas y burocráticas por parte de ENPI, ha tenido un **impacto negativo significativo** debido a los importantes cambios acaecidos en el contexto, y ha provocado también cierta falta de confianza y problemas de comunicación con algunas de las socias.
- A pesar de todas las dificultades, las socias **han logrado completar la mayoría de las actividades clave del proyecto**, sin grandes variaciones presupuestarias.
- La **estructura de la ejecución del proyecto en el Líbano se ha revisado significativamente** desde la primera propuesta (se han contratado nuevos asociados para ejecutar algunas actividades básicas, la estructura de ACPP en el país finalmente no se ha desplegado). Esto ha multiplicado y complejizado los niveles de ejecución en el Líbano (al existir más actores ejecutando actividades), pero al mismo tiempo ha conseguido vínculos más estrechos con los grupos destinatarios (al estar los asociados más implantados en sus comunidades).
- Las **modalidades de subcontratación han sido ampliamente utilizadas** durante la implementación de RUWOMED, siempre siguiendo los requisitos y condiciones de contratación de la CE para esta modalidad, pero sin un análisis claro de eficiencia de sus pros y contras antes de optar por ella.

5.5. Eficacia

- A pesar de todos los factores externos, dificultades y desafíos a los que se enfrenta RUWOMED, **ha conseguido alcanzar la mayoría de los resultados cuantitativos propuestos**, en términos de número de mujeres apoyadas para poner en marcha o consolidar sus actividades económicas tanto en los toP como en el Líbano .
- El **perfil medio de la mujer objetivo del proyecto es en general coherente** con las expectativas iniciales, aunque las mujeres jóvenes en ambos países y los refugiados palestinos en Líbano han tenido un peso menor de lo esperado.
- La falta de una línea de base, indicadores y fuentes apropiadas de verificación dificulta la evaluación del nivel de logro de algunos de los resultados clave propuestos. Sin embargo, **parece que el volumen de producción, su calidad y los ingresos de las actividades económicas promovidas se han incrementado** como consecuencia directa del proyecto.
- Otros objetivos, en particular los relacionados con **certificaciones orgánicas y exportación de productos a España y la UE a través de canales de comercio justo**, **no han alcanzado las expectativas iniciales** (demasiado ambiciosas y menos realistas) del proyecto.
- RUWOMED ha realizado esfuerzos para reforzar la **cooperación transfronteriza entre las mujeres y los asociados en los toP y el Líbano** (visitas conjuntas a España y Jordania, herramientas de comunicación en línea). Sin embargo, los resultados de los mismos no se han maximizado debido a algunas limitaciones en el diseño del proyecto

5.6. Impacto

- Algunas limitaciones mencionadas anteriormente para evaluar la efectividad de RUWOMED se aplican también (e incluso aún más) a la medición de su impacto. En cualquier caso, según las mujeres involucradas en el proyecto, algunos **aspectos menos tangibles relacionados con los aspectos de género** (autoestima y desarrollo personal) **han sido aún más importantes que los impactos económico-financieros** inicialmente previstos.
- En cuanto a **posibles impactos negativos en términos de género** (en relación con algunos aspectos interrelacionados clave como posible aumento de la violencia de género, doble carga, etc.), su presencia no puede medirse adecuadamente debido a las limitaciones mencionadas y la falta de indicadores específicos para ello en el proyecto.
- Aunque el proyecto no ha tenido un impacto importante en los flujos de comercio justo entre los toP, el Líbano y España, sin duda **ha contribuido a desarrollar una estrategia de economía social más elaborada en ACPP y PARC**.
- No hay evidencia de nuevas iniciativas transfronterizas y / o regionales iniciadas por el proyecto. Sin embargo, con una perspectiva más bilateral, **RUWOMED ha contribuido a fortalecer las asociaciones estratégicas entre ACPP y PARC**, y también entre esta última y algunas organizaciones de comercio justo de España.

5.7. Sostenibilidad

- Todavía **no hay evidencia de la sostenibilidad financiera de las actividades económicas** promovidas por el proyecto y los estudios de factibilidad con proyecciones financieras para ello aún deben ser más exhaustivos y estrictos en la mayoría de los casos.
- **ACPP continuará colaborando con PARC en los toP**, lo cual puede contribuir a canalizar financiamiento externo para dar seguimiento y continuar con el apoyo a las actividades económicas iniciadas en RUWOMED.
- **No es tan probable una alianza estratégica similar entre ACPP y CRTD-A** en el Líbano. Sin embargo, la participación de los asociados locales que apoyan directamente las actividades económicas de RUWOMED en este país garantiza fondos adicionales para consolidarlos.
- El **contexto especial y restrictivo en los toP** (particularmente en Gaza) puede crear dificultades importantes para el libre acceso a los suministros locales, la formalización de las actividades económicas y el transporte de productos a los mercados locales y / o de la UE (como sucedió en este proyecto)
- La mayoría de las mujeres considera que **todavía es demasiado pronto para seguir adelante con sus actividades económicas sin ningún tipo de apoyo externo**. Los servicios de extensión y apoyo técnico son proporcionados en teoría por las autoridades locales en los toP y el Líbano, pero su accesibilidad para las mujeres de RUWOMED parece limitada.
- Las **capacidades de gestión, liderazgo y la apropiación plena de las actividades por parte de las mujeres** que participan en las actividades económicas apoyadas por el proyecto **están lejos de ser ideales**, en particular en el Líbano, donde actúan más como empleadas que como verdaderas empresarias.
- Las mujeres no identifican espontáneamente los principales factores socioculturales que afectan a la sostenibilidad de las actividades económicas promovidas por RUWOMED. Sin embargo, muchas de ellas consideran que **su participación en estas nuevas actividades ha comprometido su tiempo disponible para cuidar de su familia y / o simplemente para disfrutar de tiempo libre** por sí mismas, reportando algunos conflictos (siempre puntuales) relacionados habitualmente con que la carga de trabajo reproductivo fue desatendida. En cualquier caso, se puede concluir que **no hay restricciones importantes mientras los roles de género permanezcan**.

6. LECCIONES APRENDIDAS

- Un largo **retraso entre la identificación de un proyecto y su implementación efectiva**, particularmente en contextos poco estables como el de RUWOMED, **puede comprometer seriamente el diseño, la relevancia y la eficacia de la acción**, creando también frustración y pérdida de confianza entre todas las socias involucrados.
- Promover el **empoderamiento económico de las mujeres no se limita a generar ingresos para ellas, sino también eliminar los obstáculos para su pleno poder y agencia sobre los recursos**, lo cual implica otras cuestiones de género personales, sociales, culturales e institucionales menos tangibles pero igualmente importantes.
- La promoción de **actividades económicas que se basan en iniciativas en marcha, intereses y grupos comunitarios ya existentes, es más probable que logre efectos relevantes** y sean sostenibles que construirlos desde cero, con un enfoque “de arriba abajo”.
- **Consolidar una actividad económica emprendedora es mucho más que proporcionar capacitación e insumos para ello**. También requiere fortalecer las capacidades gerenciales y financieras, asegurar el acceso a las fuentes financieras y la comercialización de los productos. Todo eso requiere un apoyo y un seguimiento continuos en el tiempo.
- Una **identificación apropiada es clave para el éxito de un proyecto**, incluyendo grupos meta claros y bien definidos, diagnóstico detallado de género, estructura de implementación adecuada, un mapeo integral de los grupos involucrados, objetivos factibles con indicadores relevantes y realistas y una línea de base para ellos.
- La promoción de las **exportaciones de productos locales a través del comercio justo requiere una evaluación previa del mercado y basarse en una actividad económica consolidada**, con capacidad para cumplir criterios estrictos de calidad de la producción y gestionar un volumen significativo de productos para viabilizar y rentabilizar los envíos.
- Es **indispensable una asociación estratégica sólida y a largo plazo entre todas las organizaciones involucradas**, con una coincidencia total de valores, enfoques y visiones de la iniciativa, antes de emprender un proyecto de cooperación transfronteriza como los promovidos por ENPI. También es importante trabajar con **grupos meta, sectores económicos, contextos y necesidades similares en todos los países** involucrados para maximizar las sinergias entre ellos.
- El **contexto restrictivo específico en los toP** (particularmente en Gaza) con respecto a la limitación de la libre circulación de personas y bienes, debe evaluarse cuidadosamente al promover actividades económicas.
- **Ampliar demasiado el alcance de los grupos meta** en un proyecto de promoción de las actividades económicas **puede afectar a la profundidad e intensidad** necesarias del apoyo a cada uno de ellos y, por lo tanto, al impacto y sostenibilidad de la acción.
- Abordar el **género como una cuestión transversal requiere innovación, flexibilidad, aprendizaje y aceptación de nuevas normas**. Sugiere cambios profundos en los procedimientos establecidos y en las culturas de las organizaciones para que el tema se integre en sus valores, misión y gestión y, por lo tanto, su intervención.

7. RECOMENDACIONES

7.1. Para ACPP

- Desarrollar una **estrategia de género más profunda y elaborada** en la organización o, al menos, fortalecer la perspectiva de género en su reciente estrategia de economía social aún en construcción.
- Continuar apoyando el trabajo realizado en RUWOMED al diseñar otros proyectos futuros en los toP, asegurándose de que hay un **seguimiento adecuado de sus grupos meta y recursos adicionales para que las socias locales sigan apoyándolos** hasta que sean plenamente viables / sostenible.
- Desarrollar un **conjunto de indicadores clave para proyectos similares** dirigidos al empoderamiento económico de las mujeres, asegurando que reflejen un enfoque feminista sistémico y abarquen todos los aspectos relevantes, más cualitativos (personales, sociales, culturales e institucionales) y no sólo cuantitativos (logros financieros).
- Alentar a sus socias locales a **involucrar a las autoridades locales pertinentes** ya desde la identificación / diseño de un proyecto, explorando sinergias y evitando la duplicación con los servicios públicos existentes (por ejemplo, los servicios de extensión).
- Continuar explorando, junto con IDEAS, la **comercialización de algunos productos promovidos por RUWOMED en el mercado español de Comercio Justo**, incluyendo también la rama de comercio justo de PARC (ALREEF).
- Evitar, en el futuro, la **participación de socias locales sin una sólida colaboración previa con ACPP**, vínculos estratégicos claros y una completa coincidencia de valores con la organización, para proyectos innovadores, complejos y desafiantes como RUWOMED.
- Promover un **intercambio más intenso de experiencias y enfoques entre sus asociadas**, en particular para los proyectos de cooperación transfronteriza, más allá de la colaboración operativa concreta para implementar las actividades (por ejemplo, compartiendo estrategias de fortalecimiento de las OSC y/o fortalecimiento económico).

7.2. Para PARC y CRTD-A

- Desarrollar una **estrategia más clara a largo plazo con cada grupo / actividad económica involucrada en RUWOMED** (desde el apoyo individual a los grupos informales hasta las cooperativas) evitando acciones de apoyo puntuales (particularmente para PARC).
- Desarrollar un **enfoque de género más fuerte para este tipo de proyectos**, teniendo en cuenta no sólo la generación de ingresos para las mujeres, sino también la eliminación de las brechas de género personales, sociales, culturales e institucionales. La experiencia de CRTD-A y su estrategia de género más

desarrollada, podrían tomarse como modelo para ello.

- Maximizar el **uso de sus propias estructuras y/o asociadas en terreno** (por ejemplo, las incubadoras de empresas de PARC, o los asociados locales de la CRTD-A) **para continuar brindando apoyo y seguimiento a las actividades económicas** apoyadas por RUWOMED.
- Realizar **planes de factibilidad/viabilidad detallados e integrales para cada una de las actividades apoyadas** por RUWOMED, con una fuerte perspectiva de mercado (incluyendo mapeos de clientes potenciales y cómo vincularse con ellos) y proyecciones financieras claras para los próximos años que demuestren su viabilidad.
- Explorar y facilitar los **vínculos entre las iniciativas económicas apoyadas en el proyecto y las instituciones financieras/de crédito** disponibles en la zona, para aumentar la accesibilidad a la financiación externa.
- **Fortalecer gradualmente la apropiación de las actividades económicas por parte de las mujeres** que participan en ellas, fortaleciendo sus capacidades empresariales e involucrándolas plenamente en instancias de gestión y toma de decisiones, evitando su papel pasivo como meras empleadas
- Considerar la posibilidad de **concentrarse en un número menor de grupos/áreas** geográficas para este tipo de proyectos productivos y económicos, **proporcionando un apoyo más amplio, profundo y a largo plazo** para cada uno de ellos, lo que incluye también capacidades gerenciales y financieras.
- Explorar la **participación gradual de las autoridades locales** (servicios de extensión, apoyo técnico a las PYME) y los movimientos de mujeres en este tipo de proyectos, no sólo formalmente, sino más operativamente (por ejemplo, servicios de extensión y capacitaciones proporcionadas por el Ministerio de Agricultura, etc.).
- Realizar un **mapeo integral de las actividades económicas y de las OSC en cada área para identificar y detectar las ya existentes** (algunas de ellas mencionadas por las mujeres durante la evaluación) y explorar apoyarlas (en lugar de iniciar nuevas actividades).
- Promover los **vínculos y la colaboración entre las actividades económicas similares apoyadas por RUWOMED** en cada país, para facilitar el intercambio de experiencias, iniciativas conjuntas de mercado (como agrupar producciones para aumentar economías de escala) e incluso para elevar una voz común fuerte para cabildeo e incidencia política ante instancias de decisión.

7.3. Para la UE / ENPI-CBCMED

- Minimizar la **brecha de tiempo y los retrasos entre el lanzamiento de las convocatorias de propuestas y la firma de los contratos** con las organizaciones beneficiarias. Si eso no es posible, permitir la suficiente flexibilidad al revisar los diseños originales del proyecto para adaptarlos a los cambios eventuales en el contexto.

- Reducir lo más posible los **procedimientos administrativos y burocráticos, promoviendo una interpretación flexible y razonable** de los procedimientos de contratación de la CE, adaptada a las diferentes realidades, necesidades y contextos de cada ONG / país.
- Maximizar el **papel de la UE en los proyectos, actuando no sólo como financiadores, sino también reforzando las actividades de seguimiento y apoyo técnico**, así como la función de promoción y cabildeo con las autoridades locales, si es necesario.
- Seguir prestando **apoyo en materia de comunicación y visibilidad a los proyectos ENI CBC MED**, ya que el apoyo a la comunicación prestado a RUWOMED fue muy valioso para todas las partes implicadas.

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A** Matriz de Evaluación con resumen de hallazgos (ver documento excel adjunto)
- Anexo B** Lista de documentación analizada
- Anexo C** Lista de personas consultadas / entrevistadas
- Anexo D** Lista de grupos de discusión / talleres
- Anexo E** Cuestionario para responsables del proyecto
- Anexo F** Cuestionario para mujeres implicadas en el proyecto
- Anexo G** Fotografías tomadas durante la visita a terreno (documento adjunto)

Anexo B. Listado de documentación analizada

A) Facilitada por ACP, PARC y CRTD-A

1. Términos de Referencia
2. RUWOMED Grant Application Form Package (Original Application Form 2009 + Annex III-Budget)
3. Digested Guide to ENPI's procurement procedures
4. Work Plans ACP-PARC-CRTD.A (2009)
5. ENPI Resolution 2011
6. Grant contract (Nov 2012) + addenda (3 documents: December 2015, February 2016, August 2016)
7. State of Play of Project implementation Reports (3 documents: March 2013, October 2013, April 2015)
8. 6 months Monitoring Reports (4 documents: August 2013, February 2014, April 2016, December 2016)
9. Interim Report (October 2014)
10. Auditing report (November 2014)
11. Financial Report (Feb.2104)
12. Last modified project logframe (May 2016) + RUWOMED Budget shift and Beneficiary's explanatory report.
13. Action Plan RUWOMED 2016
14. Total beneficiaries + HH profile Palestine
15. Business Plans for the targeted IGP Palestine
16. CRTD-A activities report (original and modified logframe. Aug.2016)
17. Fair Trade Study (December 2016)
18. PARC's Fair Trade and Rural Marketing Program.

B) Recopilada por el equipo evaluador²⁶

1. ACP's Strategic Plan 2016-2018
2. PARC's Strategic Plan 2014-2018
3. ACP-PARC project in Al-Naqoura
4. ENPI-CBCMED Guidelines
5. EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION - EUROPEAID. **Single Support Framework for Lebanon** (2014-2016). Programming of the ENI - 2014-2020.
6. EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION - EUROPEAID. **Single Support Framework for Palestine** (2014-2016). Programming of the ENI - 2014-2020
7. EU-Palestine Cooperation Factsheet 2016
8. Evaluation of the European Union's Cooperation with the occupied Palestinian territory and support to the Palestinian people. 2014.
9. Fair Trade Products Classification
10. Fair Trade Standards for Small Producers Certification
11. Gender in agriculture and agro-processing in Lebanon. UN 2001.
12. IFAT International Standards

²⁶ Todos los documentos listados están disponibles en:

<https://www.dropbox.com/sh/m8flg9oy2tkqoi8/AADnFwk7-GluinyvzD3682ea?dl=0&lst=>

13. Overview of Gender actors and interventions in Lebanon (by Lebanon Support, Diakonia and Sweden Cooperation). 2016.
14. OPT's Cross-sectoral National Gender Strategy. 2011-2013.
15. UNRWA Spain Emergency Factsheet 2017
16. UNWRA Factsheet 2016
17. UNRWA Evaluation Policy
18. UNRWA Strategy 2016-2021
19. USAid Gender Strategy. Lebanon
20. 2015 Activities Report. Coordinadora de Comercio Justo España (CECJ)
21. 2016 Operative Report. Coordinadora de Comercio Justo España (CECJ)

C) Referencias citadas en este informe

Al Shakaba (2015). *Unlocking the labour market for Palestinian women*, Executive Summary Report. Disponible [aquí](#).

Althalathini, Doaa (2012), *Women entrepreneurs in Gaza Strip. Obstacles and opportunities*. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 4. Disponible [aquí](#).

Bolis, Mara And Hughes, Christine (2015). *Women's Economic Empowerment and Domestic Violence. Links and lessons for practitioners working with intersectional approaches*. Oxfam. Disponible [aquí](#).

Buvinic, Mayra and Furst-Nichol, Rebecca (2013). *Measuring Women's Economic Empowerment. Companion to a Roadmap for Promoting Women's Economic Empowerment*. United Nations Foundation and ExxonMobile Foundation. Disponible [aquí](#)

Freedom House (2010). *Women's Rights in the Middle East and North Africa 2010 - Palestine*, Disponible [aquí](#).

Golla, Anne Marie et al. (2011) *Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment*. ICRW. Disponible [aquí](#).

Müller, Catherine and Barhoum, Laila (2015). *Violence Against Women in the gaza strip after the israeli military operation protective edge*. Alianza por la Solidaridad (ApS) and ActionAid (AA). Disponible [aquí](#).

OECD (2014). *Mainstreaming cross-cutting issues. Advancing gender equality and environmental sustainability: 7 lessons from DAC Peer Reviews*. Disponible [aquí](#).

Qazzaz, H.; Mrar, Sh. and Adwan, Y. (2005). *Female Entrepreneurs in the West Bank and Gaza Strip: Current Situation and Future Prospects*. Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). Disponible [aquí](#).

Wetheridge, Louise and Usta, Jinan (2012). *Review of Gender Based Violence Research in Lebanon*. United Nations Population Fund - Lebanon. Disponible [aquí](#).

Wallace, Tina (2013). "Women's work in Lebanon: making the invisible visible". CRTD-A. Disponible [aquí](#).

D) Direcciones Web de interés

1. RUWOMED <http://www.acpp.com/ruwomed/>
2. ACPP <http://www.acpp.com/>
3. CRTD-A <http://www.crt-da.org.lb/>

4. PARC <http://www.pal-arc.org/>
5. Association Najdeh <http://www.association-najdeh.org/english/index.html>
6. The Popular Aid for Relief and Development <http://www.pard-lb.org/en/>
7. Children and Youth Centre <http://cycshatila.org/>
8. Imam Sadr Foundation <http://imamsadrfoundation.org/home>
9. Safadi Foundation <http://www.safadi-foundation.org/>
10. UNRWA <http://www.unrwa.es/>
11. ENPI Lebanon
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/lebanon_en
12. ENPI Palestine
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/palestine_en
13. UE Lebanon https://eeas.europa.eu/delegations/lebanon_en
14. UE Palestine
https://eeas.europa.eu/delegations/palestine-occupied-palestinian-territory-west-bank-and-gaza-strip_en
15. EU Trade Lebanon
<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/lebanon/>
16. EU-MED Partnership
<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/euro-mediterranean-partnership/>
17. UNWomen Palestine <http://palestine.unwomen.org/>
18. Gender Index Lebanon <http://www.genderindex.org/country/lebanon>
19. Coordinadora Estatal Comercio Justo <http://comerciojusto.org/>

Anexo C. Lista de Personas Entrevistadas

Lugar	Nº	Nombre	Puesto / rol	Fecha
1. Ramallah	1	Izzat Zidan	Project Manager and PARC Director	Feb.26
	2	Naseh Shachen	Incubator Manager West Bank PARC	
2.Tarqumiya	3	Sami Fatafta	Major	Feb.27
3. Halhoul	4	Shong Bahri	Technical staff. MoA	Feb.27
	5	Sausan Allamah	Technical staff. MoA	
	6	Hweida Sbeitan	Teacher	
4. Halhoul	7	Mahmoud Hroob	Field Officer Hebron (PARC)	Feb.27
5. Al Jiftlick	8	Islam Bisharat	Technical staff. MoA	Feb. 28
	9	Thaer Bisharat	Technical staff. MoA	
6. Deir Ballout	10	Nawal Yousef	Local Committee	Mar. 1
7. Arura	11	Farah Al-Aruri	Major	Mar.2
	12	Fathi Saleh	Local Committee Member (in charge of beneficiaries selection)	
	13	Ribhi Baker	Member of Municipality	
	14	Mahmud Al-Kabi	PARC Field Officer	
8.	15	Inge Keymeulen	ENPI Project Officer	Mar.3
9. Beirut	16	Emilia Abilmona	CRTD-A Project Coordinator	Mar. 6
10. Tyr	17	Iman Ezzieddine	SADR Director	Mar.6
	18	Mohammad Bassam	SADR Project Officer	
11. Tyr	19	Ms. Badriyah	Papyrus Project Manager	Mar.7
12. Tripoli	20	Samar Bouilos	Social Dev. Officer Safadi Found.	Mar.8
	21	Lara Safadi	Director Safadi Foudation	
	22	Nadin	Financial Officer	

13. Beirut	23	Natalie Chemaly	Project Coordinator Namlieh	Mar.10
	24	Omar Traboulsi	Program Manager Namlieh	
14. Spain	25	Sonia García	Dpto. Servicios al Cliente, Comunicación y Desarrollo	Abr.5
	26	Eladio Trejo	Comunicación y Desarrollo	
15. Spain	27	José Ruibérriz	Delegado ACPP Andalucía	Abr.10
16. Spain	28	Marta Mangrané	IDEAS	Abr.11
17. Spain	29	Kirsten Sutherland	Middle East Team. ACPP	Continuo
18. Jordan	30	Basem Shamoun	Director JOHUD	Abr. 13

Anexo D. Lista de grupos de discusión / talleres

	Nº	Lugar	Nº de mujeres	Fecha
oPt	1	Tarqumiya	10	Feb. 27
	2	Halhoul	13	Feb. 27
	3	Al Jiftlick	8	Feb. 28
	4	Masha	16	Mar. 1
	5	Dar Ballout	9	Mar. 1
	6	Aruna	6	Mar. 2
	7	Kufur Malik	5	Mar. 2
Líbano	8	Tyr - SADR Found.	9	Mar. 6
	9	Tyr - Papyrus	6	Mar. 7
	10	Tripoli	13	Mar. 8
	11	Beirut	5	Mar. 9
TOTAL			100	

Anexo E. Cuestionario para responsables del proyecto

DESCRIBE THE MAIN STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE INTERVENTION ACCORDING TO YOUR PERSONAL OPINION, REGARDING THE FOLLOWING ASPECTS:

a. Regarding the identification and overall design of RUWOMED project:

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

b. Regarding the comparative advantages and added value from ACPP, PARC and CRTD-A:

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

c. Regarding the communication and collaboration between ACPP, PARC and CRTD-A:

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

d. Regarding management mechanisms, procedures, and human resources Disponible (in Spain, Lebanon, Gaza and Cisjordania):

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

e. Regarding the role, participation and involvement from other relevant stakeholders (including local authorities, CSO/CBO, other NGO, etc.)

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

f. Regarding the achievement of the results/objectives initially foreseen by RUWOMED

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

g. Regarding the future perspectives of the project (expectations, sustainability, scale-up...):

Strengths	- - -
Weaknesses	- - -

WHICH SPECIFIC QUESTIONS/DOUBTS WOULD YOU LIKE THIS EVALUATION TO ANSWER TO/CLARIFY?

1.

2.

3.

Anexo F. Cuestionario para mujeres implicadas en el proyecto

Your nationality: PALESTINIAN / LEBANESE / SYRIAN / OTHER (.....)
Your age:
Your status: LIVING WITH A PARTNER / LIVING ALONE
Number of children (if any):
Your level of education: BASIC / MEDIUM / HIGH
Place where you live now:
Since how many years are you living in that place:

1. Were you asked about your needs or preferences before this project started? **YES / NO**
(if you answered YES please explain who consulted you and how did you share your ideas for the project)

--

2. Which are the most urgent and priority needs or problems that you and your family are facing since last 3 years?

-Health: HIGH – MEDIUM – LOW
-Education: HIGH – MEDIUM – LOW
-Incomes: HIGH – MEDIUM – LOW
-Housing: HIGH – MEDIUM – LOW
-Security/violence: HIGH – MEDIUM – LOW
-Others (.....): HIGH – MEDIUM – LOW

3. Were you already involved in an economic activity before this project started? **YES / NO**
(if you answered YES, please describe which was that economic activity)

--

4. How were you selected for this project?

--

5. How necessary or important are each one of these aspects for your economic activity:

-Improve your skills as a producer: HIGH – MEDIUM – LOW
-Get all inputs, materials, supplies and equipment needed: HIGH – MEDIUM – LOW
-Improve the packaging, labelling, and marketing of your products: HIGH – MEDIUM – LOW
-Be certified as a Fair-Trade producer: HIGH – MEDIUM – LOW
-Strengthen the management and financial procedures in your organisation: HIGH – MEDIUM – LOW
-Create links between your economic activity and other similar ones: HIGH – MEDIUM – LOW
-Other aspect (.....): HIGH – MEDIUM – LOW

6. How much has this project directly contributed to the following effects in your economic activity:

-Increase the amount/volume of production: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Increase the amount of sales: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Increase the net incomes: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Improve the quality of your products/services: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Start producing new products/services: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Improve the internal functioning and management: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH
-Establish new commercial links with clients in your area: VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH

-Establish new commercial links with clients in Spain: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Other effect (.....): **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**

7. Has this project contributed to create and/or strengthen links and cooperation between you and other women involved in similar economic activities in other areas): **YES / NO**
(if you answered YES, please describe with which other groups and what kind of cooperation has been created)

8. Have you participated in exchange visits or exposure trips? **YES / NO**
(if you answered YES, please detail where and how useful were those trips)

Where:
VERY USEFUL – TO SOME EXTENT – NOT VERY USEFUL

9. How much has this project directly or indirectly contributed to empower you, as a woman, regarding:

-Personal development, build your capacities: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Access to new jobs/ employment opportunities: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Reduction of poverty, improve your wellbeing: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Get your own incomes and decide how to use them: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Feel more confident and act more autonomously in public: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Gain more respect and support from your husband: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Participate actively in community organisations / decisions: **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**
-Other (.....): **VERY MUCH – TO SOME EXTENT – NOT MUCH**

10. Has the project brought any unexpected negative consequence or problem for your economic activity, your personal sphere, your family or your community? **YES / NO**
(if you answered YES, please explain why)

11. Is your economic activity ready to go ahead from now on without any further external support? **YES / NO**
(if you answered NO, please explain which are the main obstacles and constraints that you foresee)

-No feasibility plans and long-term planning: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-Products not suitable for the local markets: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-Not enough regular and stable clients: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-No access to credits / loans: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-No extension services Disponible (technical assistance): **HIGH – MEDIUM – LOW**
-No financial support from local authorities: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-No access to raw materials, supplies, etc. in local markets: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-Mobility limitations to transport and market the products in the region: **HIGH – MEDIUM – LOW**
-Not enough managerial and financial capacities yet: **HIGH – MEDIUM – LOW**

- Internal conflicts in the group: **HIGH – MEDIUM – LOW**
- Legal and institutional frameworks for your activity are not clear: **HIGH – MEDIUM – LOW**
- Lack of platforms or federations to join and defend common interests: **HIGH – MEDIUM – LOW**
- Social, cultural, or religious limitations affecting working women: **HIGH – MEDIUM – LOW**
- Conflicts with other organisations in the same area: **HIGH – MEDIUM – LOW**
- Other (.....): **HIGH – MEDIUM – LOW**

12. Which aspects did you like and in this project and which other could be improved?

<p>-I liked particularly in this project:</p> <p>-I think it should be improved in this project:</p>

13. Please, share with us any other comment, suggestion or idea which could help us improving the quality and impact of this or other similar projects in the future:

--

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR KIND AND VALUABLE COOPERATION WITH THIS EVALUATION ii