



G CONSELLERIA
O SERVEIS SOCIALS
I I COOPERACIÓ
B DIRECCIÓ GENERAL
/ COOPERACIÓ

Informe de evaluación final externa

Contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional para el acceso a empleos decentes de mujeres y hombres jóvenes en situación de vulnerabilidad a través del espacio Zettat de orientación y acompañamiento socio-profesional

ENTIDAD SOLICITANTE:



SOCIO LOCAL:



Entregado en Rabat a **15 de diciembre de 2021**

Iria C. Oliva López

Índice

o. Resumen ejecutivo.....	2
1 Introducción.....	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Objetivo de la evaluación.	6
2 Breve descripción del proyecto	7
2.1 Objeto de evaluación:	7
2.2 Contexto	¡Error! Marcador no definido.
3 Enfoque metodológico y técnicas de evaluación	8
3.1 Metodología de evaluación	8
3.2 Preguntas de evaluación y criterio	10
3.3 Condicionantes de la evaluación	11
4 Análisis, interpretación y resultados de la evaluación.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Resumen de los resultados respecto a la matriz del marco lógico.....	11
4.2 Resultados y conclusiones en relación con los criterios de evaluación	113
4.2.1 Pertinencia.....	13
4.2.2 Eficiencia.....	14
4.2.3 Eficacia.....	16
4.2.4 Impacto.....	19
4.2.5 Sostenibilidad.....	21
4.2.6 Transversales (Género, diversidad cultural, COVIDI)	22
5 Recomendaciones por criterio de evaluación	24
5.1 Recomendaciones para mejorar la intervención de IU respecto de la juventud del barrio y su empleabilidad.	24
5.2 Recomendaciones para mejorar la coordinación, trabajo en red y alianzas estratégicas respecto a IU y el proyecto ZETTAT.....	26
5.3 Recomendaciones para mejorar las relaciones institucionales de IU e ISCOD	26

o. Resumen ejecutivo

Esta evaluación final se ha realizado en los meses de noviembre y diciembre 2021 y ha evaluado el proyecto "Contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional para el acceso a empleos decentes de mujeres y hombres jóvenes en situación de vulnerabilidad a través del espacio Zettat de orientación y acompañamiento socio-profesional" financiado por la Conselleria Serveis Socials I Cooperació – Direcció General Cooperació y ejecutado por las entidades Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo-Illes Balears (ISCOD –IB) y por la Asociación iniciativa Urbana Hay Mohamedi- A IUHM.

El **objetivo específico** del proyecto es aumentar la empleabilidad al menos de 400 jóvenes mujeres y hombres (al menos 40 % mujeres jóvenes) de 15 a 35 años del distrito de Hay Mohamedi (Casablanca) a través del espacio Zettat y los servicios de acogida, orientación, acompañamiento, formación e inserción laboral. En este sentido el proyecto ha desarrollado una serie de acciones que han llevado a la consecución de los resultados esperados y a un importante impacto en la zona de intervención.

Principales resultados e indicadores del proyecto:

- El proyecto **ha mejorado las condiciones de empleabilidad de 670 personas** (61.5 % hombres y 38% de mujeres) a través de todo su itinerario en el centro Zettat. Más concretamente ha podido insertar laboralmente a 91 personas: 55 hombres y 36 mujeres.
- Se han realizado más de **39 formaciones** de refuerzo de capacidades y **75 talleres** en Técnicas búsqueda de empleo. Contando con una participación de **1174 personas** totales, el 40,5% de las cuales fueron mujeres (474 mujeres) y el 59.5% hombres (700 hombres).
- Alianzas, intercambios y trabajo con más de **51 empleadores y/o empresas** y con alrededor de **30 intermediarios** (empresas de trabajo temporal, otras asociaciones, administración pública, etc.).
- Tratamiento de y contacto con **493 eventuales ofertas** a las que han presentado a **632 personas candidatas**.
- **Multiplicidad de perfiles de edad y de estudios** respecto de la población beneficiaria: personas entre 15 y 24 años con un 9% de participación, de 25 a 35 años como colectivo meta mayoritario con un 47,9% y mayores de 36 con un 13%. Personas Sin estudios: 4, en primaria:11, en Secundaria: 398, en Bac+2:166, en Bac+3:68 y en Máster:23 personas.
- **Alianzas, participación y colaboración con el sector público y privado:** l'OFPPT, Asociación L'heure Joyeuse, la Asociación INSAF, la délégation régionale du Ministère de travail - Ain Sebaa Hay Mohammadi, l'ANAPEC - Agence Ain Sebaa, el INDH, la Asociación AMH, la plataforma Ambition jeunes - Ain Sebaa - Hay Mohamedi (a través de la organización Ambition Jeunes), la Plateforme des jeunes - Sidi Bernoussi, la fundación Efe Maroc, la organización internacional Amideast, el ANEC, la asociación Relais y la Asociación SOS Villages d'Enfants.

Principales Conclusiones en relación a los criterios de evaluación

PERTINENCIA

El contexto socioeconómico y socio laboral de la zona hace especialmente necesarias iniciativas como el proyecto ejecutado y responde pertinentemente a las necesidades de las personas y los actores clave (públicos y privados) implicados en el proyecto y área de intervención.

EFICIENCIA

Gracias a las fortalezas del proyecto y su equipo, se han logrado llevar a cabo la mayoría de las actividades y acciones planificadas, recalendarizando y optando por soluciones creativas e innovadoras (por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías para cumplir las normas sanitarias de los protocolos COVID-19 o la inclusión en el proyecto de personas mayores de 35 años para adaptar el servicio Zettat al desempleo causado por la pandemia en este colectivo de edad).

EFICACIA

Se han conseguido y realizado con creces las acciones previstas, sobre todo en términos de personas y perfiles atendidos en todo el itinerario. En este sentido cabría mejorar la etapa de inserción y fortalecer la prospección (relación oferta-demanda) y el seguimiento post inserción con las empresas y respecto de los beneficiarios.

IMPACTO

El proyecto ha atendido a sus objetivos y es un ejemplo más de los esfuerzos que se deben hacer en pro de la empleabilidad de colectivos vulnerables.

La juventud, las personas colectivo meta de esta acción, y los actores y agentes que en ella han colaborados (públicos, privados y asociativos) han mostrado su gran satisfacción con el proyecto y el servicio Zettat.

SOSTENIBILIDAD

El servicio Zettat está consolidado y es sostenible en el centro. Si bien, la captación de fondos de cooperación y proyectos como el actual revierten en su profesionalización y determinan el alcance del mismo.

TRANSVERSALES

Gran capacidad de adaptación a la realidad de la pandemia COVID-19, minimizando los impactos negativos y adaptándose al contexto socio-económico derivados de la pandemia, el confinamiento estricto, etc. en el país.

Respecto al género, cabe destacar el gran número de mujeres que han pasado por el centro y su positiva valoración de los servicios e itinerario. No obstante, las dificultades de inserción igualitaria persisten y las necesidades de las beneficiarias son específicas.

Principales recomendaciones derivadas de la evaluación

RESPECTO DEL CENTRO INICIATIVA URBANA, LA JUVENTUD DEL BARRIO Y SU EMPLEABILIDAD:

- ❖ Reforzar las capacidades del equipo con respecto a las cuestiones transversales: género y desarrollo y personas con necesidades especiales;
- ❖ Contar con una persona dedicada a la captación de empresas y a hacer el nexo entre la oferta y la demanda;
- ❖ Repensar medios de captación de usuarios-as del centro: con redes sociales, campañas, etc.
- ❖ Revisar los materiales de formación y realizar producciones audiovisuales de uso en el centro y a compartir con sus aliados.
- ❖ Organizar foros de empleo en los locales de la asociación, para facilitar el encuentro e intercambio entre los y las jóvenes que buscan trabajo y las empresas.
- ❖ La creación, revitalización y/u organización de talleres por temáticas, que den continuidad al trabajo hecho (tanto dentro del marco del presente proyecto, como a nivel histórico en IU).
- ❖ Desde un punto de vista de género, diseñar una acción específica que incida en las necesidades específicas del colectivo mujer (acceso, prospección, emprendimiento, financiación, etc.).
- ❖ Compartimentar los proyectos y las actividades con perfiles más específicos, por ejemplo: mujer y joven o persona mayor de 35 años y con formación para poder enfocar las acciones a sus necesidades y las del mercado laboral.

COORDINACIÓN, TRABAJO EN RED Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS RESPECTO A IU Y EL PROYECTO ZETTAT:

- ❖ Realizar un plan de acción específico del proyecto Zettat y de este modo reforzar sus servicios, fomentar el networking y alianzas estratégicas y maximizar los recursos existentes tanto en IU como en el resto de actores.
- ❖ Incidir en el trabajo y las relaciones con los sindicatos locales y su implicación con IU y el proyecto Zettat, en pro de fomentar que éstos intervengan en la búsqueda de empleo joven y de calidad.
- ❖ Fomentar la sensibilización de las empresas y sector público-privado en pro de fomentar el trabajo decente y de calidad para las personas colectivo meta de derechos.

RESPECTO DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES DE IU E ISCOD

- ❖ Fomentar la coordinación y colaboración entre las distintas instituciones, autoridades o plataformas de jóvenes e IU/ISCOD.
- ❖ Llevar a cabo labor de sensibilización a los diferentes actores (del sector público, privado y sociedad civil) implicados sobre la realidad socio-laboral del distrito (yendo de lo local a lo global).
- ❖ Organizar foros de intercambio entre las autoridades, actores privados y/o el mundo sindical.
- ❖ Fomentar las alianzas estratégicas con actores como la Conferencia General de Empresas en Marruecos desde un enfoque de responsabilidad social corporativa.
- ❖ Reforzar al centro en relación con las nuevas tecnologías y aprovechar sinergias respecto al "Maroc Numérique" (Marruecos digital).
- ❖ Repartición de roles respecto a otros agentes: especialización en autoempleo, en inserción por cuenta ajena, etc.

1 Introducción

El presente documento es el informe de la evaluación final del proyecto “Contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional para el acceso a empleos decentes de mujeres y hombres jóvenes en situación de vulnerabilidad a través del espacio Zettat de orientación y acompañamiento socio-profesional”, (en adelante “el proyecto”). Esta misión de evaluación ha sido realizada por un equipo de trabajo articulado en torno a Iria Oliva y con la colaboración en terreno de Stéphane Gignoux, Houcine Denna y finalmente, con Ofelia Oliva como apoyo en todo el proceso. Se ha desarrollado entre los meses de noviembre y diciembre de 2021.

1.1 Antecedentes

La evaluación que nos dedica es un ejercicio de **rendición de cuentas y aprendizaje continuo** que ISCOD y su socio IU se plantearon desde la formulación del proyecto. De este modo, además de sus estructuras y metodologías de seguimiento y evaluación continua, se planteó desde el inicio la contratación de un servicio externo y experto que permitiera *“extraer el mayor conocimiento posible de la intervención que se va a realizar de cara a mejorar procedimientos e intervenciones a futuro; una evaluación externa ex post para la medición de resultados e impactos”*.

De este modo, este encargo se plasmó en unos TDR que son la base del trabajo realizado y que requerían del proceso lo siguiente: *“La evaluación debe servir de **herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención** para orientar futuras acciones al tiempo que debe servir para rendir cuentas a los agentes relevantes de la intervención. En la evaluación se debe verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación”*.

1.2 Objetivo de la evaluación.

El **objetivo principal** de esta evaluación ha sido “Obtener una valoración crítica de la intervención global y del comportamiento de las diferentes acciones que la conforman, para pronunciarse sobre la validez de la intervención, explicando las diferencias respecto a lo esperado y estimando en esta fase final de la intervención, de forma que permita aprender, rendir cuentas al organismo financiador y mejorar las intervenciones y modelos de intervención, incorporando las recomendaciones y lecciones aprendidas, en planificaciones”. Este objetivo principal, al que se ha pretendido dar respuesta, incorpora **tres niveles de análisis: estratégico, programático y operativo**.

Para responder a estas necesidades de evaluación, que exigían una mirada completa y exhaustiva al proyecto como objeto de evaluación, se defendió la utilización de un enfoque de evaluación orientado por la **Teoría del Cambio** aunque articulado con otros enfoques, como se explica en el apartado “Metodología de evaluación”.

2 Breve descripción del proyecto

2.1 Objeto de evaluación: descripción

Este proyecto se inició el 16 de agosto de 2019, y finalizó el 20 de septiembre de 2021, desarrollándose en Casablanca en el barrio de Hay Mohammadi.

El **proyecto ZETTAT** ha acompañado a mujeres y hombres jóvenes (15 a 35 años principalmente, aunque un porcentaje de beneficiarios superaba los 36 años) del distrito de Hay Mohammadi en su camino hacia la integración profesional a través de un espacio específicamente dedicado a ello. Una especie de ventanilla única sobre los diferentes servicios públicos y privados, experiencias que existen en cuanto a la inserción de este colectivo en el mercado laboral.

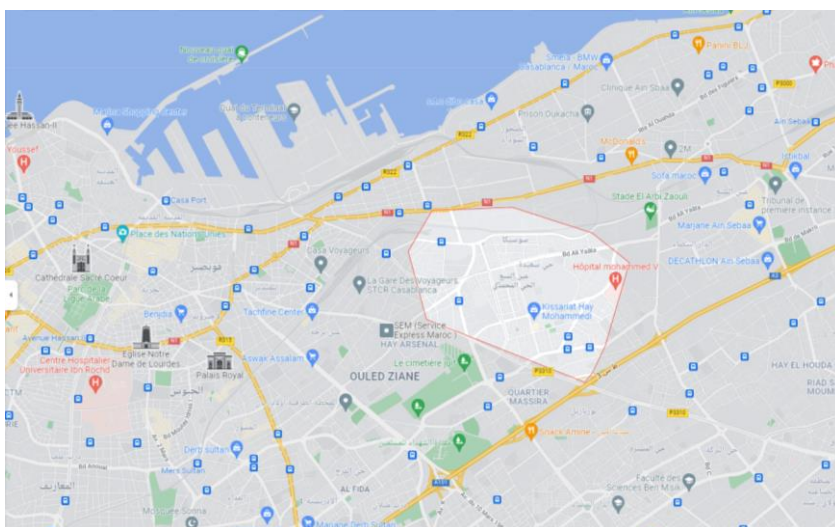
Para ello se han desarrollado mejoras en las instalaciones del centro, se ha formado al personal sobre temáticas relacionadas con el acompañamiento para la inserción profesional, se ha creado un espacio de coordinación, seguimiento y alianzas estratégicas en el proyecto. También se han potenciado el aprendizaje, el análisis y estudio del contexto de empleo y desarrollado el intercambio de experiencias con otras realidades nacionales e internacionales.

El proyecto tiene como entidad ejecutora al **Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo- Illes Balears (ISCOD-en adelante)** y como socio principal a la asociación **Iniciativa urbana Hay Mohamedi- A (IU, en adelante)** y ha contado con la participación tanto de sociedad civil, como de organizaciones públicas (empleo, derechos humanos y formación) y privadas (empresas que han integrado a jóvenes o que han participado en el estudio de empleabilidad).

2.2 Contexto y lógica de la intervención

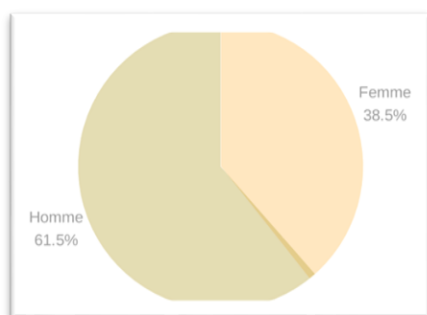
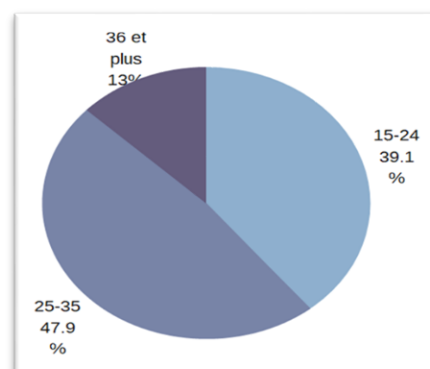
El proyecto se ha desarrollado geográficamente en el **distrito de Hay Mohammedy**, Prefectura de Ain Sbaa, en la ciudad de Casablanca, Región de Casablanca en Marruecos.

Se han usado los locales de IU y los servicios cercanos a este barrio; un barrio que está hacia el norte de la ciudad, y que cuenta con un sector industrial muy importante no solo de la región de **Casablanca** si no del país.

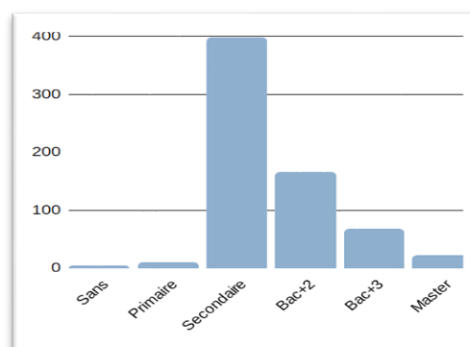


Respecto al distrito de Hay Mohammadi, según las cifras del último censo general de la **población** y el hábitat de 2014 se incluyen 138.760 habitantes en 4.2 km².

Un distrito sin salida al mar hasta la reciente introducción de líneas de tranvía se considera una de las zonas más sensibles y empobrecidas de la ciudad. Tiene una alta densidad de población joven, más del 50% de su población tiene menos 35 años de edad.



En este contexto geográfico, el proyecto ha trabajado con un total de **670 jóvenes: 258 mujeres (38.5%) y 412 (61.5% hombres)**, personas entre 15 y 24 con un 9% de participación, de 25 a 35 años como colectivo meta mayoritario con un 47,9% y mayores de 36 con un 13%. Los **perfiles** de estas personas son de al menos nivel de



educación primaria y secundaria y a penas un pequeño porcentaje no tiene estudios oficialmente reconocidos; Sin estudios: 4, primaria:11, Secundaria: 398, Bac+2:166, Bac+3:68 y Máster:23.

Respecto al contexto de inserción laboral, los y las jóvenes que han accedido a un empleo lo han hecho en las más de **34 empresas participantes en el proyecto**. Todo ello después de haber reforzado sus capacidades y transcurrido por los distintos servicios del centro de IU u otros servicios a los que fueron orientados; para ello en **colaboración** con: l' OFPPT, Asociación L'heure Joyeuse, La Asociación INSAF, La délégation régionale du Ministère de travail - Ain Sebaa Hay Mohammadi, L'ANAPEC - Agence Ain Sebaa, el INDH, la Asociación AMH, la plataforma Ambition jeunes - Ain Sbaa - Hay Mohamedi (a través de la organización Ambition Jeunes), la Plateforme des jeunes - Sidi Bernoussi, la fundación Efe Maroc, la organización internacional Amideast, el ANEC, la asociación Relais y SOS Village.

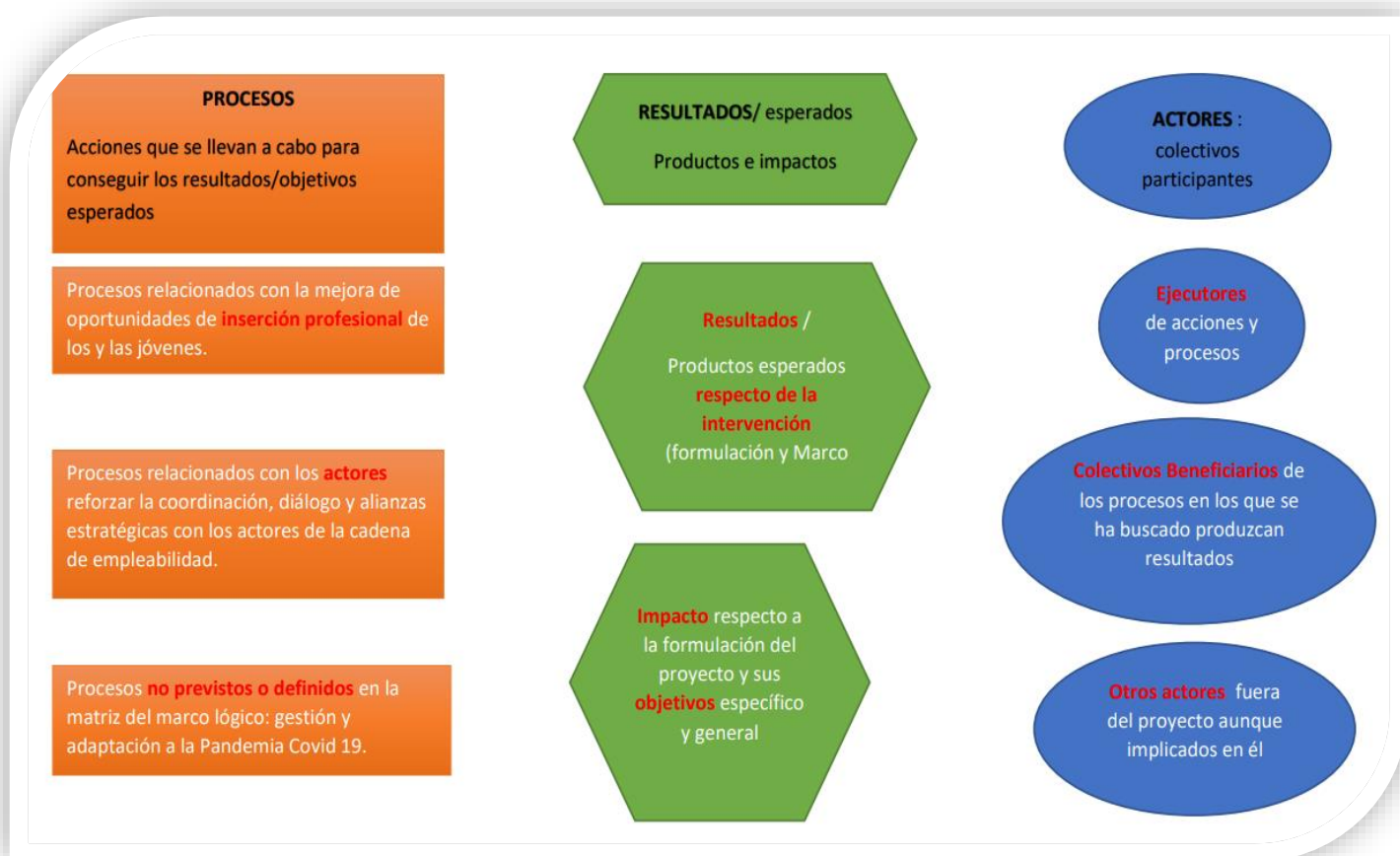
3 Enfoque metodológico y técnicas de evaluación

3.1 Metodología de evaluación

En este trabajo se ha asumido como enfoque metodológico de referencia para la evaluación **la Teoría del Cambio y el enfoque criterial , transversal de género y diversidad cultural.**

Esta evaluación, que se lleva a cabo al término de la ejecución, ha consistido en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el proyecto y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos han sido alcanzados, en un análisis cruzado entre lo que se pretendía hacer y se debería haber hecho teniendo en cuenta el contexto y los recursos y lo que se ha podido desarrollar hasta este momento de la evaluación.

La Teoría del Cambio constituye la guía metodológica de la evaluación, que identifica los elementos y relaciones causales que desembocarán en un conjunto de resultados, previstos y no previstos.



3.2 Preguntas de evaluación y criterios

Además, se han utilizado también en la evaluación los siguientes criterios de forma complementaria a la evaluación orientada por la Teoría del cambio: **Pertinencia, Eficacia y Eficiencia, Impacto y participación, Cobertura y profundidad, Apropiación, Impacto en la mejora de la empleabilidad**, Alcance y penetración del proyecto en la zona de intervención en que se desarrolla, Suficiencia y completitud de recursos, Integralidad y coordinación, Profundidad en el proceso de intervención, Adecuación al contexto productivo y al perfil de las mujeres y hombres participantes.

También se ha pretendido realizar una evaluación sensible al género, incluyendo una perspectiva de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; una evaluación atenta a la diversidad cultural y otras cuestiones transversales.

Esta metodología se refleja en la **matriz de evaluación** que ha realizado el equipo de evaluación como guía para la implementación de los enfoques. En la matriz de evaluación, las preguntas de evaluación se desarrollan en hipótesis que corresponden a los procesos, dentro de esas preguntas principales, para poder concretar y delimitar las respuestas. Esta Matriz de evaluación es la base para la elaboración de guías de entrevistas en profundidad (datos cuantitativos y cualitativos), focus groups, fichas de observación, y análisis documental del proceso de Evaluación final (ver en **Anexo 1: "Memoria de campo"** para más detalle de las técnicas e instrumentos utilizados).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
PERTINENCIA	¿En que medida responde el proyecto a las necesidades y expectativas de los distintos colectivos metas (personas beneficiarias y otros actores implicados en el proyecto)?
EFICIENCIA	¿En qué medida se han llevado a cabo las actividades del proyecto de acuerdo con los planes iniciales y se han argumentado y justificado adecuadamente las desviaciones ante los financiadores del proyecto con el fin de adoptar las medidas correctoras necesarias?
	¿En qué medida se han definido, asignado y ejecutado correctamente los recursos financieros, materiales y humanos del proyecto para lograr los resultados previstos?

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
EFICACIA	¿En qué medida el proyecto ha atendido los objetivos y resultados esperados (efectos positivos y/o negativos a valorar)?
	¿Cuál es la percepción y el nivel de satisfacción de los y las beneficiarias, los grupos destinatarios y los principales actores institucionales con el proyecto y sus resultados?
IMPACTO	¿Cuál es el impacto del proyecto en las personas beneficiarias? ¿Cuál es el impacto del proyecto en IU/ISCOD y los otros actores implicado?
	¿Cuál es la repercusión del proyecto en la cuestión de las inserción socio-laboral de jóvenes en Casablanca y Marruecos?

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
SOSTENIBILIDAD	¿Cuáles son las buenas prácticas y lecciones aprendidas que son útiles para la continuación del proyecto o para otras intervenciones que se definan en un contexto similar?
	¿En qué medida los actores implicados están capacitados para continuar realizando las principales actividades del proyecto y lograr la inserción profesional de personas jóvenes?
TRANSVERSALES: Género y diversidad cultural, COVID, Sostenibilidad Ambiental	¿En qué medida se adaptó el proyecto, IU-ISCOD y sus socios estratégicos a la situación de crisis de la COVID 19?
	¿En qué medida el proyecto ha tenido en cuenta las especificidades de género y diversidad cultural a la hora de definir el proyecto y su desarrollo?

3.3 Condicionantes de la evaluación

La evaluación se ha desarrollado con total normalidad, el clima de coordinación, relación y diálogo han sido inmejorables. La respuesta y fluidez de la relación con los equipos de terreno y de sede tanto de ISCOD, como de Iniciativa Urbana son algo que este equipo de evaluación quiere destacar.

Algunas cuestiones a tener en cuenta son:

- Los **tiempos** de la evaluación han sido ajustados y la realidad COVID han estado presentes sobre todo en relación con el trabajo en terreno. Hemos tenido que ajustarnos al final del proyecto y la gran carga de trabajo que esto implica.
- La evaluación ha **coincido con el período de elaboración del informe final** y la consiguiente compilación de fuentes de verificación y demás documentación. Esta realidad ha determinado en pequeña medida la revisión documental; ya que se hubiera agradecido contar con la versión final del informe del proyecto. Aunque cabe destacar que, el contar con informes semestrales y anexos en profundidad ha permitido realizar la tarea de estudio documental y análisis con bastante calidad.
- El **presupuesto de la evaluación**: el proyecto, n° beneficiarios, actores y trabajo realizado es de gran envergadura. El bajo presupuesto de la evaluación ha determinado el diseño de esta y la necesidad de ajustar las técnicas y recursos de la evaluación a este elemento determinante.

4. Análisis, interpretación y resultados y hallazgos de la evaluación

4.1 Resumen de los resultados respecto a la matriz del marco lógico

FORMULADO	EVALUADO
OBJETIVO GENERAL	
"Contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional para el acceso a empleos decentes de mujeres y hombres jóvenes en situación de vulnerabilidad a través del espacio Zettat de orientación y acompañamiento socio-profesional"	En este sentido, el equipo de evaluación tras evaluar las fuentes documentales y tras el trabajo en terreno puede afirmar que el objetivo general ha logrado contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional en el acceso al empleo. Circunstancia del todo meritoria si tenemos en cuenta 2 factores principales: - La precariedad real del mercado laboral en Marruecos vs la población joven (colectivo meta de derechos) y la dificultad de acceso al empleo. -La realidad de la pandemia COVID 19 y como esta afectado a los trabajos del sector servicios e industriales; empleos que son fuente de empleabilidad, de 1ra empleabilidad, en el caso de las y los beneficiarios. Dicho esto, cabe matizar que las circunstancias de inserción y siguiendo los datos observados, no podemos afirmar si el empleo cumple todo el estándar de empleo decente. Si ponemos el foco en los estándares internacionales cabe afirmar que la temporalidad, condiciones y demás aspectos del empleo no alcanzan lo deseado. Pero si bien contextualizamos las inserciones en un mercado como el marroquí, caracterizado por la informalidad y por la escasa inspección y falta de calidad, el proyecto no puede atribuirse la falta de precariedad y tampoco tiene capacidad de incidir en un cambio real en este aspecto.

FORMULADO	EVALUADO
OBJETIVO ESPECÍFICO	
Aumentada la empleabilidad al menos 400 jóvenes mujeres y hombres (al menos 40 % mujeres jóvenes) de 15 a 35 años del distrito de Hay Mohamedi (Casablanca) a través del espacio Zettat y los servicios de acogida, orientación, acompañamiento, formación e inserción laboral.	El proyecto ha mejorado las condiciones de empleabilidad de 670 personas (61.5 % hombres y 38% de mujeres). De este modo, en términos cuantitativos el proyecto ha superado en un 32.5% el impacto total en términos de personas. Respecto a las mujeres, el aumento de efectivos atendidos ha derivado en que el porcentaje de mujeres haya descendido; pero si tenemos en cuenta el 40% inicialmente previsto (160 mujeres), el proyecto también ha superado sus expectativas ya que ha llegado a 258 (98 mujeres más de lo formulado inicialmente). Además, el proyecto, desde su trabajo de alianzas público-privadas, coordinación y fomento del diálogo ha alcanzado importantes compromisos y espacios; de nuevo aquí, algo a resaltar en una realidad COVID 19 que no facilitaba los acercamientos. Cabe destacar que los 2 equipos, de socio local y entidad ejecutora han realizado su labor según lo esperado y garantizando en todo momento que las actividades se desarrollaran con gran calidad. Además, es importante señalar como la población beneficiaria está altamente satisfecha y comprometida con el centro. Y el prestigio del centro en la zona: sin apenas recursos de promoción, el "boca-oreja" es suficiente para atraer a la población meta y esto es un potente indicador de la credibilidad, de la labor y gran función que hace en el barrio de intervención.
RESULTADOS	
R.1 Al menos 400 jóvenes de entre 15 y 35 años (al menos 40% mujeres) del distrito de Hay Mohammed son acompañados en su integración en el empleo y un 20 % de ellos se insertan profesionalmente	670 personas han sido acompañadas en su integración al empleo. Los datos macro nos indican que se han realizado más de 39 formaciones de refuerzo de capacidades y 75 talleres en Técnicas búsqueda de empleo. Formaciones que han contado con una altísima participación: 1144 personas totales (474 mujeres y 700 hombres) han participado en los distintos talleres. Una cobertura altísima, que nos hace evaluar el espacio de orientación, acompañamiento y formación muy positivamente. El fruto específico de este trabajo es difícil de determinar al corto plazo; por ello, en este momento 91 personas han accedido a la inserción laboral, de las cuales 38,5% son mujeres y el 60,5% son hombres. Esto supone que, respecto al 670 personas han sido acompañadas en su integración al empleo. Los datos macro nos indican que se han realizado más de 39 formaciones de refuerzo de capacidades y 75 talleres en Técnicas búsqueda de empleo. Formaciones que han contado con una altísima participación: 1144 personas totales (474 mujeres y 700 hombres) han participado en los distintos talleres. Una cobertura altísima, que nos hace evaluar el espacio de orientación, acompañamiento y formación muy positivamente. El fruto específico de este trabajo es difícil de determinar al corto plazo; por ello, en este momento 91 personas han accedido a la inserción laboral. Esto supone que, respecto al indicador formulado, 400 personas, el 22,75% ha sido insertado laboralmente. Pero si tenemos en cuenta la base de datos total, 670 personas, el resultado descende a 13.8% de beneficiarios-as insertadas. los porcentajes de hombres/mujeres insertadas se corresponden con el número de personas del itinerario, por lo cual se observa que no hay una discriminación o perjuicio en la inserción de mujeres vs hombres en el proyecto. El esfuerzo del proyecto ZETTAT ha sido titánico, han trabajado con más de 51 empleadores y/o empresas y con alrededor de 30 intermediarios. Esta labor les ha hecho estar en contacto con 493 eventuales ofertas a las que han presentado a 632 personas candidatas. En este resultado cabe destacar el esfuerzo de formación continua y refuerzo de competencias del personal del proyecto y a cargo de las formaciones y trabajo con los beneficiarios directos y también el trabajo de mejora de capacidades a otros actores implicados. Todo ello con acciones principales como: - Una formación de técnicos de inserción profesional en conceptos básicos de la legislación laboral y el código del trabajo realizada por la Dirección de la Inspección de Trabajo (Ministerio de Empleo; - Una 2da formación, a beneficio de la Plataforma de Jóvenes de Bernoussi (Departamento colindante con Hay Mohamedi) se ha realizado por parte del equipo Zettat y beneficiado a 22 jóvenes, activos en la plataforma.
R.2 Se han creado espacios de consulta, coordinación y concertación entre diferentes actores de la inserción profesional de los jóvenes en el distrito de Hay Mohamedy.	Este resultado es el que mayor impacto de la Pandemia ha sufrido y más retrasos acumuló al principio. La lógica de la emergencia, de la prohibición de reuniones presenciales y la consecución de medidas que Marruecos iba planteando sobre la presencialidad, movilidad y otras cuestiones; hicieron casi imposible que en 2020 se pudiera planificar presencialmente ningún encuentro. reflejada la realidad de la pandemia cabe resaltar la capacidad de adaptación de Iniciativa Urbana e ISCOD a la realidad y valorar los cambios y ajustes muy positivamente. además de realizar encuentros digitales, han replanteado las actividades durante 2021, para facilitar espacios con menor número de personas, formatos más sencillos y que facilitarían un análisis igualmente interesante. Cabe resaltar los encuentros que se han enfocado como comités de pilotaje multiactor y de este modo han participado otras Asociaciones locales como INSAF, Heure joyeuse, Ambitions Jeunes, Amideast y también instituciones públicas de empleo como ANAPEC, representantes de la Prefectura del programa INDH (Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano) y representación de la Dirección Prefectoral de la inspección de Trabajo entre otros. En otros comités de pilotaje y foros de empleo se ha posibilitado la participación del sector empresarial y las universidades; así actores de responsabilidad fueron invitadas a reflexionar y trabajar en relación con la empleabilidad joven y a repensar cómo plantear una situación endémica en Marruecos y cómo la Pandemia podría empeorar más una situación ya de partida muy precaria para la juventud de Casablanca. Cabe desatar como aspectos críticos, la falta de perfiles adecuados y especializados versus las ofertas del sector empresarial y también, las dificultades para implicar a nuevas empresas y/o empleadores.

4.2 Resultados y conclusiones en relación con los criterios de evaluación

4.2.1 PERTINENCIA

El proyecto Zettat ha buscado acompañar a mujeres y hombres jóvenes (15 a 35 años) en situación de vulnerabilidad del distrito de Hay Mohammadi (Casablanca) en su camino hacia la integración profesional y el aumento de su empleabilidad decente, a través de un espacio de orientación específicamente dedicado a ello y la puesta en marcha de una serie de actividades de acompañamiento y formación socio-profesional. Dicho objetivo principal del proyecto responde las necesidades y expectativas de los distintos colectivos metas (personas beneficiarias y otros actores implicados en el proyecto) en tanto que el contexto y las cifras de desempleo en la franja de edad de menores de 35 años, y la mujer en todas las franjas de edad, son las más afectadas por el desempleo tanto a nivel local (en el distrito foco del proyecto), como a nivel país y global desde el arranque del proyecto (agosto 2019) el final (septiembre 2021), sumándose a todo ello la situación de pandemia y la incertidumbre de la UE como principal socio comercial de Marruecos, repercutiendo negativamente en la actividad industrial y mercado laboral.

Las personas beneficiarias han transmitido al equipo evaluador en los grupos de discusión realizados con ellas que el proyecto responde a sus expectativas y necesidades. Consideran que los servicios y las actividades son de gran importancia en sus procesos de búsqueda de empleo e integración profesional. Los y las jóvenes beneficiarios/as nunca habían participado en talleres de capacitación en técnicas de búsqueda de empleo organizados por otras estructuras (públicas o privadas) y manifiestan que los talleres dirigidos por el equipo de la asociación responden y se adaptan a sus necesidades, de forma general y concreta para cada uno/a de ellos/as.

El proyecto es especialmente relevante para los **organismos públicos** que trabajan en la formación e integración profesional de los grupos más vulnerables. De hecho, es complementaria a las actividades y misiones de la OFPPT y la ANAPEC. Las actividades de mejora de la empleabilidad llevadas a cabo en el marco del proyecto dotan a la juventud por la OFPPT de unas competencias (soft y life skills) especialmente útiles y esenciales para acceder al mercado laboral.

Al dirigirse a los/as jóvenes sin cualificación, el espacio Zettat complementa los servicios de la ANAPEC, más orientados a estos/as jóvenes. En un distrito con una gran demanda de integración profesional y una población afectada por el desempleo, Zettat viene a ser una especie de refuerzo para la ANAPEC que, con pocos recursos humanos (1 agencia y 20 asesores para una población de 400.000 habitantes), tiene que hacer frente a una gran demanda de empleo e integración económica. Por lo tanto, el espacio Zettat permite un acceso más fácil a la juventud porque representa un lugar de proximidad; y también permite un enfoque más individualizado de apoyo a los/as jóvenes que la ANAPEC, sobre todo con los/as que más lo necesitan.

Por su parte, las empresas situadas cerca del barrio de Hay Mohammadi con las que el equipo evaluador se ha reunido durante esta evaluación señalaron que tenían dificultades para encontrar personas competentes que estuvieran bien formadas y tuvieran los conocimientos técnicos necesarios. En este sentido, el proyecto está siendo un instrumento y en la mayoría de los casos, responde a las necesidades de las empresas situadas cerca del barrio de Hay Mohammadi tanto en relación a los problemas que estas encuentran a la hora de contratar a los y las jóvenes del barrio (falta de asistencia, comportamiento y disciplina), como en la importante labor de sensibilización realizada entre y a todas las partes involucradas en pro de ajustar las necesidades de contratación a los perfiles de la juventud.

4.2.2 EFICIENCIA

Las actividades proyectadas se han llevado a cabo en sus aspectos fundamentales de acuerdo con los planes iniciales, argumentando y justificando adecuadamente las desviaciones sobrevenidas, adaptándose a los cambios necesarios y tomando las medidas precisas para la **consecución tanto del objetivo general del proyecto, como el específico y sus resultados.**

- Acondicionamiento y equipamiento de los locales destinados al espacio ZETTAT.
- Selección y capacitación del personal técnico del proyecto y miembros IU.
- Acompañamiento y orientación de jóvenes para su inserción profesional (acciones de presentación del espacio, acogida, orientación, formación, inserción, etc.).
- Realización y presentación de un estudio sobre las necesidades de mano de obra en el distrito/prefectura HM.
- Creación de un comité técnico y de dirección de la acción.
- Realización de foros, micro foros, talleres y mesas de diálogo en pro del empleo.
- Intercambios de experiencias España-Marruecos y Marruecos a escala nacional.

En relación con el **presupuesto** y en lo que respecta al ritmo de gasto acometido en terreno y en sede se observa un equilibrio razonable tanto en relación con el presupuesto inicial como en la relación con los resultados alcanzados. Juzgamos una adecuada gestión de los recursos financieros y una adecuada capacidad de reacción a la hora de reajustar el presupuesto y de flexibilizar el mismo a la situación de la pandemia. Asimismo, destaca la alta trazabilidad en la gestión económica y el equipo evaluador ha podido constatar que el proyecto tiene un sistema de cuentas bastante eficiente (no cuentan con un sistema contable formal, pero sí con un registro por cheques y transferencias). Resalta en este sentido el refuerzo de capacidades que la colaboración entre ISCOD y IU ha implicado, han ganado en procedimientos de transparencia y tranquilidad en la gestión de IU.

Respecto a la **gestión de personal**, el proyecto cuenta con recursos humanos suficientes y un

equipo implicado, sólido y que lleva bastante tiempo vinculado profesional o voluntariamente a IU, con una fuerte vocación de asistir al barrio y adaptarse a la realidad de sus vecinos/as. Se trata de un equipo con diez puestos profesionalizados para el presente proyecto, que se ha podido apoyar además en un equipo de voluntariado. Que todo esto sea así ha facilitado la adaptabilidad, compromiso y, en definitiva, la eficiencia de los recursos humanos previstos y puestos a disposición del proyecto ante las dificultades sobrevenidas por la crisis COVID-2019.

La **pandemia** ha supuesto un empeoramiento de la situación para los grupos de población beneficiarios del proyecto y ha implicado un mayor esfuerzo para el equipo de trabajo tanto a la hora de avanzar en coordinación e implicación con todos los actores implicados, como a la hora de llevar a cabo las actividades del proyecto y aumentar el impacto de las mismas en los colectivos meta.

Entre las principales **dificultades de las personas beneficiarias** caben destacar dos: la gestión de su tiempo y las distancias características de una gran ciudad como Casablanca. Muchos de ellos/as son estudiantes (de la facultad, del instituto, etc.) o becarios/as de la OFPPT, por lo que en muchas ocasiones les resulta difícil compatibilizar y asistir a alguno de los talleres ofrecidos en el marco del proyecto. Asimismo, a quienes viven lejos del centro se les suma la dificultad de los costes del transporte, la larga distancia, etcétera, como una barrera importante a la hora de llegar al centro Zettat. Todo ello conlleva la falta de espacio para el intercambio y el encuentro entre los/as jóvenes y los/as reclutadores/as.

Por otra parte, sus testimonios (recogidos en varios grupos de discusión) resaltan que el entorno familiar no suele serles alentador: la mayoría de las familias abordan la cuestión del empleo a partir de sus propias experiencias, obligando o presionando a los/as jóvenes para seguir su mismo camino (trabajos, funciones, etc.), que no siempre se corresponde con sus perfiles ni con la demanda del mercado. De esta forma, el equipo evaluador se ha encontrado con afirmaciones como la siguiente: ***"Mi entorno no me anima en el proceso de búsqueda de empleo, todo el mundo me dice que no voy a encontrar trabajo sin intermediario, y todos los jóvenes que han accedido al mercado laboral es gracias a las relaciones personales"***. Un testimonio que apunta a otra de las dificultades desde el punto de vista de las personas beneficiarias: la falta de transparencia en el proceso de contratación característica del mercado laboral marroquí y desmotivación ante la carencia de redes personales que faciliten su empleabilidad.

El contexto y el mercado laboral, la pandemia y las dificultades de acceso al centro para la juventud del barrio, descritas anteriormente, han incidido en que, aunque el equipo ha sido suficiente en el acompañamiento de los servicios de formación y escucha, el momento de inserción no ha llegado a todas las personas beneficiarias en la proporción a la que se aspiraba. Si bien se ha ajustado el personal en pro de la consecución de dicho objetivo; se ha contado con dos personas del equipo dedicadas a la búsqueda de ofertas de trabajo en la zona industrial, con LinkedIn y otras plataformas, y también con la contratación de una becaria para la inserción. **La búsqueda de empresas y**

oportunidades laborales ha sido muy costosa y se ha conseguido contribuir al fortalecimiento de la integración vocacional en el acceso al empleo de la juventud beneficiaria del proyecto, pero cabe matizar que, siguiendo los datos observados, no podemos afirmar si el empleo cumple o no del todo el estándar de empleo decente. Si ponemos el foco en los estándares internacionales cabe afirmar que la temporalidad, condiciones y demás aspectos del empleo no alcanzan lo deseado. Pero si bien contextualizamos las inserciones en un mercado como el marroquí, caracterizado por la informalidad y por la escasa inspección y falta de calidad, el proyecto no puede atribuirse la falta de empleo decente y tampoco tiene capacidad de incidir en un cambio real en este aspecto. Esta realidad nos invita a pensar que, para el socio local, elementos de planeación estratégica y su delimitación temporal en el medio corto-plazo, pueden alimentar una mejor eficiencia y gestión de las intervenciones en pro de obtener mejores resultados respecto a la calidad del empleo y el objetivo último de evitar la precarización laboral de la juventud, en concreto de las personas jóvenes beneficiarias del proyecto.



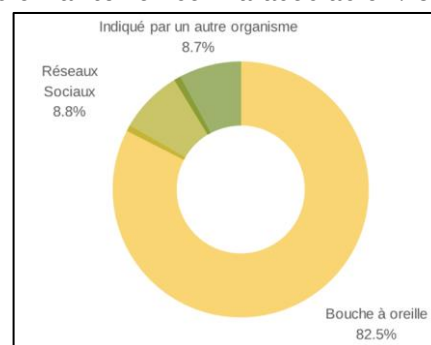
A pesar de todas las dificultades descritas y gracias a las fortalezas del proyecto y su equipo, se han logrado llevar a cabo la mayoría de las actividades y acciones planificadas recalendarizando y optando por soluciones creativas e innovadoras (por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías para cumplir las normas sanitarias de los protocolos COVID-19), medidas que no han necesitado tanto dinero y han permitido ejecutar el proyecto con eficiencia.

4.2.3 EFICACIA

El equipo evaluador observa que el espacio ZETTAT se articula como punto focal de atención y orientación eficaz donde durante el periodo de ejecución del proyecto se han realizado las acciones de acogida, orientación, acompañamiento a jóvenes, hombres y mujeres, planificadas.

La juventud beneficiaria ha **conocido el proyecto fundamentalmente a través de su red personal** (amistades, familia) y por ser miembros o tener relación anterior con la asociación. Se constata que el equipo no ha tenido “que motivar” a los/as jóvenes para acudir al centro y usar sus servicios (a pesar de las dificultades de transporte y que no se ha contado con perdiems ni otros alicientes). El “boca-oreja”, la propia reputación y los servicios del centro atrae a la juventud del barrio (formada y no formada).

Asimismo, cabe destacar que el servicio de orientación y de formación (mejora de competencias directas y transversales como los life y soft skills) ha trabajado



con gran eficacia y se han acogido a más personas de las esperadas, **manifestando estas estar altamente satisfechas**. El objetivo general se ha logrado y con ello se ha contribuido al fortalecimiento de la integración vocacional en el acceso al empleo.

No obstante, aun habiéndose logrado una cobertura altísima en el espacio de orientación, acompañamiento y formación, si hablamos del **servicio de inserción**, el equipo evaluador observa que no se ha logrado proporcionalmente la meta deseada. Así pues, analizando los datos macro del proyecto observamos que 670 personas han sido acompañadas en su integración al empleo en el marco del proyecto, que las formaciones han contado con una altísima participación (1174 personas totales, de ellas 474 mujeres y 700 hombres) y que el fruto de este trabajo 91 personas han accedido a la inserción laboral. Esto supone que, respecto al indicador formulado como objetivo general, 400 acompañamientos, el 22,75% ha sido insertado laboralmente. Pero si tenemos en cuenta la base de datos total, 670 personas acompañadas, el resultado desciende a 13.8% de beneficiarios/as insertados/as. No siendo posible siempre una orientación ajustada a las necesidades concretas del mercado laboral y las capacidades y el talento de los/as jóvenes, por las barreras estructurales descritas a lo largo del presente informe.

En este sentido se observan dificultades concretas a la hora de dar seguimiento y control de la calidad de la inserción y, por ende, en la capacidad de valorar si el trabajo al que accede la juventud beneficiaria del proyecto es decente o no. No ha sido algo que IU-ISCOD hayan pretendido o podido seguir y/o controlar, según el coordinador de ISCOD, debido a que es difícil plantear el trabajo decente cuando el joven está en paro de larga duración y consigue una oportunidad (en un contexto laboral tan difícil para los jóvenes como el de Marruecos y en concreto el del distrito de Hay Mohammadi en Casablanca). Todo ello determina que en bastantes ocasiones los y las jóvenes opten a empleos precarios, trabajen en sectores diferentes a los de su formación y/o tengan que recomenzar una nueva formación para poder responder a las ofertas de empleo; lo cual incide en su motivación y expectativas incumplidas, en tanto que si no consiguen el empleo deseado no saben muy bien “¿dónde está el fallo?”, se desmotivan y dificulta el retrainar con estas personas jóvenes.

En conclusión, podemos afirmar que la acción del proyecto es eficaz claramente hasta la fase de oferta-demanda, pero una vez que el o la joven decide trabajar en un empleo concreto la capacidad de IU-ISCOD de hacer seguimiento a su inserción laboral para velar por el trabajo decente pasa a estar mermada, entre otras cuestiones, por el porcentaje de jóvenes que a posteriori opta por insertarse en la economía informal cuando esto supone un aumento de ingresos netos.

Aún con todas las dificultades y barreras expuestas, los y las beneficiarios/as destacan los servicios, valorándolos de forma positiva, y destacan las **cualidades del equipo**, señalando como principales su profesionalidad, compromiso, disponibilidad y flexibilidad, así como la escucha activa. Afirman que el seguimiento y el apoyo del equipo **“fueron siempre personalizados y tuvieron en cuenta la situación de cada beneficiario”**, habiendo testimonios más personales que apuntan

a los beneficios tanto personales como laborales en su calidad de vida: ***“Cuando llegué a la asociación, me encontraba en un estado de depresión, afortunadamente conocí a la persona que me atendió..., que era una buena oyente, de lo contrario no habría vuelto”***. En definitiva, valoran positivamente cómo el equipo del centro ha facilitado su integración en el proyecto y el trato personalizado.

Por otra parte, el proyecto ha permitido a **IU/ISCOD desarrollar relaciones privilegiadas con el sector público, privado, sociedad civil** y otros servicios relacionados. El espacio ZETTAT se articula como punto de coordinación con diferentes espacios privados y públicos (pudiendo afirmarse que con mayor eficacia con los primeros que con los segundos). Se han realizado diversas acciones de coordinación con diferentes actores de la sociedad civil marroquí, autoridades, sector privado y colectivos de beneficiarias/os, de cara a mejorar acciones y aumentar el impacto del proyecto. Las partes interesadas entrevistadas durante esta evaluación están en general satisfechas con su participación en el proyecto y con el papel que han desempeñado en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes más vulnerables del barrio de Hay Mohammadi. La **OFPPT** valora mucho la colaboración con IU-ZETTAT. El departamento encargado de las prácticas en empresas se complace en poder contar con ellos tanto para encontrar oportunidades de prácticas como para reforzar las competencias transversales de los becarios. Además, aunque no se pudo entrevistar directamente a un responsable de la **ANAPEC**, otras evidencias indican que se han creado sinergias con IU y el espacio Zettat, ya que un experto de la ANAPEC ha impartido sesiones de formación a los tres asesores de inserción profesional del espacio Zettat. Por último, los tres directivos de las empresas asociadas entrevistadas están relativamente satisfechos con la colaboración establecida en materia de formación y contratación de jóvenes y esperan ampliarla a largo plazo. Respecto de los **fóruns y sesiones de redondas**, se tratan más que un trabajo de acciones concretas, de sesiones de lluvias de ideas, de revisar **mesa** la situación y de identificación de las diferentes necesidades y expectativas de futuro.



Se necesitaría dotar de más contenido la labor de inserción; por un lado, se necesitaría un recurso específico de prospección y trabajo más intenso con el sector privado, con los empleadores, para así buscar mejoras en este servicio. Y por otro se debería sistematizar un proceso que fomente el seguimiento y retraining con los /as jóvenes, en pro de que no logran su objetivo último en primera instancia, no cesen en el empeño de lograrlo a futuro. En último lugar sería óptimo un seguimiento post-inserción y la implicación coordinada de las alianzas multiactor a favor de observar las necesidades de oferta-demanda y articular mejor a todos los actores en relación con las expectativas de la persona joven.

4.2.4 IMPACTO

El proyecto ha tenido un especial éxito respecto a la formación y refuerzo de competencias de la juventud y de las personas adultas que en él han participado.

El impacto respecto a la **inserción** ha sido también exitoso si observamos 2 aspectos:

1- El proyecto ha alcanzado los objetivos que se marcaba de inserción, pero el aumento de población meta que ha entrado en el itinerario ha hecho que proporcionalmente no se haya logrado al 100% la meta deseada (como se detalla en la matriz del marco lógico y en la página 16).

Pero, este equipo de evaluación considera un impacto muy positivo el conseguido si se establece una comparación con proyectos de la misma temática y sector. Proyectos como el que nos compete que alcanzan medias similares de inserción y que encuentran dificultades similares en esta etapa final del itinerario.

2- La pandemia y el contexto de empleabilidad en Marruecos. Si tenemos en cuenta los sectores de inserción de perfiles similares, estos sectores se vieron afectados por la Pandemia Covid 19 (turismo, fábricas, servicios, etc.; se vieron fuertemente agraviados por las restricciones). Pero además de la COVID-19, el contexto de empleabilidad en Marruecos no sólo ha sido poco favorable en la zona del proyecto, la realidad del país sigue siendo verdaderamente complicada para la juventud, para las mujeres y no se está logrando dar respuestas al paro, a la falta de oportunidades y a la necesidad de empleo formal de muchas personas.

De esta forma, entre los **aprendizajes adquiridos por los y las beneficiarios/as del proyecto** se encuentran:

- Redacción de CV;
- Escribir una carta de presentación;
- Simulación de entrevista de trabajo;
- Talleres de desarrollo personal (habilidades blandas);
- Talleres de emprendimiento (diseño y puesta en marcha de un proyecto);
- Cursos de informática: programas de Office (Word, Excel, etc.)

Técnicas de búsqueda de empleo en Internet (creación de una dirección de correo electrónico; sitios web de anuncios de empleo...)

El proyecto a su vez ha tenido un **impacto positivo en la vida de los/as jóvenes beneficiarios/as** en tanto que ha supuesto:

- Fortalecimiento de su autoestima;
- Aumento de su espíritu de iniciativa;
- Definición del proyecto de vida;
- Autonomía financiera de los jóvenes que trabajan.

El equipo evaluador ha podido constatar esto a través de los grupos de discusión, en los cuales se han recogido testimonios como el siguiente: ***"Antes de participar en los talleres del proyecto, no creía que pudiera conseguir un trabajo. Ahora, con lo que he aprendido, tengo más confianza en mí misma."***

Respecto al impacto del proyecto en la integración económica de los y las jóvenes del barrio, el equipo evaluador observa que la creación del espacio Zettat responde a una fuerte demanda de la población

del barrio, en particular de los jóvenes más excluidos/as, de contar con un mostrador local que les ayude y acompañe en su proceso de integración profesional. El proyecto ha reforzado las competencias básicas de los y las beneficiarios, esenciales para iniciar un proceso de integración profesional. El **proyecto ha ayudado a los y las jóvenes del barrio a creer en sí mismos/as y a comprender que sí mejoran sus habilidades, hay oportunidades de encontrar un trabajo.**

En este sentido, las alianzas y trabajo en red, coordinado es algo que impacta en el proyecto y que se debe seguir reforzando y trabajando según el discurso de todos los implicados (actores de responsabilidad y de obligación). En paralelo a esta necesidad, también se observa la **importancia de un trabajo de sensibilización**, refuerzo de roles y capacidades ya que aún se observan determinantes y resistencias tal y como expresó el coordinador de ISCOD: ***“los actores se reúnen se lanzan informaciones y tareas por hacer unos a otros, e incluso culpabilizan a la juventud (“no está preparada, no es seria, no cumplen con los perfiles que se necesitan, etc.”)”.***

Siguiendo con la coordinación, los fórums y sesiones de mesa redonda si bien buscaban coordinar específicamente o mejorar cuestiones concretas se tradujeron en mesas de debate y análisis ***“más que un trabajo de acciones concretas, fueron más sesiones de lluvias de ideas e incluso de sesiones de la queja.”*** Es decir, dichas reuniones han sido muy positivas y han servido para identificar y expresar las necesidades de unos y otros, pero es necesario fomentar el networking y las relaciones estables todas las partes interesadas.

Otra cuestión evaluada en clave de impacto es la relación de ISCOD con el mundo sindical; esta realidad en Marruecos debe contemplarse como una semi barrera tanto respecto al trabajo con empresas como con las administraciones. A ISCOD le gustaría trabajar más con los sindicatos locales, que éstos intervengan en la búsqueda de empleo joven y de calidad, implicarles en fases del proyecto, pero se han encontrado con 2 barreras. Barreras debido a que los sindicatos en Marruecos no tienen este rol y les cuesta ver que la juventud puede ser su próxima base social y que implicándose en su problema con el empleo podrían aumentar su representación como sindicatos. Las autoridades y otros actores son reticentes a vincularse al mundo sindical.

Por su parte, IU necesita un plan de acción claro, así como fomentar alianzas estratégicas más fuertes, como implicar en actividades concretas a actores de formación como la OFPPT y la universidad. La dependencia de la entidad al “proyecto concreto” y la profesionalización que esto implica puede ser un condicionante a futuro y siempre es un determinante cuando hablamos de sociedad civil y de desarrollo. Es una situación recurrente en Marruecos y a las asociaciones son muy proclives a adaptarse al contexto de voluntariado, de rotación de personal y cambio de roles, pero es algo que juzgamos puede impactar en la realidad de los objetivos marcados.

El proyecto Zettat impacta positivamente en el distrito de Hay Mohammadi (Casablanca) y su población, contribuyendo al fortalecimiento de la integración vocacional en el acceso al empleo de mujeres y hombres jóvenes en situación de vulnerabilidad. Circunstancia especialmente meritoria si tenemos en cuenta la precariedad del mercado laboral en el barrio, la ciudad y el país en general; las

importantes dificultades de acceso al empleo decente del colectivo meta, y el agravamiento de todo ello por la realidad sobrevenida con la pandemia COVID-19.



Cabe por tanto concluir que el proyecto ha impactado positivamente en el colectivo meta y en la consecución de los objetivos general y específico que afirma en un gran porcentaje estar satisfecho con esta cuestión. Y las cifras e indicadores de resultados así lo atestiguan. En definitiva, el proyecto es un ejemplo más de los esfuerzos que se deben hacer en pro de la empleabilidad de colectivos vulnerables, y como un itinerario completo es un servicio esencial en el barrio y para el mercado laboral y sus actores.

También cabe concluir que los comités de trabajo y seguimiento son muy necesarios y útiles, pero deben dotarse de más contenido y volverse más operativos y regulares.

ISCOD e IU tienen que seguir fomentando las alianzas estratégicas y buscar que todo el proceso e itinerario seguido por una persona beneficiaria le conduzca al cumplimiento de sus expectativas socio-laborales.

4.2.5 SOSTENIBILIDAD

Se han identificado las siguientes buenas prácticas y lecciones aprendidas útiles para la continuación del proyecto o para otras intervenciones que se definan en un contexto similar:

- Los conocimientos adquiridos por IU y Zettat en materia de mejora de la empleabilidad pueden sistematizarse y transmitirse a otras asociaciones de la sociedad civil que trabajan con grupos vulnerables (inmigrantes, madres solteras, PSH).
- El intercambio de información y experiencias con otras asociaciones que trabajan en la integración de grupos vulnerables (INSAF, L'Heure Joyeuse), en particular mediante el uso de un grupo de Whatsapp, mejora las habilidades y capacidades de los equipos de las asociaciones asociadas.
- La complementariedad de los diferentes proyectos llevados a cabo por Initiative Urbaine en términos de integración económica de los jóvenes del distrito (Espace Zettat para mejorar la empleabilidad, Interned para apoyar el espíritu empresarial, INDH para financiar micro-proyectos).
- Organización conjunta de un Foro de empleo con la OFPPT.
- El trabajo de ISCOD con los sindicatos y cómo desde el sector sindical se podrían establecer necesidades específicas y soluciones para personas en riesgo de exclusión cercanas al centro.

Además, observamos que Zettat es servicio útil en el barrio, en tanto que evita que la juventud esté en la calle y previene aspectos contextuales negativos (droga, violencia, prostitución, etc.) en un área de población muy vulnerable (las grandes empresas salieron del barrio y hay un contexto de cambio, de reajuste propia de barriadas periurbanas). Así pues, el proyecto no sólo tiene una vocación de

empleo e integración laboral, sino que hace un trabajo integral en el barrio y servicio comunitario muy implicado y directamente relacionado con lo social.

Respecto a la capacidad de IU y el espacio Zettat para continuar con las actividades del proyecto, a la espera de una nueva financiación que permita volver a pagar a los orientadores laborales contratados en el marco de este proyecto, las actividades del espacio Zettat se han mantenido con las mismas personas que ahora desempeñan sus funciones como voluntarios. Esta situación transitoria, si bien tiene el mérito de no detener las actividades del espacio Zettat, sólo durará un cierto tiempo y juzgamos no es la mejor realidad para las necesidades y exigencias del circuito de integración.

Otros elementos que son determinantes en la sostenibilidad son las cuestiones políticas y los cambios estructurales que Marruecos está haciendo en política de empleo, de juventud y en lo social. En 2021 se ha producido un cambio de gobierno, reajustes entre ministerios y probablemente se den nuevas dinámicas. Algunas tendencias que se vienen dando en los últimos años podrían apoyar nuevos proyectos y mejorar la sostenibilidad del espacio Zettat. Por ejemplo:

- El autoempleo y el proyecto de regularización de micro emprendedores con condiciones impositivas favorables y la voluntad de dotar a este proceso de acceso a salud, cotización, etc.
- El trabajo de la administración en lo relativo a la mejora curricular de los jóvenes desde la mejora de las extraescolares y las actividades lúdico-culturales que alimenten la formación y otras competencias de los y las jóvenes.
- El trabajo de Responsabilidad social corporativa y la búsqueda de una mayor implicación del sector privado y la mejora de las oportunidades y calidad del empleo.



Se constata que el servicio Zettat está consolidado y es sostenible en el centro. Si bien, la captación de fondos de cooperación y proyectos como el actual revierten en su profesionalización y determinan el alcance.

4.2.6 TRANSVERSALES (COVID, género y diversidad cultural)

Con la realidad y la crisis de **COVID-19**, la población de Hay Mohammadi se ha visto especialmente afectada. El desempleo ha aumentado y ha resultado que muchas personas se encontraron sin empleo y acudieron al espacio Zettat para encontrar trabajo de nuevo. Por ende, al perfil inicial de juventud en busca de su 1er empleo o personas con dificultades para acceder a una oportunidad laboral, el centro en un momento dado se encontró con personas en reciente desempleo a causa de la pandemia. El proyecto, sus equipos y servicios se adaptaron a esta nueva situación aceptando acompañar a personas de más de 35 años, cuando la edad máxima del proyecto era inferior y adaptando el itinerario a la situación de estas personas, pero a la pandemia en general.

También las actividades de intercambio, alianzas y coordinación se han adaptado favorablemente al trabajo a distancia, a la imposibilidad en cierto momento a realizar reuniones presenciales y la falta de intercambios fluidos. El servicio se ha podido realizar con relativa normalidad y las acciones de intercambio como los foros y viajes de intercambio se han adaptado con flexibilidad y con ingenio.

En relación con el **género**, si bien el proyecto ha alcanzado los objetivos con relación al número de mujeres que ha atendido; se observa que la realidad del mercado laboral marroquí y también la complejidad de la inserción de las mujeres, hubieran requerido de una acción específica o de un componente más notorio en el proyecto. En este sentido, observamos que los esfuerzos de formación y refuerzo de las capacidades de las beneficiarias se han alcanzado con casi igual normalidad que sus compañeros hombres, pero llegado el momento de la inserción las oportunidades son más difíciles y costosas en tanto que proceso.

A las dificultades de inserción y desigualdad de oportunidades a las que se enfrentan las mujeres participantes, se suma según el coordinador de ISCOD que el **equipo de trabajo** no tiene la formación y la experiencia suficiente para identificar y/o plantear cómo los roles y los estereotipos de género afectan a la implementación del proyecto y la consecución de objetivos y resultados, tanto entre las beneficiarias como entre el propio equipo de trabajo. Se observa que las propias trabajadoras/es del proyecto no siempre han sabido acompañar a las beneficiarias en la identificación de sus barreras y limitaciones en el entorno, esto es, el barrio, ni en el mercado laboral, en definitiva, dentro del espacio público, como lugar tradicionalmente negado a las mujeres marroquíes frente al espacio privado y familiar. Sin una formación específica y formal en género, el rol del coordinador de ISCOD ha sido buscar que el equipo se cuestione y plantee dudas en torno a la no igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres, con el fin de observar y/o buscar ideas, soluciones, medidas a través de las cuales romper con los estereotipos de género y la catalogación de trabajos "para la mujer" frente a los trabajos "para el hombre".

A pesar de las **barreras estructurales y dificultades concretas** descritas, las beneficiarias entrevistadas por el equipo de evaluación (mujeres/niñas aprendices de pastelería en un centro de formación profesional beneficiario del centro Zettat, que conocieron el recurso a través de su formador) se manifiestan satisfechas con las actividades y servicios del proyecto, en concreto con los aprendizajes realizados de desarrollo personal y de emprendimiento (diseño y puesta en marcha de un proyecto).

Se observa que todas ellas tienen ideas de proyectos, pero que no tenían las habilidades necesarias para crearlos por sí mismas. En este sentido los talleres de emprendimiento fueron de gran importancia para estas mujeres, ya que pudieron desarrollar sus ideas en hojas de proyectos. Asimismo, la profesionalidad, el compromiso, la disponibilidad y flexibilidad, así como la escucha del equipo y personal encargado de la ejecución del proyecto ha favorecido que la formación, el entrenamiento y las aptitudes de las beneficiarias mejoren, tanto desde un punto de vista profesional como personal (incluso entre los perfiles con más dificultades). Nos encontramos así con testimonios de mujeres como el siguiente: "No sé leer ni escribir, y gracias a los esfuerzos del equipo pude montar mi propio proyecto."

En definitiva, el proyecto ha tenido un **impacto positivo en la vida de las beneficiarias**:

- Fortalecimiento de la autoestima;
- Espíritu de iniciativa;
- Definición de un proyecto de vida;
- Autonomía financiera.

No obstante, las **dificultades de integración igualitaria persisten**. La crisis COVID-19 ha empeorado desde un punto de vista de género la realidad de las jóvenes y mujeres marroquíes, siendo esto una realidad local y global; los salarios ofrecidos a las mujeres por los/as reclutadores son inferiores a los ofrecidos a los hombres, y las mujeres tienen mayores dificultades para encontrar financiación para sus proyectos.

En lo relativo a la diversidad cultural y la sostenibilidad ambiental este equipo de evaluación no tiene elementos suficientes para evaluar ni positiva ni negativamente esta cuestión



Cabe señalar el gran esfuerzo de adaptación a la realidad de la pandemia Covid 19. El proyecto ha conseguido sus objetivos, ha adaptado sus actividades y ha realizado todos los esfuerzos para minimizar los impactos negativos. Esto es altamente valorable en un contexto de crisis económica derivada por la situación de confinamiento, importantes cierres de fronteras y una crisis socio-laboral enorme.

Respecto al género, cabe destacar el gran número de mujeres que han pasado por el centro y su positiva valoración de los servicios e itinerario. También cabe afirmar que las necesidades de las mujeres son específicas y que, especialmente la inserción, se ve condicionada (negativamente) por la cuestión del género.

5. Recomendaciones

5.1 Recomendaciones para mejorar la intervención de IU respecto de la juventud del barrio y su empleabilidad.

- ❖ Reforzar las capacidades del equipo con respecto a las cuestiones transversales: género y desarrollo y personas con necesidades especiales, a través de formaciones, participación seminarios y/o foros de empleo e intercambios con otras experiencias. Buscando impulsar en el centro una atención más adecuada y de calidad para estas realidades/personas.
- ❖ Contar con una persona dedicada a la captación de empresas y a hacer el nexo entre la oferta y la demanda respecto de los perfiles y colectivos de personas del centro. Asimismo, se observa la necesidad de más puestos profesionalizados en IU, tanto dentro del marco de proyectos como el presente como de forma continuada en su labor en el distrito.
- ❖ En pro de atraer a más jóvenes beneficiarios/as y seguir aumentando la influencia de la asociación en el barrio de Hay el Mohamed en particular y toda la ciudad de Casablanca en general, repensar campañas de captación. Tanto por medios a pie de barrio como digitales, esto es buscar el valor añadido de las redes sociales y lo online.
- ❖ La realización de producciones audiovisuales sobre: técnicas de búsqueda de empleo, las experiencias de los jóvenes insertados en el proyecto, que puedan ser mostradas en el centro Zettat, así como compartidas por medios digitales u otros.
- ❖ Organizar foros de empleo en los locales de la asociación, para facilitar el encuentro e intercambio entre los y las jóvenes que buscan trabajo y las empresas.
- ❖ La creación, revitalización y/u organización de talleres, que den continuidad al trabajo hecho (tanto dentro del marco del presente proyecto, como a nivel histórico) y a su vez sean pertinentes e innovadores:

- Talleres de intercambio de experiencias entre jóvenes del proyecto y profesionales de sectores especializados (contables, analistas financieros, desarrolladores web...)
 - Talleres de intercambio de experiencias entre los y las jóvenes beneficiarios/as del proyecto y los/as jóvenes insertados/as en el mercado laboral a través del programa Zettat.
 - Talleres de refuerzo lingüístico (francés, inglés).
 - Talleres de teatro y otras disciplinas artísticas que favorezcan el desarrollo personal.
 - Talleres de apoyo psicosocial para jóvenes en estado psicológico difícil debido al desempleo.
- ❖ Desde un punto de vista de género, diseñar una acción específica que incida en los siguientes puntos:
- Abogar por un acceso fácil y equitativo a la financiación (pública y privada).
 - Reforzar el apoyo a las mujeres en el proceso de creación de proyectos.
 - Organizar sesiones no mixtas de formación sobre recaudación de fondos.
 - Abrir la asociación a otras estructuras sociales que trabajan con mujeres en situación de vulnerabilidad (especialmente las que están desempleadas).
 - Organizar talleres de intercambio de experiencias entre mujeres empresarias y mujeres beneficiarias del proyecto.

Cabría pensar que en un proyecto de continuación o en el propio centro se debería formular una actividad específica de trabajo con el colectivo meta mujer. De este modo, tanto la formación, como sobre todo la inserción y prospección de oportunidades de empleo se deberían hacer bajo el enfoque de género y desarrollo.

También en este sentido se deberían reforzar las capacidades de equipo local, buscar sinergias con otras instituciones que puedan apoyar esta dinámica y que, por ende, pueden impulsar las necesidades de la mujer y trabajar la responsabilidad social de los empleadores para insertar laboralmente a las mujeres.

- ❖ Compartimentar los proyectos y las actividades con perfiles más específicos, por ejemplo: mujer y joven o persona mayor de 35 años y con formación, para “atacar” más directamente sus necesidades y acomodar la respuesta del proyecto a las mismas. En este sentido algunas propuestas serían:
- Proyectos y actividades específicas con colectivo mujer que trabajen la sensibilización del sector empresarial y que aboguen por impulsar la inserción laboral de las mujeres como un ejercicio de responsabilidad social corporativa.
 - Proyectos y actividades específicas con colectivos de personas mayores de 35 años; acciones que impulsen tal vez el autoempleo a través de las microfinanzas (para paliar la realidad de la falta de ayudas y subvenciones públicas a mayores de 35). Intervenciones con formaciones o alianzas estratégicas en pro del emprendimiento.

5.2 Recomendaciones para mejorar la coordinación, trabajo en red y alianzas estratégicas respecto a IU y el proyecto ZETTAT.

La recomendación general a IU y el proyecto Zettat para mejorar este aspecto es el diseño de un plan de acción, que tenga en cuenta las siguientes recomendaciones concretas:

- ❖ Reforzar el servicio de inserción laboral con un especial énfasis en la prospección y el trabajo específico respecto de la oferta laboral. Buscar acomodar los perfiles de las personas candidatas a las oportunidades que se ofrezcan en el sector empresarial.
- ❖ Fomentar el networking, las relaciones estables entre todas las partes interesadas y las alianzas estratégicas fuertes (por ejemplo, implicando en actividades concretas a actores de formación como la OFPPT y la universidad). Para ello se recomienda un trabajo de análisis profundo que permita trabajar en las necesidades de intermediación, repartir más eficazmente los roles y maximizar los recursos humanos.
- ❖ Incidir en el trabajo y las relaciones con los sindicatos locales y su implicación con IU y el proyecto Zettat, en pro de fomentar que éstos intervengan en la búsqueda de empleo joven y de calidad. Asimismo, realizar un trabajo de sensibilización con dichos sindicatos para desmontar falsos mitos (los sindicatos en Marruecos no tienen este rol y les cuesta ver que la juventud puede ser su próxima base social) y apostar por su mayor implicación y representación en la lucha contra el desempleo juvenil y femenino.
- ❖ Se deberían plantear acciones concretas para trabajar y sensibilizar a las empresas y sector público-privado en pro de fomentar el trabajo decente y de calidad. En paralelo, desarrollar con la juventud beneficiaria formaciones y sesiones específicas en materia de derechos y condiciones laborales basadas en los estándares de los derechos humanos y derecho al trabajo de calidad y decente.

5.3 Recomendaciones para mejorar las relaciones institucionales de IU e ISCOD

Dentro del marco del **plan de acción** recomendado en el punto anterior, tener en cuenta en su diseño las siguientes recomendaciones concretas:

- ❖ Fomentar la coordinación y colaboración entre las distintas instituciones, autoridades o plataformas de jóvenes e IU/ISCOD y su continuidad en favor de una interlocución fluida entre ambas partes. Contar para ello a una persona que centralice y capitalice el trabajo dentro del proyecto Zettat al respecto.
- ❖ Llevar a cabo labor de sensibilización a los diferentes actores (del sector público, privado y sociedad civil) implicados sobre la realidad socio-laboral del distrito (yendo de lo local a lo global).
- ❖ Organizar foros de intercambio entre las autoridades, actores privados y/o el mundo sindical.
- ❖ Fomentar las alianzas estratégicas con actores como la Conferencia General de Empresas en Marruecos y con sede en Casablanca para trabajar desde un enfoque de responsabilidad social corporativa. Además, reforzar al centro en relación con las nuevas tecnologías y aprovechar sinergias respecto al "Maroc Numerique". De este modo se podrían realizar formaciones más atractivas para las y los beneficiarios y también; el equipo ejecutor podría renovar sus herramientas y hacerlas más dinámicas y pedagógicas.
- ❖ Repartición de roles respecto a otros agentes: especialización (si yo como doy autoempleo no doy servicios de cuenta ajena y viceversa).