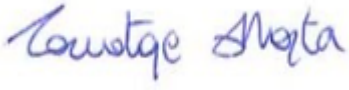
# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA Y FINAL DEL PROYECTO:

***Mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables de Dakar a través de mecanismos de orientación e inserción profesional.***

***EXP. : Principado de Asturias (12/2019) y Ayuntamiento de Gijón (58872N/2019).***

**Informe realizado por: Marta Tornatore**

**Noviembre 2021**



## ÍNDICE


1. Datos Básicos
2. Resumen ejecutivo
3. Introducción:

**3.1** Antecedentes de la evaluación

**3.2** Objetivos de la evaluación

**3.3** Contexto de la evaluación

4. Breve descripción del proyecto
5. Metodología de la evaluación:

**5.1** Enfoque de trabajo

**5.2**. Pasos metodológicos

**5.3**. Herramientas de evaluación

**5.4** Etapas de la evaluación

**5.5** Limitantes

6. Análisis de criterios básicos de la evaluación

**6.1** Pertinencia

**6.2** Eficacia

**6.3** Eficiencia

**6.4** Impacto

**6.5** Sostenibilidad

**6.6** Incorporación de la perspectiva de género

7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Anexos

## 1. Datos Básicos

| | |
|---|---|
| Entidad Gestora | Instituto Sindical de Cooperación al desarrollo (ISCOD) |
| Contraparte local | Confederación Nacional de Trabajadores de Senegal (CNTS) |
| Financiación | Principado de Asturias<br>Ayuntamiento de Gijón |
| Localización | Dakar, Senegal |
| Presupuesto total | € 153.917,46 |
| Subvención Principado Asturias | 96.000,00 € |
| Subvención Ayto. Gijón | 30.177,06 € |
| Aporte ISCOD | 15.740,40 € |
| Aporte CNTS | 12.000,00 € |
| Año de convocatoria | 2019 |
| Período de ejecución | Plazos del Principado de Asturias: 31/12/2019 – 18/9/2021 (20 meses y medio)<br>Plazos del Ayto. de Gijón: 2/3/2020 – 18/9/2021 (18 meses y medio) |
| Objetivo específico | Mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables de Dakar a través de mecanismos de orientación e inserción profesional. |
| Evaluadora | Marta Tornatore |
| Coste de la evaluación | 3.000 € impuestos y gastos incluidos |

## Glosario de términos

ISCOD: Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo

CNTS: Confederación Nacional de Trabajadores de Senegal

CJ: Comité de Jóvenes CNTS

TdR: Términos de Referencia

UGT: Unión General de Trabajadores

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional

ENFEFS: Escuela Nacional de Formación en Economía Familiar y Social

MILE/Fass: Misión Local para el Empleo y las Empresas de Fass

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico

GED: Género en el Desarrollo

PRES: Programa de Resiliencia Económica y Social

ANSD: Agencia Nacional de Estadística y Demografía

PSE: Plan Senegal Emergente

NETT: no en educación, empleo o capacitación

ODD: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONFP: Oficina Nacional de Formación Profesional

## 2. Resumen ejecutivo

El presente documento contiene los resultados del proceso de evaluación externa y final del proyecto *"mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables de Dakar a través de mecanismos de orientación e inserción profesional"* gestionado y ejecutado por ISCOD (Instituto Sindical de Cooperación y Desarrollo) en colaboración con el socio local, la CNTS (Confederación Nacional de Trabajadores de Senegal).

El proyecto con número de expediente 12/2019 y 58872N/2019 ha contado con el apoyo financiero del Principado de Asturias y del Ayuntamiento de Gijón.

La intervención objeto de evaluación ha tenido ampliaciones motivadas por la pandemia del COVID 19; ampliaciones que, acompasando los plazos de las administraciones cofinanciadoras, se resumen en dos períodos de ejecución: el primero, financiado por el Principado de Asturias, desde el 31/12/2019 hasta el 18/09/2021 (20 meses y medio); el segundo, financiado por el Ayuntamiento de Gijón, desde el 02/03/2020 hasta el 18/09/2021 (18 meses y medio).

El inicio de las actividades en terreno estaba previsto para marzo 2020, con duración de un año, pero a causa de los problemas ligados a la Pandemia de COVID-19, las actividades sólo empezaron en agosto 2020 y se amplió el plazo de la ejecución de la intervención subvencionada hasta septiembre 2021. La entidad presentó los escritos de autorización de ampliación correspondientes, y se ha acreditado la veracidad de los argumentos ahí esgrimidos.

El objetivo general del proyecto es de mejorar la empleabilidad de los colectivos vulnerables (jóvenes y mujeres con o sin formación) en Dakar, a través de mecanismos de orientación e inserción laboral. El proyecto planteaba acciones para mejorar las habilidades personales de los participantes y ofrecerles un acompañamiento personalizado para el acceso a un empleo. Para lograr estos objetivos se llevaron a cabo dos macro acciones:

- Acogida, orientación, acompañamiento, formación e inserción
- Establecimiento de espacios de consulta, coordinación y concentración de diferentes actores locales.

La evaluación acometida ha sido externa y final, y se ha realizado entre el 8 de noviembre y el 10 de diciembre 2021, siguiendo el esquema de trabajo definido en los TdR y desarrollado metodológicamente en la propuesta adjudicada.

Desde la perspectiva de los resultados logrados y teniendo en cuenta los

documentos facilitados por el coordinador local de la CNTS (informes sobre las formaciones, estudio de necesidades del mercado laboral y evaluación intermedia), la evaluación ha constatado avances en lo referente a las expectativas de mejora de la empleabilidad de los colectivos vulnerables de Dakar, y en la ampliación de los conocimientos en materia de derechos sociales y laborales de esa población meta. Las formaciones continuas y específicas sobre estos temas han permitido al equipo local del Comité de Jóvenes que pertenecen a la CNTS y a sus afiliados sindicales consolidar sus conocimientos para que puedan ser transmitidos a otros beneficiarios aumentando la difusión de los mismos, contribuyendo así a la promoción del trabajo decente.

Los éxitos del proyecto, a juicio de la evaluadora, son sobretodo cualitativos, si comparamos las mejoras introducidas con las carencias detectadas al inicio.

Los hallazgos de esta evaluación subrayan la importancia de las formaciones: todas han sido, según los participantes entrevistados, muy útiles; según los formadores entrevistados en la evaluación, los jóvenes – además de estar muy motivados, atentos y los grupos muy participativos_ han sido conscientes de que su rol es continuar con la acción una vez que la financiación externa finalice. Estos jóvenes sindicalistas han tenido ya la ocasión de transmitir en sus puesto de trabajo los conocimientos aprendidos y además han organizado en el Centro de orientación y formación, después de la finalización del proyecto, un fin de semana de restitución de lo aprendido con el resto de jóvenes que por razones de número no habían podido participar a las formaciones (el socio local argumenta las restricciones de agrupamiento y reunión impuestas por el gobierno senegalés).

Sin duda el proyecto ha incrementado el interés del Comité de los Jóvenes a analizar el mercado laboral de Dakar, y de todo Senegal, conduciéndolos a interrogarse sobre estrategias que hay que poner en práctica para capacitar los colectivos más vulnerables y para que haya un sistema más sencillo para encontrar un empleo. Durante el grupo focal organizado con más de veinte jóvenes de la CNTS y sus afiliados se debatió mucho sobre posibles salidas de esta grave situación de paro que afecta sobre todo a los jóvenes y las mujeres.

Analizando paso a paso las actividades desde el principio se constata cómo se han ido conformando grupos y dinámicas de trabajo en barrios y centros de formación, de una manera que tal vez requiera de un proceso de reflexión para mejorar los canales y establecer alianzas con otras organizaciones locales. En conjunto, el alcance poblacional ha sido el esperado: se ha trabajado _en alguna faceta de intervención, es decir, aglutinando datos de personas informadas, formadas y orientadas / derivadas_ con 317 hombres y 135

mujeres, todos ellos jóvenes, un 30 % de los cuales fueron beneficiarios del proceso de formación y refuerzo de competencias. En este sentido, se detecta que el porcentaje inicial de mujeres no se ha alcanzado: al inicio de la intervención se proponía trabajar con un 50 % de población femenina, pero se acredita el trabajo con un 29 %.

Tampoco se ha podido alcanzar el indicador de inserción comprometido inicialmente, que implicaba insertar en el mercado laboral a 100 personas en un año.

Debido a problemas administrativos y políticos (retraso en envío de dinero al equipo técnico y levantamientos en Dakar por parte de la población) y limitaciones ligadas a las medidas para contener el Covid (toque de queda y prohibición de aglomeraciones) las formaciones para los solicitantes de empleo empezaron cinco meses después de la primera toma de contacto, y fue esta una de las posibles razones que desmotivó los beneficiarios a participar. Retraso que sí dependió de factores externos pero que, a nuestro juicio, representa cierta desconcentración de esfuerzos, una mala gestión del tiempo y una escasa organización del equipo técnico que no consiguió trabajar en grupo con los jóvenes del Comité.

Se logró alcanzar 452 jóvenes, de los cuales 317 hombres y 135 mujeres, aunque no todos participaron a formaciones, todos han sido informados sobre la existencia del Centro de jóvenes situado en el barrio de Guelee Tapée, lugar de encuentro, intercambio de buenas prácticas y sensibilización.

El objetivo específico se ha logrado y sobrepasó el 25%; llegando a un 30,8% de jóvenes participantes al menos a una formación de los cuales 95 hombres y 59 mujeres.

La formación sobre la creación de empresa (autoempleo) ha sido uno de los argumentos tratados que más interesó a nivel estratégico a la CNTS y a los jóvenes del Comité, porque se considera una alternativa real para solucionar, en parte, el problema del paro juvenil.

De los 289 jóvenes que fueron acompañados en el Centro por el equipo técnico en la primera fase, sólo unos 150 jóvenes solicitantes de empleo tuvieron acceso a la formación para mejorar su empleabilidad (como redactar un cv, como escribir una carta de motivación y técnicas para realizar una entrevista de trabajo). Este aspecto merecerá un análisis posterior.

Los jóvenes acompañados por el equipo técnico tuvieron que rellenar una ficha en la que se les pedía reflexionar sobre sus calidades y carencias y de cual manera estas puedan afectar sus éxitos profesionales; tenían que pensar en

sus lagunas, competencias a desarrollar y necesidad de acrecentar sus habilidades a través de formaciones complementarias para encontrar un empleo. Estos encuentros han sido guiados por el equipo técnico, y fueron muy útiles para crear conciencia entre los jóvenes solicitantes de empleo, para darse cuenta de sus habilidades, y además para fijarse en lo necesario para encontrar un empleo.

La participación de las mujeres ha sido reducida, como ya se ha señalado: 75 de ellas fueron formadas y 99 tuvieron acceso al Centro; las causas se esconden en factores sociales ajenos a la gestión cotidiana del equipo del proyecto: las jóvenes mujeres senegalesas entre 20 y 35 años suelen casarse y tener niños, y muy pocas entre ellas siguen los estudios. El *reclutamiento* de las chicas, a diferencia de los chicos, se hizo entrando directamente dentro las casas, lugar donde una gran parte de las mujeres pasan la mayoría de su tiempo.

No se ha podido organizar un foro de empleo tal y como estaba previsto inicialmente, con la participación de empresas y solicitantes de empleo. Por lo que concierne a este objetivo de inserción laboral, se intentó construir una red entre varios actores (Ayuntamientos, Ministerio del Empleo y sus estructuras departamentales de formación e inserción, llamadas *misiones*) para aumentar las posibilidades de difusiones de ofertas de empleo. Red muy frágil y que no tiene de momento algún seguimiento aunque muchos de los actores implicados en el proyecto (formadores, el coordinador local de la CNTS y los mismos jóvenes del Comité) formen parte de aquellas Instituciones. No obstante esta red pudo permitir encontrar 4 empleos para los jóvenes solicitantes, dos en el ámbito de la seguridad y dos en la contabilidad. Dato que no respalda cuantitativamente el indicador planteado en el objetivo específico que querría lograr un 20% de inserción.

El objetivo del proyecto no era encontrar empleo a todos los jóvenes participantes sino dotarles de las herramientas necesarias para tener más conciencia de sus habilidades y esfuerzos para mejorar su empleabilidad, observamos que las formaciones recibidas han estado desconectada del resto del proyecto, muchas de las formaciones se dirigieron a los jóvenes de la CNTS y con los solicitantes empleo no se ha organizado un momento de restitución, ni de evaluación de los resultados de mejora conseguidos. Pese a que este resultado pueda aparentemente alejarnos de la consideración de haber logrado un buen éxito, las acciones de la CNTS y de los jóvenes no van a terminar, está dentro de la planificación de estos órganos sindicales seguir la orientación y acompañar a todos los jóvenes registrados. También observamos

que el proyecto se ha alineado con las políticas públicas nacionales mejorándolas, además de responder a las necesidades de los titulares de derechos.

Los resultados constatados por esta evaluación permiten valorar positivamente la intervención como trampolín para otras acciones futuras; el proyecto ha contribuido al proceso de toma de conciencia de los jóvenes de la CNTS sobre muchos asuntos, les ha capacitados en torno a intereses estratégicos ligado a la falta de oportunidades de empleo para los jóvenes senegaleses. Este aspecto es muy importante por cuanto el trabajo de fondo que subyace tras la orientación y la inserción laboral en el contexto de intervención es la promoción de actividades entre jóvenes y la sensibilización de los sujetos más vulnerables. El proyecto está generando cambios con respeto al empoderamiento de los jóvenes sindicalistas y el acceso al sindicato por parte de los colectivos más vulnerables.

# 3. Introducción

## 3.1 Antecedentes de la evaluación

**El Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo** (ISCOD) **es una fundación sin ánimo de lucro constituida en 1990 por la Unión General de Trabajadores (UGT) como instrumento para canalizar la solidaridad y la cooperación.**

**Para la ISCOD l**a eficacia del desarrollo como la generación de resultados sociales positivos se traduce en términos de trabajo decente, protección social, diálogo social, respeto de los derechos humanos y sindicales, igualdad de género, sostenibilidad medioambiental y el goce de un bienestar y un sustento de vida decente por parte de todos. Estos principios los podemos encontrar también en el Estatuto de la Confederación Nacional de Trabajadores de Senegal (CNTS); esta visión común hizo posible una colaboración entre las dos entidades.

Colaboración de larga data, que empezó en 2009 mediante un convenio de desarrollo con la AECID realizado en la ciudad de Mbour, conocido centro turístico del País. En esta ocasión las dos entidades instalaron una oficina permanente para sensibilizar los jóvenes sobre los riesgos ligados a la inmigración clandestina; actividad que tuvo mucho éxito para desanimar los jóvenes a tomar la ruta letal, el mar. Además se organizaron formaciones para los jóvenes y la oficina se volvió con el tiempo en un centro de promoción de la empleabilidad y acompañamiento para la inserción laboral de los jóvenes de la ciudad de Mbour.

La CNTS ha creado un Comité de mujeres trabajadoras para enfrentarse a las problemáticas ligadas a la escasa participación de las mujeres en la organización sindical y sus dificultades de acceso al mercado laboral. Otra atención particular se ha prestado a la condición de los jóvenes senegalés; se ha constituido un Movimiento Nacional de Jóvenes para que a través de una plataforma puedan hacer valer sus derechos y hacer un trabajo de sensibilización para aquellos que migran de manera ilegal. Las migraciones legales y sobre todo ilegales son una de las preocupaciones más ingentes de la CNTS qui se considera responsable de la partida y pérdida de capital humano.

En seno a la protección de derechos humanos laborales la CNTS ha consolidado un modelo efectivo y eficiente metiendo en marcha actividades de promoción y defensa de los colectivos considerados más vulnerables. Estas actividades han sido fundamentales para asegurar a los colectivos más vulnerables el acceso a la educación y al trabajo decente. Estos pilares que sostienen las acciones de la CNTS y sus conocimientos de terreno han sido las razones por las cuales se identificó esta organización sindical como ejecutora del proyecto. Proyecto que ha sido debatido a lo largo del año 2019 entre las dos organizaciones sindicales (ISCOD y CNTS) y que ha recibido el apoyo del Ministerio del Trabajo de Dakar.

Una vez concluida la intervención, para la CNTS existe el compromiso de aprender del proceso, valorar la calidad e impacto alcanzado en los beneficiarios directos y organizaciones participantes; buscando que la experiencia sirva de referencia y modelo para mejorar la empleabilidad de colectivos vulnerables. En ese sentido y en cumplimiento a lo establecido en las bases que regulan la subvención, se realiza la evaluación final externa del proyecto conforme a los términos de referencia publicados por ISCOD en 2019.

## 3.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo general es evaluar la implementación y el logro de los resultados del proyecto “mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables de Dakar a través de mecanismos de orientación e inserción profesional” para obtener una visión general global del alcance e impacto generado por el mismo durante y después de su ejecución, así como los efectos sobre el colectivo beneficiario y las organizaciones involucradas. Con el fin de brindar a ISCOD y sus socios información evaluativa sobre los logros del proyecto.

La evaluación también proporciona recomendaciones y lecciones que pueden ser útiles y relevantes para futuras acciones conjuntas. Dichas lecciones sirven

para reorientar o fortalecer estrategias similares de implementación. Por otro lado, la evaluación es vista como una herramienta analítica orientada al aprendizaje y mejora de acciones para lograr una mejor toma de decisiones, mejora de los procesos de trabajo establecidos y mayor eficiencia. Sobre esta base, se supone garantizar el uso óptimo de los recursos humanos, físicos y económicos así como el máximo impacto del proyecto, identificando tanto las debilidades a reforzar como las buenas prácticas que pueden reproducirse.

De esta forma se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la identificación: análisis de la coherencia del proyecto en relación a la identificación de problemas, los objetivos y la lógica de intervención.
- Evaluar las estrategias implementadas para la gestión de la intervención: la eficacia y la eficiencia en la utilización y desempeño de los recursos materiales y humanos, la participación de los beneficiarios y la coordinación entre los actores involucrados en la ejecución del proyecto.
- Evaluar los resultados: evaluación del cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades propuestas, señalando, a partir de estos, los posibles impactos a lograrse en el mediano y largo plazo, para que pueda servir a las organizaciones en sus actividades a futuro y para orientar las intervenciones de los diferentes actores implicados.
- Evaluar el impacto: evaluación de los efectos de la intervención en la población beneficiaria.
- Evaluar el grado de mejora de la situación de los colectivos vulnerables (jóvenes y mujeres).
- Evaluar el grado de participación de los beneficiarios del proyecto e implicación de los socios locales.
- Evaluar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.
- Evaluar qué actividades pueden ser redirigidas, rechazadas o vale la pena promover.
- Evaluar qué aspectos deben recibir más atención en el futuro en las intervenciones.
- Evaluar el sistema de gestión y seguimiento que se aplica.

Si bien la evaluación se configura como externa para garantizar la objetividad e imparcialidad, se contará con la participación del personal técnico de la organización (de la CNTS) que conozca los elementos culturales y organizativos

principales y estén familiarizados con el objeto de evaluación y su contexto, garantizando así una mayor adecuación del proceso evaluativo a la realidad a evaluar.

## 3.3 Contexto de la evaluación

La República de Senegal cuenta con una población de más de 15 millones de habitantes; sólo Dakar, la capital, cuenta con el 23% de la población total.

El índice de pobreza de 2018/2019 se estima en un 37,8%; más de seis millones de personas se consideran pobres. La crisis sanitaria ha alterado significativamente las perspectivas económicas, afectando a los servicios de turismo, trasporte y exportaciones.

Senegal respondió a la crisis sanitaria y económica con medidas de contención y la implementación de un "programa de resiliencia económica y social" (PRES). Sin embargo, la debilidad de las reservas fiscales y las redes de seguridad, la vulnerabilidad del sistema de salud y el tamaño del sector informal crean dificultades. Es probable que la recuperación económica sea gradual. Las reformas previstas en el Plan Senegal Emergente (PSE) deben profundizarse para volver a la trayectoria de crecimiento de antes de la pandemia. Los servicios desempeñan un papel importante en el PIB, mientras que el sector primario (principalmente la agricultura y la pesca) es el motor más dinámico del crecimiento. La crisis sanitaria ha retrasado los proyectos de petróleo y gas, que se espera que contribuyan a los ingresos y las exportaciones solo alrededor de 2035.

La persistencia de la pobreza, en particular en las zonas rurales y peri-urbanas, la juventud extrema de la población, el éxodo a las ciudades, la emigración por razones económicas, son ahora más gravemente problemáticos en el empleo, en particular el empleo de los jóvenes. A pesar del establecimiento del empleo como un tema importante de las políticas económicas y sociales en los años 90, la situación del empleo en Senegal sigue siendo crítica y la mayoría de las dificultades identificadas siguen siendo relevantes. Las probables causas se encuentran en:

- la insuficiente vinculación entre las políticas de empleo y las políticas de crecimiento, inversión y desarrollo;
- el aumento de los niveles de desempleo, subempleo y pobreza;
- problemas relacionados con el escaso control de la información sobre el mercado de trabajo y la limitada capacidad de las instituciones

responsables de la intermediación en el mercado de trabajo;

- débil correspondencia entre formación y empleo;
- las dificultades en la financiación de los programas de empleo y la falta de un marco adecuado para coordinar las intervenciones de los socios técnicos y financieros.

En Senegal, el desempleo juvenil en el grupo de edad de 15 a 34 años, que representa la mitad de la población, ha estado creciendo exponencialmente durante varios años. De hecho, esta población, que es predominantemente femenina (casi el 51%), está compuesta por más del 58% de jóvenes entre 18 y 35 años. Además, una de cada tres personas en edad de trabajar es menor de 25 años. El desempleo, que oscila entre el 10% y el 15%, es muy elevado entre los jóvenes. La recién estadística de la ANSD en 2020 observa que el 16,7% de los jóvenes están desempleados; porcentaje que aumenta en las zonas rurales (17,1%) y entre las mujeres (26,3%).

En relación con el nivel de educación se observa que el 55,4% y el 57,7% de la población en edad de trabajar, respectivamente en 2017 y 2018, nunca han asistido a la escuela y el 16,5% tienen nivel primario. En contraste, aquellos con un nivel secundario vieron aumentar su número del 11% al 26%.

El bajo nivel de educación de la población en edad de trabajar es más acentuado en las zonas rurales, donde más del 85% tiene, como máximo, educación primaria. La proporción de personas con el nivel más alto se estima en casi el 5,0%.

La cuestión del empleo juvenil es ahora un desafío universal al que se enfrentan todos los actores del Gobierno Senegalés. Los mercados laborales se caracterizan por un desempleo masivo y persistente, que afecta a los estratos sociales más vulnerables (mujeres y jóvenes), así como a los jóvenes con educación superior.

Alrededor de 270,7 millones de trabajadores en esta región estaban en formas precarias de empleo en 2017; cifra que con la llegada de la pandemia ha crecido exponencialmente.

Cada año, alrededor de 200.000 nuevos solicitantes de empleo ingresan al mercado laboral, mientras que la oferta se estima en alrededor de 30.000 nuevos empleos.

Este es el marco en el que se inserta esta intervención y que la justifica, contexto en el que la CNTS quiere intervenir proponiendo acciones de mejora de la emplebilidad.

Todos los datos aquí mencionado han sido tomado de la Agencia Nacional de Estadística y Demografía de Senegal (ANSD).

## 4. Breve descripción del proyecto

El proyecto “Mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables en Dakar” se radica en el desarrollo de acciones integradas de formación, orientación e inserción laboral, destinadas a mejorar las posibilidades de empleo de los colectivos vulnerables, jóvenes y mujeres con o sin formación, ayudándoles a situarse en mejores condiciones en el mercado laboral, reforzando sus capacidades, disminuyendo sus obstáculos personales, favoreciendo su autonomía y dotándoles de los recursos necesarios para su integración social y para que sean más orientados hacia sus itinerarios profesionales.

Además otro enfoque muy importante es el refuerzo de las competencias y habilidades de los jóvenes sindicalistas de la CNTS y de otros sindicatos afiliados a través de formaciones específicas (inserción profesional, derechos de los trabajadores, comunicación para empresa, protección social, género y por último una formación sobre la Convención 190 de la OIT) para que puedan continuar las acciones de orientación y de trasmisión de informaciones sobre los derechos de los trabajadores a otros jóvenes que se asoman al mercado laboral.

Otro aspecto importante del proyecto consiste en la construcción de alianzas con varios actores locales: instituciones públicas y privadas, empresas, centros de formación, patronatos y sindicatos afiliados de la CNTS, para que cada uno de estos actores intervenga como titular de responsabilidades para mejorar la empleabilidad de los colectivos vulnerables implicándose directamente en el proceso de cambio.

## 5. Metodología de la evaluación

La metodología de la evaluación final del proyecto tiene a su base los Términos de Referencia formulados por ISCOD y CNTS. Se fundamenta en una metodología de análisis mixta: externa y participativa, con una perspectiva de análisis cualitativo y cuantitativo.

Ha implicado fases de análisis documental y de trabajo de campo, desarrollando un proceso participativo que involucró a personal coordinador, técnico, personas beneficiarias y formadores. Las dimensiones del proyecto evaluadas fueron: a) dimensión geográfica: se evaluó la implementación del

proyecto en el territorio de intervención definida en el diseño del mismo; b) dimensión institucional: se consideró la participación e involucramiento de las entidades, instituciones gubernamentales, organismos no gubernamentales, empresas, a nivel local y nacional; c) dimensión temporal: el periodo evaluado comprendió una semana de evaluación, desde el 22 al 26 de noviembre.

Los criterios de evaluación han sido aplicados en el diseño de la intervención, en los procesos y actividades realizadas y los resultados obtenidos. En torno a los criterios se ha realizado la recolección de información cuantitativa y cualitativa para analizar el cumplimiento de los indicadores y el logro de los resultados esperados. En términos de diseño, ejecución y resultados del proyecto que constituye el objeto de la presente evaluación, ha implicado procesos participativos y de coordinación entre diversos actores a nivel local, construcción de alianzas, articulación para el desarrollo de estrategias de comunicación, incidencia a través de procesos de sensibilización y cooperación. En el mismo sentido, se aplicó la metodología de evaluación correspondiente y que ha contemplado todos los aspectos de diseño y ejecución, la estrategia implicó el método de investigación cualitativa con fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias están referidas a personas representantes del conjunto de organizaciones e instituciones que participaron en la intervención según los distintos roles y responsabilidades; estos actores no se consideraron como meros “informantes”, sino como agentes reales protagonistas del cambio. Las fuentes secundarias incluyen amplia documentación relacionada con el proyecto y generada durante su diseño y ejecución. En ese sentido, se analizó información tal como: proyecto aprobado; informes mensuales, sistematización del proyecto en su primera fase, informes compilados y memorias de ejecución de actividades; presupuesto inicial, ejecución presupuestaria, informe económico final que recoge 20 meses de ejecución, entre otros.

En función de un enfoque cualitativo de la evaluación, de igual manera, se revisaron y analizaron fuentes de información secundaria del contexto nacional relacionadas con el objeto evaluativo (artículos del Banco Mundial, estadísticas de la ANSD, informes redactados por especialistas técnicos externos sobre trabajo decente, estudios sobre los segmentos de mercado en expansión en Senegal).

## 5.1 Enfoque de trabajo

Los principios básicos que guiaron nuestro trabajo fueron:

-Participación de actores→ Fue clave la participación activa y prepositiva de los jóvenes de la CNTS, de las instituciones públicas, y de todos los actores implicados en la acción, lo que legitima el ejercicio evaluativo. Creemos que esta diversidad de grupos meta y actores en cada contexto, detenta intereses respecto a los resultados de la evaluación, que aun siendo diferentes son todos legítimos. La propuesta metodológica incluye a titulares de derechos (colectivos vulnerables de Dakar), titulares de responsabilidades (CNTS e ISCOD), titulares de obligaciones (Instituciones públicas locales), y otros actores que se irán identificando.

Como enfoque se ha buscado que la evaluación final más allá de un cumplimiento con la ISCOD, sea un ejercicio reflexivo, crítico y constructivo, que sea socialmente útil para mejorar los procesos de atención sobre las dificultades que los colectivos vulnerables de Dakar (jóvenes con o sin formación y mujeres) encuentran a la hora de asomarse al mercado laboral, y para planificar la continuidad de la intervención.

Se hizo un análisis de los datos de manera consensuada con la CNTS e ISCOD, con la finalidad de determinar si los supuestos en los que se basó su formulación continúan siendo válidos; valorar el mérito de la intervención; así como las razones de la eficacia lograda. Este proceso reflexivo generó la identificación de recomendaciones que fueron compartidas con la CNTS en terreno y con ISCOD, las que sirvieron de insumo para la formulación de la continuidad.

La metodología contempló reuniones por plataformas web para consensuar y retroalimentar colectivamente los productos que se generen.

Se realizó un sistemático y riguroso, dentro de los límites del acceso a los datos, proceso de recopilación de información de campo, basado en la revisión previa de la información del proyecto, el análisis de la validez de los indicadores, la disponibilidad de las fuentes de verificación, y las herramientas de recolección de información en terreno, en función de los datos que se quieran obtener para la evaluación.

Para garantizar la validez de la información recogida se utilizó la triangulación de información como mecanismo para evitar sesgos y alcanzar resultados fiables. Triangulación de personas (entrevistas al coordinador local y al coordinador de ISCOD, a los formadores, a los jóvenes del Comité) con el objeto de captar las múltiples perspectivas de la intervención. Triangulación de espacio: se contempló visitar el Centro de jóvenes de Guelee Tapée donde se realizaron y se realizarán actividades futuras, la sede de la CNTS y los barrios populares donde se reclutaron los jóvenes. Triangulación de técnicas

metodológicas para que las debilidades de cada método se compensen con las fortalezas de otro en un enfoque de complementación, ya que desde una perspectiva evaluativa no se puede dar cuenta de la complejidad de una intervención de desarrollo a partir del uso de una sola técnica de recolección de información.

## 5.2 Pasos metodológicos

La evaluación sigue una ruta metodológica valorativa. En primer lugar, se analizó toda la información de fuentes secundarias entregadas por ISCOD y la CNTS, de la cual se extrajeron primeros "hallazgos", sobre la base de lo que "las organizaciones implicadas dicen que hicieron y que lograron". Esos hallazgos se contrastaron con la experiencia empírica en terreno durante el trabajo de campo, donde se consultaron directamente a las fuentes primarias (formadores, técnicas, coordinador de la CNTS, Comité de jóvenes).

El análisis y revisión de informaciones de las fuentes secundarias permitió la construcción de una matriz de análisis, a partir de la definición de los indicadores de evaluación para cada línea de intervención del proyecto y la elaboración de los instrumentos de recolección de la información, precisando la metodología de trabajo a utilizar en función de los objetivos del proyecto.

En línea con lo exigido en los términos de referencia, la metodología aplicada se ha centrado en la participación activa de los diferentes actores y actrices que han formado parte del programa. Así, se adoptaron diferentes herramientas con el fin de facilitar la participación activa de todos los actores involucrados en la implementación del proyecto. Esto permitió no sólo cuantificar los resultados y los objetivos de las acciones, sino también captar la percepción y la apreciación de los diferentes actores en relación con la realización del proyecto y que pretendía facilitar la apropiación de los resultados por parte de los diferentes socios del proyecto.

Culminado el trabajo de campo, se realizó el análisis interpretativo, fase donde se triangula la información proveniente de las diferentes fuentes, enriquecida con la experiencia de terreno de la evaluadora, a fin de emitir juicios de valor consensuados y sustentados en evidencias y hallazgos fiables y demostrables.

Se integró el enfoque de Género en el Desarrollo (GED), en el cual la evaluación observó cómo el proyecto tomó en cuenta las situaciones y condiciones diferenciadas de hombres y mujeres, las especificidades socioculturales y religiosas determinadas por el género, y los diferentes factores que inciden en los derechos de las mujeres en relación con los roles y

relaciones de género.

También se tendrá en cuenta la compleja red de interacciones entre factores sociales, ambientales, económicos y culturales que definen, determinan y orientan la realidad del territorio. La gran cantidad de factores y sus interacciones, así como el contexto macroeconómico en el que se desarrollan, constituyen un proceso evolutivo muy complejo de abarcar y muy dinámico. Sin embargo, incluso con las limitaciones de tiempo existentes, la evaluación tendrá en cuenta esta orientación holística y dinámica en el análisis.

La evaluación se centra en el aprendizaje, destacando tanto las dificultades como las buenas prácticas. La intención es que las recomendaciones resultantes de la evaluación sean útiles para extraer lecciones y aprendizajes para la continuidad efectiva y sostenible del proyecto, así como para futuras intervenciones de la CNTS en la región de Dakar.

## 5.3. Herramientas de evaluación

La evaluación se fundamentó en una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa, que permitió integrar las herramientas de recolección de datos y la triangulación de distintas fuentes, para responder a las preguntas clave de evaluación, y de esta manera superar las limitaciones de cada fuente de datos individual. Las herramientas de recogida de información utilizadas fueron:

- Recuperación de datos existentes→ Se analizaron en profundidad todos los documentos e informes elaborados por el socio local. Adicionalmente, se estudió información del contexto proveniente de fuentes secundarias, y estadísticas oficiales existentes sobre paro juvenil e iniciativas ejecutada por actores institucionales. El estudio de las fuentes existentes fue útil para establecer el marco teórico del proceso desarrollado (conocer qué se ha escrito y planteado y qué perspectivas de estudio existen, cuáles son los principales posicionamientos, cuáles han sido hasta ahora los principales hallazgos, etc.), y como material empírico, ya que el material documental es en sí un objeto de estudio, que nos permitió contrastar los planteamientos de partida con los datos primarios recabados durante el trabajo de campo en Dakar.
- Entrevistas semi-estructuradas→ El uso de esta técnica facilitó profundizar en aspectos cualitativos relacionados con el contexto, los procesos y efectos que a menudo no quedan reflejados en documentos de fuentes secundarias, y aclarar dudas de los entrevistados. Además, generó un clima de cooperación, confianza y empatía que facilitó el

desarrollo de las entrevistas y la obtención de información relevante sobre lo qué piensa realmente el entrevistado (subjetividad) del proyecto. Se manejó un guion de preguntas según el tipo de entrevistado, el que será utilizado de manera flexible y dinámica. En total se realizaron 8 entrevistas (dos con el coordinador local, una con la técnica del equipo técnico, dos con el presidente del Comité de jóvenes y tres con los formadores ).

- Grupos focales→ El uso de esta técnica generó una producción de significados y mayor cantidad y variedad de respuestas para enriquecer la indagación e interpretación sobre las dimensiones evaluadas, y sobre todo para debatir sobre acciones estratégicas futuras de mejora de la empleabilidad juvenil. Como instrumento de análisis, servirá también para interpretar en profundidad y detalle los efectos de las acciones en la vida de las personas alcanzadas. Se realizó un grupo focal con 20 jóvenes del Comité de jóvenes de la CNTS y sus afiliados sindicales, sobre el tema del paro juvenil, de las reformas del Gobierno Senegalés y la importancia de coordinar este trabajo con diferentes actores institucionales y no.
- Observación directa → Se realizó la visita del Centro de los jóvenes de Guelee Tapée donde se desarrollaron las entrevistas con los beneficiarios y las formaciones; se visitó también la sede central de la CNTS y el barrio popular de Guelee Tapée donde se hizo una parte del reclutamiento de los jóvenes vulnerables.

## 5.4 Etapas de la evaluación

La evaluación tuvo una duración de un mes, entre el 8 de noviembre 2021 y el 10 de diciembre 2021, fecha en la cual se entregó el informe. Siguió las siguientes fases que se describen a continuación:

**-Estudio de gabinete (15.11.21/21.11.21)** → reuniones con el coordinador local de la CNTS y el coordinador de la ISCOD; análisis de la documentación existente; ajuste al marco metodológico de la evaluación; identificación de los interlocutores en campo, por parte de las organizaciones socia, este paso es responsabilidad de la CNTS por su conocimiento del contexto y el relacionamiento que tiene con los actores locales; diseño de las herramientas de la evaluación.

**-Trabajo de campo (22.11.21/26.11.21)** → levantamiento de informaciones cualitativas a través de entrevistas y grupos focales, observación en terreno de los centros de jóvenes donde se ejecutó el proyecto, análisis de los informes

finales de las formaciones impartidas, reuniones con personales técnicos locales y con beneficiarios para validar los primeros hallazgos, reuniones con el personal técnico de ISCOD.

**-Elaboración del informe (27.11.21/ 8.12.21)** → procesamiento de las informaciones cualitativas, análisis de datos, análisis de los hallazgos, conclusiones y lecciones aprendidas, redacción del informe de evaluación final.

**-Discusión, validación y entrega del informe definitivo (10.12.21)** → entrega del borrador del informe de evaluación para su revisión, ajuste al informe de evaluación final, entrega y discusión del informe de evaluación final.

La evaluación se apoya en los principios fundamentales sugeridos por la OCDE y se aplican en un enfoque evaluativo integral: contemplando las cuestiones relativas al diseño, gestión, ejecución y resultados alcanzados.

### 5.5 Limitantes

El límite principal de la intervención encontrado en el desarrollo del ejercicio evaluativo tiene que ver con el hecho de haber centrado las entrevistas y los estudios de caso en los componentes aliados de la CNTS y los participantes indirectos al proyecto sin haber dado alcance a datos cualitativos de los beneficiarios de colectivos vulnerables que participaron a las sesiones de acompañamiento y orientación. Límite derivado de la imposibilidad de alcanzar una cantidad necesaria para construir una muestra fiable de los participantes, aunque se hayan visionado las fichas de registro de estos beneficiarios y se haya pedido un feed-back a los formadores y a las técnicas sobre motivación, puntualidad, participación y retroalimentación de los beneficiarios.

Otro límite se encontró a la hora de revisar los datos de los participantes de los colectivos vulnerables a los encuentros con el equipo técnico. Se ha encontrado una discrepancia (probablemente debida a errores en la transferencia de datos) entre los números de los registrados y los que pasaron realmente por el centro para el acompañamiento y la orientación.

A pesar de esto se destaca la disposición, apertura, y transparencia de la CNTS durante la evaluación; y la implicación directa del coordinador en el levantamiento de información en terreno a través de la construcción de un agenda de encuentros y la facilitación de documentos.

## 6. Análisis de criterios básicos de la evaluación

El análisis de la información recopilada se realiza en consonancia a la aplicación

de los criterios de evaluación previamente establecidos: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad e incorporación de la perspectiva de género. La evaluación tiene en cuenta el contexto en el que ha sido implementado el proyecto, los objetivos y resultados planteados, los procesos desarrollados y los efectos identificados tanto en relación a las personas beneficiarias como a las diferentes instituciones u organizaciones involucradas.

## 6.1 Pertinencia

La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria

Los retos a colmar son muchos, y es indudable que los procesos promovidos por el proyecto contribuyen en el largo plazo a la mejora de la empleabilidad de los colectivos vulnerables.

Si observamos el contexto sociopolítico de Senegal en el que se desarrolla la intervención, vemos que la tasa de desempleo juvenil se acerca al 17%. Sólo en la ciudad de Dakar vive más del 20% de la población total del País; el proyecto diseñado por ISCOD y la CNTS para mejorar la empleabilidad se inscribe perfectamente en este contexto y destaca por su alta pertinencia social. Además, para avalorar la necesidad de mejorar la empleabilidad de los colectivos vulnerables, se hicieron en curso de proyecto unos estudios sobre los trabajos decentes y las necesidades de manos de obra en el País.

La definición del colectivo de beneficiarios del proyecto en su conjunto ha sido llevada a cabo por parte de la CNTS, entidad que tiene un vasto conocimiento de la realidad del País y de los problemas que atañan los diferentes sectores de la población. Por lo tanto, aunque para esta propuesta el público meta final no está definido, la experiencia previa de trabajo de la CNTS muestra la importancia de sus acciones dirigidas a reforzar las competencias de los jóvenes (hombres y mujeres a partir de los 15 hasta los 35 años) con o sin formación, considerados vulnerables porque se encuentran en una situación de falta de oportunidades e incapacidad de satisfacer sus necesidades básicas. Pese al problema de falta de empleo y la pobreza que ataña el País, para los jóvenes también el acceso a formaciones profesionales es difícil; faltan centros formativos y muy pocos jóvenes tienen medios económicos suficientes para acceder a las formaciones.

Como resultado del proceso de reclutamiento de los beneficiarios se puede observar que la mayoría de ellos tienen un alto nivel de educación (encontramos jóvenes licenciados, diplomados y con másteres universitarios); sólo el 20% de ellos tenía un nivel bajo (menos de un diploma de secundaria) y 4 de ellos no tenían educación pero conocían una profesión. Las actividades de reclutamiento se hicieron en las Universidades y Centros de formación pero también en las calles y entrando en las casas para alcanzar quien no está en circuitos escolares.

La definición del colectivo, tal y como se hizo inicialmente, cambió en el transcurso del proyecto. En principio se consideraron más vulnerables aquellas personas que no tienen educación (los que se llaman NEET: no en educación, empleo o capacitación), para las cuales es aún más difícil la inserción en el mercado laborar, pero según los jóvenes que dieron a conocer el proyecto, la respuesta de los NEET no fue positiva, eran muy desmotivados y mostraban falta de confianza en las acciones contempladas en el proyecto, porque lo que querrían realmente era encontrar un empleo; contrariamente, los jóvenes con alta formación manifestaron un gran interés.

La propuesta de intervención garantiza la continuidad de las actividades de la CNTS en materia de protección de las franjas más débiles del País; se destaca entre las acciones citadas la creación de dos movimientos: el Comité Nacional de Jóvenes Trabajadores y el Movimiento Nacional de Mujeres. Ambos implicados directamente desde el principio de la intervención. Estos dos movimientos permiten dar voz a los colectivos vulnerables para trabajar en la identificación de derechos y la identificación de propuestas para mejorar sus condiciones de desventajas.

El proyecto ha contribuido a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes solicitantes empleo proporcionando formaciones sobre las técnicas de búsqueda de empleo, de redacción de cv y el fortalecimiento de redes informales para encontrar un empleo. Asimismo el proyecto ha capacitado estos jóvenes por medio del servicio de orientación sobre sus competencias, necesidades de una formación continua, puntos débiles y fuertes de sus perfiles profesionales.

Se observa que 452 jóvenes beneficiarios del proyecto están informados y orientados sobre su trayectoria profesional; aunque solo el 30% entre ellos eran mujeres. Este dato evidencia la dificultad de alcanzar las franja juvenil femenina, para la cual la edad laboral coincide frecuentemente con el embarazo o el matrimonio. Esta, junto a la debilidad del proceso de reclutamiento donde no se ha prestado suficientemente atención a una

estrategia para alcanzar al mayor número de mujeres, es una de las razones que no permitió lograr el objetivo de llegar a 50% de mujeres participantes al proyecto.

Cabe destacar que las formaciones desempeñaron un papel central en el proyecto; según los jóvenes del Comité que participaron en al menos una de las sesiones de formación, sus competencias en materia de derechos laborales, protección social e igualdad de género aumentaron de forma exponencial. Además, dotaron a los jóvenes de las herramientas necesarias para transmitir las informaciones en sus puestos de trabajo, lo que les permitió sensibilizar a otros trabajadores sobre estas cuestiones tan importantes. La labor de difusión no terminó con el fin del proyecto, sino que se organizaron reuniones en el Centro de jóvenes de Guelee Tapée en las que los jóvenes de los sindicatos afiliados a la CNTS debatieron temas relacionados con el trabajo, la capacitación de los jóvenes y estrategias posibles para mejorar la situación actual.

En cuanto al diseño de la intervención, podemos notar que el trabajo en red con las instituciones locales, con las empresas y organizaciones regionales, departamentales y municipales era de suma importancia. Desgraciadamente, debido a la crisis sanitaria, no fue posible organizar grandes eventos de intercambio, pero al mismo tiempo estos organismos participaron en la difusión y presentación del proyecto sin conseguir una verdadera asunción de responsabilidades. Sería de fundamental importancia, para otras acciones futuras, reforzar la colaboración y la transferencia de información para construir una estrategia común para afrontar el grave problema del desempleo juvenil.

Las personas representantes de las entidades de la CNTS (coordinador, jóvenes del Comité y formadores), reconocen que el proyecto respondió al problema del desempleo en Dakar, capacitando muchos jóvenes sobre su perfil laboral.

Es cierto que todos están de acuerdo en ofrecer algo más que formación a los solicitantes empleo, pero son conscientes de las dificultades que encontrarían en la búsqueda de trabajo, dada la saturación del mercado en Senegal, y están estudiando posibles estrategias a aplicar para garantizar la continuidad del proyecto.

Una de las actividades que quieren llevar a cabo, y que también forma parte del plan de acción del Gobierno senegalés, es la creación de Grupos de Intéres económico como alternativa al autoempleo. De tal manera se favorecería el tránsito desde la economía informal, que representa el 60% del PIB del País, a la economía formal. Esta situación ha como consecuencia la ausencia para más

del 90% de la población de acceso a la seguridad social.

La acción prevista por el socio local, la CNTS, concierne la formación de los jóvenes de colectivos vulnerables para adquirir o reforzar los conocimientos técnicos y prácticos para dominar y ejercer el oficio elegido. A otro nivel se aspira formar los jóvenes sobre la iniciativa empresarial, la creación y gestión de una micro o pequeña empresa, y su proceso de formalización. Además de los aspectos técnicos y prácticos, debería integrarse un sistema de coaching en el proceso de formación de los jóvenes empresarios. Este sistema de coaching servirá de marco para la formación (práctica o avanzada), pero también como marco para la integración del joven en el mercado a partir del seguimiento y la creación de redes que le proporcionará el mentor.

Uno de los límites identificado por el coordinador de la CNTS para seguir con estas acciones es la carencia de recursos económicos y la dificultad de implicar directamente a otros actores locales.

## 6.3 Eficacia

La aplicación del criterio de eficacia orienta a analizar en qué medida se obtuvo el logro de los resultados previstos de la intervención de acuerdo a los objetivos planteados. “La evaluación de la eficacia trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados

### R.1 Al menos 500 personas de colectivos vulnerables reciben apoyo para su inserción profesional.

*IOV. R.1.1 Más de 500 personas (50% mujeres) con información y orientados sobre su itinerario profesional*

Durante la primera fase de vulgarización y difusión del proyecto hecha en el mes de noviembre se logró inscribir más de 400 personas, pero cuando las sesiones de orientación comenzaron con mucho retraso solamente en el mes de abril, sólo se presentaron al centro 289 jóvenes (99 mujeres y 180 hombres). Para lograr el objetivo se lanzó en el mes de agosto 2021 otra campaña de reclutamiento en dos barrios más populares de Dakar (Pikine y Guédiawaye), donde se apuntaron otros 163 jóvenes; llegando a un total de 452 inscripciones (el 30% de mujeres y 70% de hombres). Estos últimos inscritos no beneficiaron ni de formación ni de orientación, recibieron informaciones sobre la descripción del proyecto y la existencia del Centro de Jóvenes de Guelee

Tapée.

Con estos datos no se puede presentar el logro del resultado en los términos en que lo formula el indicador del diseño inicial, aunque el equipo técnico haya puesto medida al fallo inicial promoviendo el proyecto en curso de obra, sólo 289 personas han recibido apoyo para sus inserción profesional. De estos 289 que participaron a los encuentros con el equipo técnico sobre orientación y capacitación, sólo 154 acudieron a la formación relativa a la mejora de la empleabilidad (como redactar un cv, como escribir una carta de motivación y como superar una entrevista).

El coordinador local afirmó la imposibilidad de proporcionar las formaciones a todos los jóvenes por falta de presupuesto, puesto que estas formaciones deberían haber sido impartidas por el equipo técnico y no por un formador externo. La decisión de involucrar a un formador externo se tomó tras una reunión del coordinador con el equipo técnico, que expresó su incertidumbre sobre el éxito de las formaciones debido a la falta de herramientas necesarias.

Otro dato llamativo es que no se alcanzó una muestra relevante de mujeres que tuvieran acceso al proyecto, como ya expresado anteriormente, no existía una estrategia para llegar a este grupo, necesaria en el momento de planificación de la actividad de reclutamiento.

*IOV. R.1.2 25% de ellos benefician de formación*

Se constata como las formaciones hayan tenido un rol principal dentro del proyecto, se hicieron 8 formaciones:

- formación para proporcionar al equipo técnico las herramientas necesarias para el servicio de orientación de los jóvenes de colectivos vulnerables
- formación para mejorar la empleabilidad de los jóvenes solicitantes empleo
- formación específica sobre la sindicalización y liderazgo.
- taller de capacitación sobre normas internacionales del trabajo
- formación específica sobre comunicación corporativa de empresa
- formación sobre la seguridad social
- formación específica de género
- Formación sobre el Convenio 190 de la OIT (Organización Internacional de Trabajadores

Como explicitado anteriormente, de todos los jóvenes solicitantes empleo sólo unos 154 hubieron la posibilidad de participar a la formación donde se proporcionaban las herramientas necesarias para mejorar su empleabilidad. Pero es verdad que hubieron la posibilidad de acceder al servicio de orientación, donde recibieron las mismas herramientas de manera más reducida.

Se constata que acudieron a las formaciones 154 jóvenes (95 hombres y 59 mujeres) aumentando de 5 puntos porcentuales el 25% del indicador previsto al principio.

Las formaciones inherentes a derecho laboral, social, y de género se impartieron a los jóvenes trabajadores del Comité (sindicalistas de la CNTS y sus afiliados), permitiéndoles la adquisición de herramientas necesarias para seguir trabajando sobre los derechos de los trabajadores en las empresas y difundir las informaciones recibidas a los jóvenes solicitantes empleo.

*IOV. R.1.3 20% de ellos insertado*

Por lo que concierne este objetivo específico es imposible verificar cuantos jóvenes que tuvieron acceso al proyecto encontraron luego un empleo. No se organizó un encuentro a largo plazo para medir la eficacia de las acciones de orientación.

A través de esta intervención, cruzando la demanda y la oferta de empleo en Dakar, sólo 4 jóvenes fueron insertados. Las ofertas de empleo se encontraron gracias a las relaciones de la CNTS con las organizaciones patronales.

A juicio del coordinador, este ha sido un buen resultado si tenemos en cuenta la grave situación de paro que ataña el País entero, y la crisis sanitaria que justo llegó a principio de esta intervención y que no permitió acceder a las empresas para intentar construir una línea directa entre ellas y la organización sindical.

*IOV. R.1.4 estudio necesidades de mano de obra disponible*

El estudio de necesidades de mano de obra fue elaborado por unos especialistas técnicos externos que analizaron cómo el crecimiento demográfico del País tiene graves consecuencias para el mercado laboral, que ya se considera saturado. Este estudio ha estado centrado en conocer cuáles son los sectores de actividad con más capacidad de absorción, y no en las necesidades específicas de determinados tramos empresariales. Otro hecho destacado es la tendencia creciente hacia un mundo laboral basado en la

precariedad, con un aumento del número de contratos de un día y una reducción de los contratos indefinidos. Los sectores con más demanda son los relacionados con la agricultura y la horticultura; sectores que no son tenidos en cuenta por los jóvenes, porque están infravalorados y se consideran menos atractivos, pero sobre todo porque los jóvenes desconocen las técnicas agrícolas modernas y no tienen espíritu empresarial.

Las empresas de los sectores en crecimiento se enfrentan a la escasez de mano de obra cualificada. En un estudio realizado por la Oficina Nacional de Formación Profesional (ONFP), el 72% de las empresas de diez sectores afirman haber encontrado grandes dificultades para la contratación. El desajuste entre las necesidades de estos nuevos actores y la falta de formación profesional es una de las causas identificadas.

En conclusión se aprecia que, debido a su inexperiencia, la mayoría de los jóvenes están excluidos del mercado laboral formal. Así, el fomento del autoempleo es una forma de inclusión social, el factor más seguro para mejorar las condiciones de vida y prevenir la pobreza y la vulnerabilidad. El trabajo por cuenta propia desempeña un papel importante en la creación de riqueza y la distribución de la renta.

Este estudio permite tener una visión más clara de los problemas que hay que abordar para mejorar la empleabilidad de los colectivos vulnerables; su análisis contribuye a la creación de una estrategia de orientación y capacitación de los jóvenes hacia los sectores en expansión.

*IOV. R.1.5 iniciativa servicio intermediación empleo creada*

El servicio de intermediación de empleo fue gestionado por el equipo técnico y el coordinador local de la CNTS; se cruzaron las ofertas de trabajo (encontradas en Internet u entre los patronales y empresas relacionadas con la CNTS) con los perfiles de los solicitantes empleo. Es cierto que las ofertas eran muy pocas relacionadas con las demandas. Los beneficiarios recibían las informaciones de las ofertas por teléfono y se presentaban en autonomía a las entrevistas. No hay datos sobre el número de ofertas encontradas, ni conocemos a cuantas entrevistas se sometieron los beneficiarios.

## R.2 Creación de un espacio de consulta, coordinación y concertación entre diferentes actores de la inserción

*IOV. R.2.1 Conformado un Comité con participación de la administración*

A partir de Julio 2021 el equipo de coordinación del proyecto (formado por el coordinador y los jóvenes del Comité de la CNTS) inició unas sesiones de presentación del proyecto "Empleabilidad de los jóvenes" a varios actores, con el objetivo de reforzar la colaboración y construir de manera conjunta estrategias para enfrentarse a los problemas de falta de empleo y ofrecer a los jóvenes de colectivos vulnerables soluciones para mejorar su empleabilidad.

Uno de los primeros actores implicado en la creación del Comité ha sido la ENFEFS, entidad que depende del Ministerio de Empleo, y que se ocupa de formación, aprendizaje e integración y cuya vocación es formar especialistas en familia. Esta sesión de presentación coincidió con las "Jornadas de Puertas Abiertas" de la ENFEFS, durante las cuales se organizó un panel sobre el espíritu empresarial, el empleo y la empleabilidad de los jóvenes en un contexto de desarrollo sostenible. Fue durante esta sesión que se debatió con la directora de la Escuela en términos de promoción de la embleabilidad de los jóvenes.

En agosto 2021, en el marco de la campaña de presentación del proyecto, el equipo de coordinación se desplazó a Guédiawaye, donde existe una asociación juvenil llamada "*Jeunesse Alliée du Département de Guédiawaye*". Esta visita permitió conocer a los dirigentes de dicha asociación, que organizaron una jornada de integración en la que el equipo de coordinación participó en presencia de las autoridades municipales. Fue una oportunidad para explicar a más de 200 jóvenes el contenido del proyecto, las acciones realizadas o en curso, así como las ambiciones de la CNTS y sus socios en materia de fomento del empleo y empleabilidad de los jóvenes. Esta presentación está marcada por la firma de un acuerdo de asociación entre las dos partes que reconocen que tienen objetivos similares y actividades complementarias para promover el empleo de los jóvenes.

Para la última campaña de presentación del proyecto el equipo de coordinación se dirigió a la Dirección de Empleo, que ha completado la instalación de misiones locales en el marco del refuerzo de la territorialización de las políticas públicas de empleo. El objetivo era frenar la inmigración irregular, reducir el desempleo y el subempleo, etc. Tras reunirse con el Director de Empleo, el equipo de coordinación se dirigió al Ayuntamiento de Gueule Tapée, de Fass y Colobane para discutir con el coordinador de la misión local sobre empleo y espíritu empresarial. Los debates dieron lugar a una sesión de presentación del proyecto que se celebró durante las "72 horas del emprendimiento" organizado por MILE. En esta ocasión los representantes del equipo de coordinación aprovecharon para explicar a la audiencia el contenido

del proyecto, las acciones realizadas o en curso y las ambiciones de la CNTS y sus socios en materia de fomento del empleo y la empleabilidad de los jóvenes, y recoger opiniones. Esta sesión de presentación es el primer paso de la asociación entre la CNTS y MILE de Fass, donde ambas estructuras tienen previsto trabajar en sinergia para alcanzar sus objetivos de empleo.

Todos estos actores institucionales contribuyeron a mejorar la eficacia del proyecto, en primer lugar proporcionando su tiempo y espacio para debatir sobre la empleabilidad de los jóvenes y sobre todo para cuestionar las posibilidades de mejorarla.

Desgraciadamente, ninguna de estas entidades participó directamente en el proceso de mejora, y aún sí los vínculos entre las distintas asociaciones se reforzaron, no dieron lugar a un seguimiento en términos de construcción de estrategias comunes o desarrollo de buenas prácticas. Para el éxito de las acciones futuras es vital que se establezca una cooperación más estrecha, de modo que los jóvenes puedan "involucrarse" en una red más sólida, que incluya tanto a los organismos de formación (como ENFEFS) como a los de búsqueda de empleo (MILE by Fass).

*IOV. R.2.2 Elaborada una propuesta sobre buenas prácticas a partir de esta acción*

A juicio del coordinador de la CNTS, los debates con actores institucionales fueron muy fructíferos en materia de ampliación de conocimientos e intercambio de ideas pero no se elaboró ninguna propuesta de buenas prácticas.

*IOV. R.2.3 Número de empresas y administraciones públicas que participan en el foro de empleo*

*IOV. R.2.4 Una propuesta de intercambio de experiencias entre España y Senegal*

Estas dos acciones no se han podido llevar a cabo debido la situación ligada a la crisis sanitaria y a las restricciones impuestas por el Gobierno Senegalés (toque de queda y prohibición de reuniones). No obstante, ISCOD, con la financiación del Gobierno de las Islas Baleares, ejecuta en un barrio de la cuidad de Casablanca 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. Marruecos", conjuntamente con la organización Iniciativa Urbana H. Mohamed, una organización de la sociedad civil con experiencia en el sector del acompañamiento de jóvenes para la inserción en contextos difíciles. En este sentido, ISCOD favoreció la participación de la CNTS para que participaran de intercambios de experiencias con el socio marroquí, compartiendo herramientas y enfoques de trabajo.

*IOV. R.2.5 Elaboración de una estrategia de intervención para mejorar la empleabilidad de colectivos vulnerables*

*IOV. R.2.6 Elaboración de guía o propuesta de intervención para mejorar la empleabilidad de colectivos vulnerables a partir de buenas prácticas*

La CNTS ha elaborado una Guía para la Inserción Profesional de Colectivos Vulnerables, que aglutina las expectativas de ambos indicadores, aunque con carencias en lo relativo a una visión estratégica en materia de inserción.

*IOV. R.2.7 Estrategia de la CNTS en cuanto a la promoción del trabajo decente (ODS8) en su 4 pilares con un enfoque de intervención con colectivos vulnerables, especialmente mujeres.*

Visionando el informe sobre el trabajo decente se observa que tanto la CNTS, en línea con las políticas del Gobierno Senegalés, cuanto diferentes actores de la sociedad civil y otros PTF (Socios Técnicos y Financieros), están aplicando varias estrategias que les permiten debatir los principales retos e identificar de forma consensuada los déficit de trabajo decente que Senegal debe abordar para esbozar soluciones y estrategias para resolver o reducir estos déficit.

Las iniciativas que hay que soportar a juicio de la CNTS y sus afiliados son:
- acompañar los actores del sector informal al sector formal;
- implicar actores en el marco de concertación para el trabajo decente;
- permitir que los agentes del sector informal se apropien de los mecanismos existentes en materia de protección social;
- garantizar una mejor formulación, integración y coordinación de los programas e iniciativas de fomento del empleo, para que se refuercen las capacidades de los agentes implicados en todos los niveles de responsabilidad, promoviendo una mejor aplicación de las normas internacionales del trabajo.

Para lo que concierne el enfoque hacía las mujeres, se observa que los sistemas de seguridad social de las políticas públicas reflejan una distribución desigual de los recursos nacionales entre los empleados masculinos y

femeninos, lo que se traduce en considerables diferencias salariales entre hombres y mujeres, y en condiciones de trabajo y empleo mucho más difíciles y precarias para las mujeres, especialmente en el sector informal. Objetivo de la Organización Internacional de Trabajo y de la CNTS es de reducir estas diferencias, y asegurar la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.

El debate sobre los ODD (Objetivos de Desarrollo Sostenible) tuvo lugar en el Centro de formación profesional del Ayuntamiento de Gran Dakar, donde se presentaron los estudios de los trabajos decentes, los sectores de mercado en expansión y la inserción laboral.

## 7. Eficiencia

La aplicación del criterio de eficiencia para analizar los procesos del proyecto está referido a responder si la planificación y uso de los recursos resultó adecuada u óptima para el logro de los objetivos del programa. El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

En líneas generales, los recursos económicos entregados al proyecto han sido eficientemente gestionados por ISCOD y su contraparte local la Confederación Nacional de Trabajadores Senegaleses (CNTS). Existen suficientes evidencias que dan cuenta del acertado manejo de los fondos entregados por el Principado de Asturias y el Atuntamiento de Gijón, lo cual ha sido corroborado tanto por las fuentes documentales analizadas (informes financieros y reportes de seguimiento), como por los testimonios de los actores implicados en la intervención que fueron consultados durante el proceso de evaluación.

| | **1er envio** | **2º envio** | **3er envio** |
|---|---|---|---|
| **Tranferencias de fondos Gob. Asturias** | 1.000 | 20.910,92 | *13.225* |
| **Tranferencias de fondos Ayto. Gijón** | 13.483,9 | 4.040 | |
| **Total Fondos transferidos** | *66430,45 euros* | | |

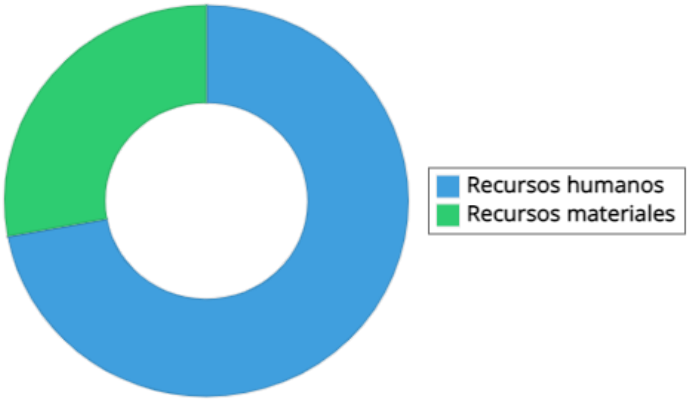
En cuanto a las desviaciones presupuestales, contrastando el presupuesto planificado inicialmente y los informes financieros del proyecto, se puede

apreciar que hubo desviaciones sustanciales. En principio los fondos del presupuesto terreno eran de 86.706,56 euros; teniendo en cuenta la imposibilidad de llevar a cabo actividades como la constitución del foro empleo, y los viajes de intercambio entre Senegal y España, los costes se redujeron mucho.

En referencia a la transformación de los recursos en resultados, la revisión de los reportes de monitoreo, informes contables, y evidencias recogidas en campo durante la evaluación, muestran que se ha realizado una transformación eficiente de los recursos en los productos comprometidos en los tres resultados que integran el proyecto.

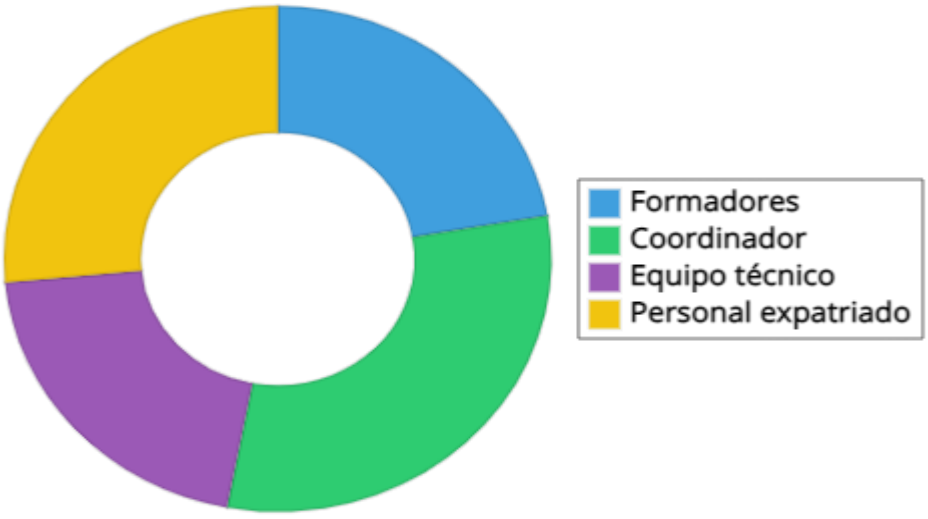
De la revisión de los informes financieros se observa que hubo ciertos retrasos en la ejecución presupuestaria a terreno; se hicieron 4 transferencias a terreno (dos en mayo y julio 2020, y las últimas en mayo, julio y septiembre 2021). Este retraso, junto a la situación socio-política inestable del País, conlleva la dificultad de empezar algunas actividades dentro del cronograma de planificación inicial.

En líneas generales, a pesar de los retrasos, los datos muestran que se ha cumplido en ejecutar las actividades previstas, lo que ha redundado favorablemente en el logro de los resultados y objetivos. Sobre la base de los

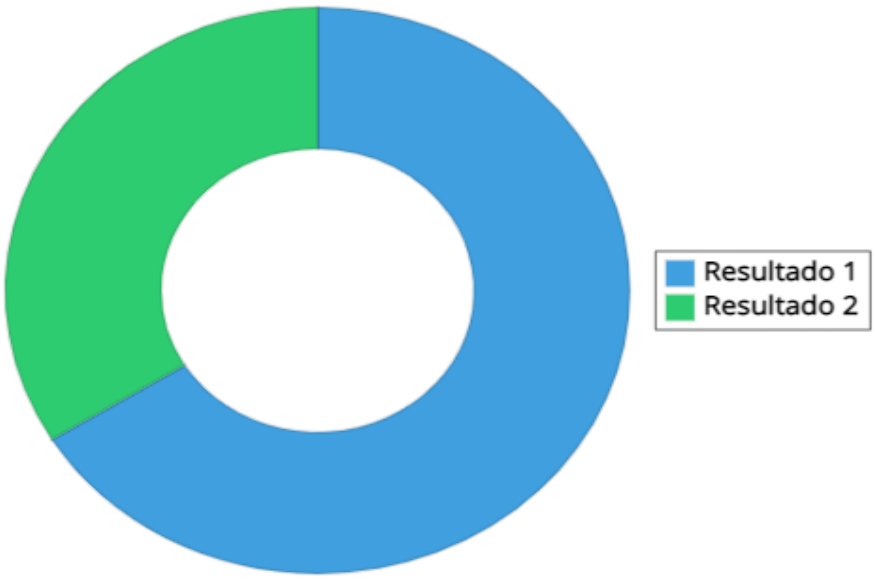



documentos facilitados por ambos socios, se ha procedido a desagregar los gastos por conceptos, de lo cual se desprende esta distribución:

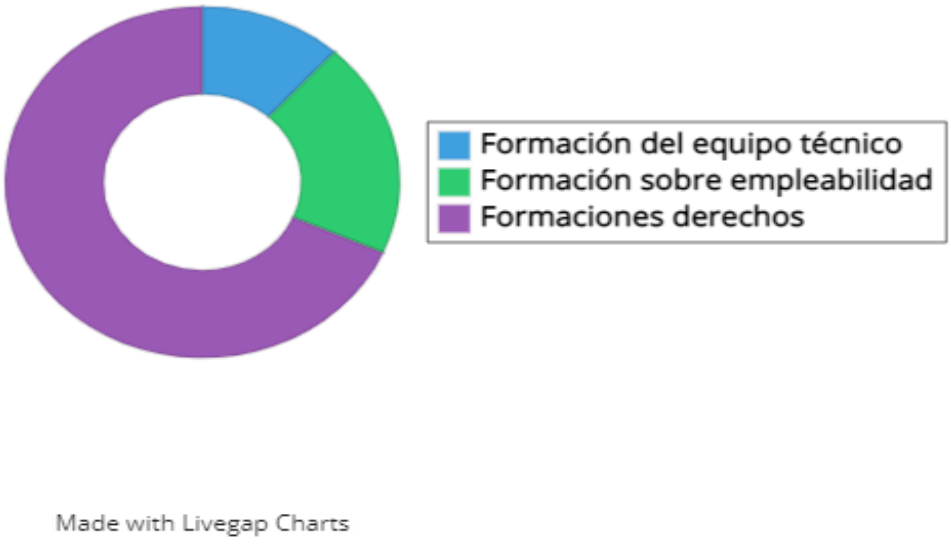
Made with Livegap Charts




Made with Livegap Charts




Distribución por tipo de formación:




Analizando los datos anteriores y dado el carácter de la intervención, no se observan particulares incongruencias desde el punto de vista de los recursos financieros y la eficiencia de la intervención. Se plantean desde el punto de

vista de su eficiencia hallazgos en diversas direcciones:

Se observa, en línea con el rol central de las formaciones en seno al proyecto, que una importante cantidad de gastos se destinó a los recursos humanos (formadores, coordinador, equipo técnico y especialistas externos para la redacción de estudios). Por lo que concierne los recursos materiales (equipamiento del Centro de jóvenes, materiales para las formaciones, material para la difusión del proyecto) no se observan derroches significativos, sino una alta calidad de los informes y estudios de contexto. En materia de gastos excesivos en relación a los recursos humanos se debe evidenciar que una gran cantidad de fundos se destinaron a viajes, alojamientos y dietas; comparando los costes totales con el coste de la vida en Senegal en mi opinión se gastó demasiado dinero.

Los recursos invertidos en las formaciones sobre derechos laborales, sociales y sindicales, más aquellos destinados a la redacción de estudios sobre mano de obras y trabajo decente, están en armonía con los éxitos constatados en materia de capacitación de los jóvenes sindicalistas, de concertación, y sientan las bases para la construcción de estrategias para mejorar la empleabilidad.

Por lo que concierne el salario de los actores implicados en el proyecto, se nota un perfecto equilibrio entre los sueldos de cada uno de ellos en relación con sus responsabilidades y tareas. Para garantizar un mejor éxito hay que reforzar las capacidades técnicas e informáticas del equipo técnico, y además pensar en la necesidad de contratar a más personal al menos en la fase de orientación de los solicitantes empleo, momento que ha requerido un gran esfuerzo por parte de las tres técnicas del equipo técnico, la únicas encargadas de entrevistar y guiar los beneficiarios.

Si analizamos los recursos invertidos en las formaciones, podemos evidenciar como una importante cantidad de gastos se asignó a las formaciones específicas sobre derechos laborales para los jóvenes sindicalistas, mientras que por otro hallamos que los gastos para la formación de los solicitantes empleos han sido muy poco significativos y quizá deberían haber manifestado una mayor cuota presupuestaria para mejor desempeño del criterio de eficiencia en este ámbito.

En general, los recursos invertidos en coordinación y formaciones están en armonía con los éxitos constatados en materia de sensibilización, capacitación, concertación de los jóvenes del Comité de la CNTS y sientan las bases para la construcción de acciones futuras.

Analizando el equilibrio entre esfuerzos y alcances, como ya señalado antes, las

acciones de orientación de los jóvenes solicitantes empleo ha representado una importante cuota de esfuerzos acometidos. Visionada las fichas que tenían que rellenar los 289 jóvenes que acudieron al Centro de Guelee Tapée es evidente que la presencia en el centro de solo tres técnicas no podía ser suficiente. Las técnicas demostraron muy buenas capacidades de orientación y seguimiento de estos jóvenes pero, por falta de tiempo y quizás de habilidades técnicas, no se concentraron mucho en la sistematización de los datos recolectados. Además sus esfuerzos no han tenido ningún feed-back en seno a todo aquellos jóvenes que han encontrado un empleo gracias a las actividades de orientación y capacitación.

Otro esfuerzo importante ha sido lo de implicar el equipo local de coordinación del proyecto en varios encuentros institucionales, con el objetivo de crear un Comité de coordinación para responder a las problemáticas ligadas a la falta de oportunidades de los colectivos vulnerables. Para los estudios, muy útiles a la CNTS para modificar sus acciones, y para el desplazamiento del personal se destinó una importante cantidad de gastos, estos esfuerzos (monetarios y de implicación directa en las acciones) no tienen respaldo en el logro del resultado específico: no se creó un Comité de coordinación, sino se reforzaron los vínculos entre los diferentes actores institucionales y no, pero no se logró organizar los entes de manera tal que cada uno de ellos tomase sus responsabilidades.

## 6.4 Impacto

La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación. La aplicación del criterio de impacto hace referencia al análisis de los efectos globales de la intervención

La dos campañas de difusión del proyecto tuvieron un gran impacto en la comunidad local, que conocieron el Centro de jóvenes de Guelee Tapée, las actividades ofrecidas y la posibilidad de frecuentar el mismo para organizar talleres, encuentros y dar vida a actividades que interesen los jóvenes.

A nivel de cambios generados en los beneficiarios se observa que tanto los jóvenes de los colectivos vulnerables cuanto a los jóvenes del Comité de la CNTS y sus afiliados sindicales, se apoderaron de las herramientas necesarias para mejorar su empleabilidad. Si por un lado tenemos unos 300 jóvenes

orientados sobre su perfil profesional, por otro lado encontramos jóvenes sindicalistas concienciados sobre los retos a colmar en seno a políticas que hay que avanzar para mejorar la empleabilidad de colectivos vulnerables.

Los jóvenes del Comité han fortalecido sus conocimientos en materia de derechos sociales y laborales, este aumento de herramientas necesarias para enfrentarse a los problemas que encuentran en sus puestos de trabajo supone un gran impacto también en el tejido social. En cuanto, los conocimientos adquiridos van a ser transmitido, y ya sucedió en varias ocasiones (fueron organizados en el Centro de jóvenes dos encuentro de restituciones), a otros jóvenes trabajadores.

El trabajo de fondo que subyace tras la mejora de la empleabilidad de los jóvenes de colectivos vulnerables y la construcción de alianzas entre instituciones locales y CNTS, es generar cambios con respeto a la perspectiva del trabajo de los jóvenes trabajadores.

Los resultados comprobados por esta evaluación permiten valorar de manera positiva dichos cambios; el proyecto ha contribuido al proceso de toma de conciencia de los jóvenes, que ven aumentada su motivación y capacitación.

A nivel de alcance poblacional se nota como la difusión del proyecto y, consecuentemente la publicidad de la CNTS, ha permitido de aumentar los trabajadores inscritos al sindicato. Este efecto representa un buen éxito, porque uno de los objetivos generales era dotar a todos trabajadores las herramientas necesarias para defender sus derechos laborales y hacer oír su voz.

A nivel institucional las mesas de discusión organizada por la CNTS con varios actores institucionales (Misiones locales, Ayuntamientos, etc) crearon una mayor sensibilidad y un marco de condiciones que han favorecido una mayor apropiación y la necesidad de promover, dentro de las políticas públicas, acciones para mejorar la situación de desempleo de los jóvenes.

## 6.5 Sostenibilidad

la sostenibilidad se refiere a la medida en la cual los impactos de la intervención tienen la posibilidad de continuar después de concluir el proyecto, considerando si los beneficiarios quieren y pueden dar continuidad a los objetivos del proyecto (desarrollando actividades, gestionando apoyos, incidiendo en el gobierno local, etc.) aun después de la salida del personal del proyecto

El presente proyecto no incide directamente en el trabajo en materia de sostenibilidad medioambiental, no obstante, como organizaciones sociales responsables con nuestra sociedad presente y futura, la intervención se realizará siendo respetuosos y responsables con el medioambiente, en especial en lo relativo al uso de energía y de materiales fungibles.

De los procesos y resultados analizados se evidencia que persiste una importante acumulación de experiencias, conocimientos y recursos cualificados, tanto en las entidades institucionales y sindicales, cuanto en los beneficiarios del proyecto. Se observa una importante y significativa apropiación de los procesos, desarrollo de capacidades, especialización en el tema y metodología para mejorar la empleabilidad y la inserción laboral y escolar de los colectivos vulnerables. Todo ello permite articular esfuerzos de continuidad de los procesos, diseñando estrategias que potencien en el mediano plazo la sostenibilidad y continuidad.

También se valora que, en un tiempo muy corto, el proyecto ha generado no sólo acciones sino instalado procesos, pero aún se requiere un período mayor de acumulación de condiciones para asumirlo con niveles de sostenibilidad.

Durante el grupo focal organizado con más de 20 jóvenes del sindicato, se subrayó la necesidad de dar continuidad al proyecto, ellos tienen acceso al Centro de Jóvenes y pueden gestionarlo como quieran. Imaginando futuros usos, una de las ideas para dar continuidad al proyecto era construir una especie de centro de empleo donde cruzar la demanda con la oferta garantizando el acceso a los solicitantes empleo.

## 6.6 Incorporación de la perspectiva de género

La incorporación de la perspectiva de género en los proyectos implica analizar y enlazar las diferencias entre los sexos (social, económica, política, etcétera) en el contexto de desarrollo del mismo. La incorporación de dicha perspectiva lo que pretende es verificar si las diferentes necesidades de hombres y mujeres se han tenido en cuenta y si los objetivos y acciones del proyecto responden a modificar los roles de género.

En un contexto marcado por la feminización de la pobreza, y donde las mujeres son invisibles en su rol productivo a pesar de que de una u otra forma son las que sustentan la frágil economía doméstica. La situación de las mujeres está particularmente relacionada con la discriminación que vive en el libre acceso y ejercicio de sus derechos económicos, sociales, y políticos. Esta situación repercute en su autonomía personal y económica, y limita sus condiciones

vitales de generación tras generación. A pesar de ello las mujeres africanas mantienen el 90% de la economía informal, producen el 80% de los alimentos y sustentan a más del 40% de las familias del continente. En este marco se considera de fundamental importancia incluir una perspectiva de género al interior de acciones futuras, porque en seno a esta intervención la inclusión de una atención particular hacia las mujeres ha sido escasa. Mujeres que representan el colectivo más vulnerable, y que tienen menos acceso al instrucción y su nivel de analfabetismo es mucho mayor que los hombres. No se ha logrado alcanzar un alto número de mujeres; sólo 124 acudieron al centro y pusieron ser orientadas hacia su perfil profesional. De los 154 jóvenes que participaron a las formaciones, 59 eran mujeres, llegando a un 38% de participación femenina. No se ha llegado entonces a beneficiar un consistente número de mujeres que representan el 52% de la sociedad senegalesa.

Durante la evaluación he podido analizar la situación de las mujeres con la formadora del taller de género, que ha sido también Presidenta de la Asociación de Mujeres Trabajadoras, que evidenció los retos a colmar para llegar a una igualdad de género. Aún si la situación en el País en relación a la cuestión de género está lentamente mejorando, las mujeres sufren la imposibilidad de igualdad de liderazgo a todos los niveles de adopción de decisiones políticas, sociales y económicas. Los límites a los que las mujeres tienen que enfrentarse día a día son aquellos relativos a la herencia cultural, social y religiosa. En este marco se inscribe la posición de la mujer, siempre detrás de los hombres. Además, ni el Constitución senegalesa, ni en su legislación ordinaria, figura una definición explicita de discriminación que abarque la discriminación directa e indirecta y la discriminación en las esferas pública y privada, ni disposiciones que garantizaran la igualdad de derechos de mujeres y hombres. Persisten por otra parte, disposiciones discriminatorias en la legislación nacional como pueden ser la patria potestad y la autoridad marital, que afectan al disfrute de derechos de las mujeres.

En seno a la intervención se organizó un taller de género, en el cual participaron 19 mujeres y un sólo hombre, actuando así una discriminación positiva, para donar las herramientas a estas mujeres para que sepan defenderse y estimular la organización colectivas y la participación en los asuntos que las competen, para influir en el cambio social necesario para la superación de la desigualdad de género.

La CNTS tiene su línea de acción para llegar a la igualdad de derechos de las mujeres en el ámbito laboral; en los últimos años se llegó a obtener leyes que tutelen la madres trabajadoras, que tienen ahora derecho a la maternidad y

que en caso de embarazo no se vean degradada en el puesto de trabajo o que se le reduzca el salario.

## 7. Conclusiones

De acuerdo al análisis efectuado, sobre los datos e información relevada sobre los distintos actores involucrados en el proyecto, podemos inferir que el modelo de intervención desarrollado ha sido novedoso en la oferta de unos recursos (orientación, capacitación y formación laboral) para los jóvenes de colectivos vulnerables de la ciudad de Dakar. El modelo referido radica en la posibilidad de articular recursos existentes tanto en el sector público como en el privado, en el marco del desarrollo local, poniendo el acento en la participación de las organizaciones sociales relevantes en la transformación social de una comunidad. Las razones expuestas en los seis criterios de análisis, manifiestan las fortalezas y debilidades que ha transitado el proyecto a lo largo de su ejecución, y en tal sentido el déficit presentado podrá modificarse en tanto y en cuanto se analicen las causas que originaron la baja implicación de las instituciones en el proyecto y la dificultad de los jóvenes de ingresar al mercado laboral.

Por otro lado, en términos de formación sobre derechos laborales y sindicales el proyecto superó las expectativas iniciales ofreciendo a los jóvenes del Comité un espacio de socialización, contención, orientación y de capacitación.

Una de las lecciones fundamentales que deja este proyecto es la importancia de desarrollar un modelo de intervención participativo entre los actores locales de la ciudad de Dakar, quienes mediante su compromiso, idoneidad en la gestión y asunción de responsabilidad que le corresponde, serán los responsables de la sustentabilidad del proyecto y la sostenibilidad en el tiempo.

Uno de los puntos fuertes de la planificación de esta intervención ha sido lo de entender por empleabilidad no solo la inserción formal en el mundo laboral, sino los posibles cambios producidos en otras dimensiones (autoestima, motivación para continuar la formación, finalidad educativa, estímulo a desarrollar microemprendimientos autogestionados, promoción de derechos). Pero hay que aprender que la mejora de la empleabilidad a través de formaciones no revierte necesariamente en el aumento de la inserción laboral de los jóvenes solicitantes empleo; hay que pensar a otro sistema para garantizar a aquellos jóvenes formados y capacitados el acceso a ofertas de empleo o herramientas para fortalecer sus propias redes sociales.

Si uno de los objetivos era lograr la inserción laboral de al menos 20% de los

beneficiarios hay que plantearse una fuente de verificación para no perder los resultados, como puede ser un mayor seguimiento de los que acudieron al centro, programando encuentros a largo plazo.

El reclutamiento de los beneficiarios y su consecuente formación y orientación no debería distanciarse en el tiempo; ni abarcar a un número excesivamente amplio de jóvenes, dado que se corre el riesgo de acometer esfuerzos (la excesiva carga de trabajo del equipo técnico) que no replican necesariamente en resultados.

Es conveniente sistematizar el reporte de información entre el socio local y la entidad gestora, para monitorear con mayor exactitud las desviaciones, adaptaciones o dificultades que tienen lugar en toda ejecución de cooperación al desarrollo, y poder tomar medidas correctoras con margen suficiente.

Los actores involucrados en el proyecto, a través de sus valoraciones y sus percepciones sobre las mejoras producidas con la intervención, permitieron identificar los impactos generados. Las reflexiones de los jóvenes del Comité reconocen que cuentan con mayores competencias y que han sido habilitados para desempeñar su papel de sindicalistas con mayores éxitos.

Uno de los puntos débiles de la intervención ha sido lo de no poder asegurar a todos los jóvenes reclutados la misma orientación y formación, por falta de presupuesto, tiempo y por los retrasos relativos a la situación política y sanitaria. Vinculado a este problema incluimos el límite numérico de acceso de las mujeres a las actividades.

El nivel de logro del impacto en base a las valoraciones e indicadores que han podido contrastarse, permite asegurar que se han generado efectos globales positivos que van a permitir el seguimiento de las acciones aptas a mejorar la empleabilidad de los jóvenes.

## 8. Recomendaciones

- **Pertinencia**

1) Considerando la pertinencia del trabajo de la CNTS con los objetivos generales de la ISCOD se recomienda continuar esta colaboración en Dakar de modo que se consoliden los avances logrados, ofreciendo además una mayor participación del personal expatriado desde el principio (se recomienda una presencia permanente de personal expatriado en Dakar), para permitir un diálogo reflexivo sobre los logros y analizar conjuntamente los obstáculos que hay que superar y de qué manera.

2) Es importante fortalecer las capacidades técnicas del equipo técnico de la CNTS en materia de planificación y gestión de proyectos, y en habilidades técnicas e informáticas, para que puedan ejecutar el trabajo de manera independiente para optimizar su labor. Hay que dedicar más tiempo a la formación del equipo técnico, fortaleciendo sus competencias y verificándolas antes de proporcionar o planificar servicios.

3) Se recomienda a ambas entidades sindicales la renegociación de los objetivos específicos para lograr más resultados con menores esfuerzos. El objetivo de lograr la inserción profesional de al menos el 20% de los beneficiarios era un reto demasiado grande en relación a la saturación del mercado laboral senegalés.

- **Eficiencia**

4) Se recomienda a ISCOD y a la CNTS, contemplar presupuestariamente la contratación de un perfil profesional específico para el acompañamiento.

5) Reforzar la cultura de evaluación de la CNTS, de modo que los sistemas de monitoreo de cada proyecto (incluye las herramientas de recojo de información, base de datos para consolidar la información y los reportes periódicos) contribuyan, al medir progresivamente el nivel de avance en la consecución de los indicadores de resultados y el avance en la ejecución presupuestal, a un ejercicio de evaluación continua orientada a tomar medidas correctivas necesarias para potenciar la eficacia de las intervenciones que realiza.

6) Se recomienda a los socios locales incrementar la circularidad de las informaciones entre el equipo técnico y el coordinador, para construir una estrategia común de acción. Importante también aumentar los momentos de confrontación entre estos dos actores durante todo proceso del proyecto.

- **Eficacia**

7) La envergadura del proyecto y la complejidad de dimensiones que lo integran, tales como inclusión laboral, orientación y acompañamiento de los colectivos vulnerables como sujetos partícipes, fortalecimiento de las redes entre la CNTS y las Instituciones, demandan mayor tiempo de ejecución que permita asistir y consolidar los procesos de articulación y transformación estructurales. En este sentido, se recomienda aumentar los tiempos de

ejecución optimizando la consolidación de cambios estructurales logrados, como así también más tiempo para concluir con el seguimiento de la inserción laboral de los jóvenes formados, y con la trasmisión de las buenas prácticas aprendidas.

8) Todos los actores locales implicados en el proyecto lamentan la dificultad de haber tenido mejores resultados en el seno de la inserción profesional de los jóvenes que solicitaron un empleo, por escasez de tiempo. Consideran la duración de un año, a pesar de los retrasos ligados al Covid-19, poco eficaz para mejorar considerablemente las condiciones de estos colectivos vulnerables. Se debe asimismo planificar acciones de búsqueda de colaboradores dentro de las empresas para incrementar las posibilidades de encontrar empleo cruzando demanda y oferta.

9) Se invita a la CNTS una mejor sistematización de los datos, tanto los relativos a inscripción de los beneficiarios, cuanto los relativos a las actividades ejecutadas, con un particular enfoque a la perspectiva de género.

10) Para reforzar la relación entre las Instituciones locales y la CNTS se sugiere programar dentro del proyecto mesas de negociación sobre el tema de la empleabilidad juvenil, para que puedan estudiarse de manera conjunta estrategias apta al contexto local.

11) A juicio de uno de los formadores, que es presidente de una Misión local de Empleo, hay que proporcionar más herramientas sobre la búsqueda de empleo, facilitando aquellas informaciones útiles sobre los servicios ya existentes.

- **Sostenibilidad**

10) Comprobada la situación de desequilibrio estructural entre demanda y oferta del mercado laboral en Senegal, se considera importante, según los socios locales, planificar acciones para reunir las competencias de aquellos jóvenes que tienen un mismo perfil laboral para que puedan crear grupos de interés económico como alternativa de autoempleo.

11) Se propone el fortalecimiento del Comité de los jóvenes sindicalistas de la CNTS, a través de una mayor toma de responsabilidades en cuanto grupo que ha sido formado sobre derechos humanos, sociales y laborales, para que pueda desempeñar un papel central en otra futura y posible estrategia de intervención.

12) Se debe prestar más atención al enfoque de género, interrogándose sobre cómo conseguir a llegar a una mayor implicación de las jóvenes mujeres en la búsqueda de empleo y en la mejora de sus competencias. Argumentos que no

se han tenido en cuenta ni a la hora del reclutamiento ni en el estudio sobre necesidades de mano de obra en la zona de intervención.

- **Impacto**

13) Según los jóvenes del Comité de la CNTS para conseguir una mayor participación al proyecto, y para que suscite más interés hay que ofrecer algo más a los participantes como una posibilidad de ser insertado en alguna empresa aunque sea como prácticas.

14) Se aconseja para las acciones futuras de orientación e inserción laboral, considerar la posibilidad de desplazar el equipo técnico en otros centros (los relacionados con la CNTS en otros barrios) más bien que pedir a los solicitantes de empleo de alcanzar el centro de jóvenes de la CNTS. Para reducir los costes de transporte de los beneficiarios y aumentar la colaboración con instituciones locales.

15) aumentar la coordinación y el conocimiento con inactivas publicas y/o privadas en el mismo sector de intervención para mejorar la calidad, diversificación de la oferta de servicios.

## 9. Anexos

Agenda de trabajo de campo:

Fechas: desde el 22 hasta el 26 de noviembre

Lugar: Dakar, sede de la CNTS; Centro de orientación y formación de jóvenes de Guelee Tapée

Lunes 22 noviembre: entrevista con el coordinador local

Martes 23 noviembre: entrevista con el coordinador local Ndiouga Wade; entrevista con el presidente del Comité de jóvenes de la CNTS, Mohamadou Lamine Dia

Miércoles 24 noviembre: entrevista con el presidente del Comité de jóvenes de la CNTS, Mohamadou Lamine Dia; entrevista con la formadora Rockaya Gueye; grupo focal con 20 jóvenes del Comité de Jóvenes Trabajadores

Jueves 25 de noviembre: visita al Centro de jóvenes de Guelee Tapée; entrevista y recopilación de datos con Aida Diagne, técnica del equipo técnico; entrevista con el formador Jean Luc Gomis

Viernes 26 de noviembre: entrevista telefónica con el formador Ibraima Gay

-Documentación fotográfica de la intervención

Formación sobre la empleabilidad de los colectivos vulnerables

Orientación de jóvenes solicitantes empleo

Formación para los solicitante empleo sobre empleabilidad

Centro de orientación y formación de Guelee Tapée