



INFORME DE EVALUACIÓN

PROYECTO

Mejoradas las competencias técnicas y profesionales y promovida la inserción laboral formal de la población en edad activa de la Prefectura de Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi, garantizando la equidad entre hombres y mujeres

Nº de expediente: 22/061-A



Financiado por:



**Conselleria de Famílies
i Afers Socials**

Direcció General
de Cooperació i Immigració



Evaluación externa final del proyecto:

Mejoradas las competencias técnicas y profesionales y promovida la inserción laboral formal de la población en edad activa de la Prefectura de Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi, garantizando la equidad entre hombres y mujeres.

Nº de expediente:

22/061-A

Apoyo financiero:

Gobierno de las Islas Baleares

Autor

Acetre Consulting – S.A.R.L

Evaluable:

Maha Raissouni

Mostafa Zouak

Junio – septiembre 2024.

Índice

Acrónimos.....	4
Índice de cuadros, figuras y gráficos	5
1. Introducción	6
1.1. Antecedentes de la evaluación	6
1.2. Objetivo de la evaluación.....	7
1.3. Descripción de los trabajos ejecutados	8
2. Descripción de la intervención	9
2.1. Contexto del proyecto	9
2.2. Descripción resumida del proyecto	12
3. Enfoque metodológico y técnicas usadas	13
4. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación	16
4.1. Relevancia	16
4.1.1 Congruencia con marco político-normativo de inserción laboral y mejora de empleabilidad en Marruecos.....	16
4.1.2. Congruencia con las necesidades y los derechos de los titulares de derechos	23
4.1.4. Congruencia con el marco programático de los socios.....	29
4.2. Eficacia e impacto	32
4.2.1 Nivel de logro del resultado 1 y su impacto	33
4.2.3 Nivel de logro del resultado 2 y su impacto	47
4.2.4 Contribución al impacto esperado	62
4.3. Eficiencia y viabilidad	64
4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos	64
4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos.....	65
4.3.3 Modalidad de gestión	66
4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica	67
4.4. Sostenibilidad.....	67
5. Conclusiones y lecciones aprendidas	70
6. Recomendaciones	73
7. Difusión de los resultados de la evaluación	83

Anexos:

Anexo 1: Herramientas de trabajo de campo

Anexo 2: Resumen ejecutivo del informe de evaluación

Anexo 3: Memoria fotográfica de la evaluación

Acrónimos

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ANAEPEC: Agencia Nacional de Promoción del Empleo y de Competencias

ASCD: Actividades Socio-Culturales y Deportivas

CGEM: Confederación General de Empresas de Marruecos

CNSS: Caja Nacional de Seguridad Social

DAS: División de Acción Social

DDHH: Derechos Humanos

EGyBDH: Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos

ENE: Estrategia Nacional de Empleo

GBR: Gestión Basada en Resultados

IAP: Investigación Acción Participativa

IEC: Información, Educación, Concientización

INDH: Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano.

IP: Incidencia Política

ISCOD: Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo

MAP: Marco de Asociación de País

MiPyME: Micro, pequeñas y Medianas Empresas

NINI: Jóvenes desempleados que no están recibiendo educación ni formación profesional

NMD: Nuevo Modelo de Desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OFPT: Oficina de Formación Profesional y Promoción del Trabajo

OSC: Organización Social Comunitaria

PAE: Programas Activos de Empleo

PD: Plan Director

PE2i: Pôle Entrepreneuriat, Innovation et Insertion / Centro de Emprendimiento, Innovación e Inserción

PN2E 35: Política Nacional de Empleo y Emprendimiento para 2035

PNPE: Plan Nacional de Promoción del Empleo

PyME: Pequeñas y Medianas Empresas

RRHH: Recursos Humanos

TDR: Términos de Referencia

Índice de cuadros, figuras y gráficos

Listado de Cuadros:

- Cuadro 1: Resumen de relación de herramientas de evaluación
- Cuadro 2: Correspondencia del proyecto con los ejes estratégicos de NMD en materia de empleo
- Cuadro 3: Modalidades y programas de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres
- Cuadro 4: Número de personas acompañadas en empleabilidad y emprendimiento
- Cuadro 5: Descripción de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico
- Cuadro 6: Descripción de las sesiones de seguimiento & evaluación
- Cuadro 7: Alcance de los indicadores del resultado 1
- Cuadro 8: Descripción de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables
- Cuadro 9: Puntos fuertes y puntos a mejorar de cada módulo formativo
- Cuadro 10: Resumen de los puntos fuertes y débiles de la estrategia de intervención de IUHM
- Cuadro 11: Funcionalidades de la aplicación creada
- Cuadro 12: Alcance de los indicadores del resultado 2
- Cuadro 13: Alcance de los indicadores del objetivo específico
- Cuadro 14: Evolución de gastos directos durante la ejecución del proyecto
- Cuadro 15: Valoración de la sostenibilidad del proyecto
- Cuadro 16: Intervenciones directas e indirectas
- Cuadro 17: Estrategias de Incidencia Política

Listado de Figuras:

- Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación
- Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance
- Figura 3: Criterios de evaluación
- Figura 4: Diseño de la evaluación
- Figura 5: Las 4 áreas de la ENE
- Figura 6: Desafíos de la empleabilidad y el autoempleo
- Figura 7: Impacto sobre el Desarrollo Personal, Social, Profesional y Académico
- Figura 8: Organigrama de gestión del proyecto
- Figura 9: Elementos fundamentales de seguimiento y monitoreo

Listado de gráficos:

- Gráfico 1: Número de personas acogidas y acompañadas durante el proyecto según las modalidades de intervención
- Gráfico 2: Nivel de estudios de las personas acogidas y acompañadas durante el proyecto
- Gráfico 3: Análisis de los resultados de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres
- Gráfico 4: Análisis cualitativo de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico
- Gráfico 5: Análisis cualitativo de las sesiones de seguimiento & evaluación
- Gráfico 6: Análisis cualitativo de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables.

1. Introducción

El presente informe de evaluación externa final se realiza sobre el proyecto **“Mejoradas las competencias técnicas y profesionales y promovida la inserción laboral formal de la población en edad activa de la Prefectura de Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi, garantizando la equidad entre hombres y mujeres”**, con una duración de 18 meses, ejecutado entre el 01/11/2022 y el 30/04/2024, y aprobado en el ejercicio 2022 de las subvenciones a proyectos de cooperación al desarrollo del **Gobierno de las Islas Baleares**, referidas en el [Decreto 15/2018, de 8 de junio, del régimen especial de las ayudas al exterior en materia de cooperación para el desarrollo y solidaridad internacional, y del Registro de organizaciones no gubernamentales de desarrollo de las Illes Balears](#), de acuerdo con el artículo 5 del Texto refundido de la Ley de subvenciones, aprobado mediante el Decreto legislativo 2/2005, de 28 de diciembre, y la disposición adicional sexta de la Ley 9/2005, de 21 de junio, de cooperación para el desarrollo, y la creación y regulación del Registro de organizaciones no gubernamentales de desarrollo de las Illes Balears.

Según dispone en [Ley 9/2005, de 21 de junio de cooperación para el desarrollo](#), en el artículo 15, relativo a Evaluación de las acciones, de los proyectos y de los programas de cooperación para el desarrollo, se especifica lo siguiente:

- “1. Las acciones, los proyectos y los programas de cooperación para el desarrollo financiados con fondos públicos de la comunidad autónoma en curso de ejecución, y los finalizados, desde que se concibieron y definieron y hasta los resultados, son objeto de evaluación.*
- 2. La evaluación se rige por los criterios básicos de eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y viabilidad.*
- 3. Los procedimientos y las bases generales de evaluación tienen que establecerse reglamentariamente y seguir la metodología de la cooperación oficial del Estado español y de la Unión Europea”*

Asimismo, la presente evaluación se realiza con cargo a la propia subvención del proyecto, según las modalidades del décimo artículo “Evaluación externa” de la [Resolución de la consejera de Asuntos Sociales y Deportes de 25 de febrero de 2022, por la que se aprueba la convocatoria de subvenciones para ejecutar proyectos de cooperación al desarrollo para el año 2022](#), el cuál autoriza la realización de evaluaciones, mencionando textualmente *“Se pueden imputar como gastos directos las relativas a la evaluación externa del proyecto. Este tipo de gastos no pueden ser superiores al 8% de la subvención solicitada. En cualquier caso, sólo se aceptan estos gastos cuando el proyecto incluye un plan de evaluación con los términos de referencia como documento anejo, partiendo de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. En el ámbito de sus competencias, la Dirección General de Cooperación puede difundir los informes de evaluación que haya subvencionado”*

1.1. Antecedentes de la evaluación

El proyecto evaluado trata de dar continuidad a las acciones que la Asociación IUHM e ISCOD vienen llevando a cabo en el marco de sus acuerdos de colaboración iniciados desde el año 2013, a través de una actividad organizada por la RED SOLIDAR, y que fueron intensificadas desde el 2018, momento en el que empezaron a identificar conjuntamente los parámetros técnicos de la colaboración

institucional, desarrollando, desde comienzos del año 2019, 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. Casablanca, Marruecos”*, con similares antecedentes del actual proyecto evaluado y, que fue ejecutado entre 16-08-2019 y 20-09-2021, con la financiación del Gobierno de las Islas Baleares. Dirección General de Cooperación.

Fruto de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y las recomendaciones de la evaluación realizada al proyecto anterior, se identificó la presente iniciativa para dar continuidad a los servicios de mejora de la empleabilidad de la población activa (18-40 años prioritariamente) en situación de desempleo y riesgo de exclusión en la periferia de Casablanca, concretamente de la prefectura de Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi, con especial atención a la juventud y la mujer, sin límite de edad, pero particularmente joven. Y con un enfoque de acceso a derechos, concretamente el derecho al trabajo. A través de dos (2) componentes claves:

- Fortalecimiento de las competencias de personas en edad activa y con dificultades de acceso al mercado de trabajo, con una atención prioritaria al colectivo de jóvenes con un diploma y con una atención específica a las necesidades de las mujeres y acciones de puesta en contacto de este colectivo con la realidad del mercado laboral marroquí, de cara a mejorar su empleabilidad y dotarles de recursos para que acompañados o de manera autónoma accedan a la inserción profesional y;
- Fortalecimiento de las capacidades de actores para ofrecer un acompañamiento adaptado a las necesidades de la población, con un interés específico en la participación socio-económica de la mujer. Además del refuerzo de la asociación IUHM a través de la actualización de sus marcos estratégicos y prácticos de intervención, incidiendo directamente en la implicación de los diferentes titulares de obligaciones y de responsabilidades en cuanto al planteamiento de iniciativas de trabajo comunes de cara a ofrecer respuestas comunes para facilitar el acceso al derecho al trabajo de los titulares de derechos.

En lo que respecta a la evaluación aquí presentada, ISCOD publicó en mayo 2024 la convocatoria para la contratación del servicio de evaluación para el proyecto, en la que se incluían los términos de referencia y que fue adjudicada a la propuesta técnica presentada por la empresa consultora marroquí Acetre Consulting.

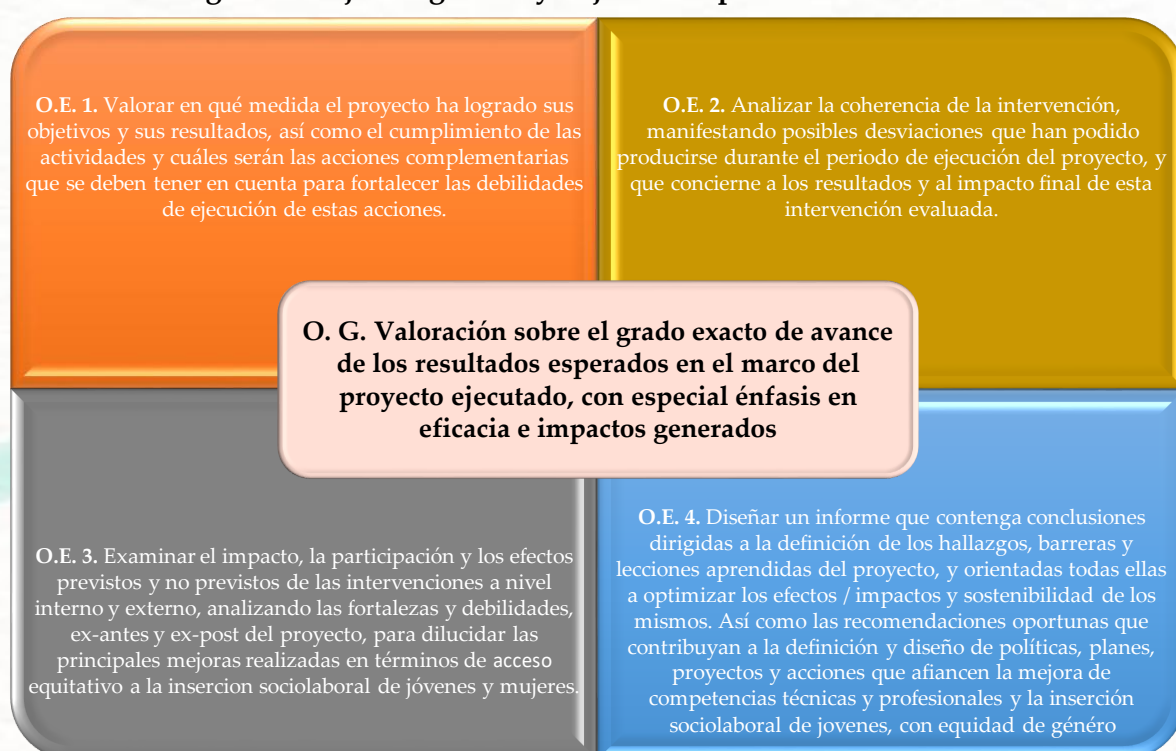
1.2. Objetivo de la evaluación

De acuerdo con los términos de referencia establecidos por ISCOD y la propuesta técnica de Acetre Consulting, los objetivos, tanto general como específico, de la evaluación, además de cumplir con el requisito establecido por el financiador del proyecto, es obtener información que permita a IUHM e ISCOD, a través de la extracción de parámetros claros, mejorar su trabajo en próximas intervenciones similares al proyecto evaluado.

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

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

Figura 1: Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

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

1.3. Descripción de los trabajos ejecutados

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

Figura 2: Etapas de la evaluación final y su alcance

Etapas	Periodo	Alcance
 <u>Revisión Documental</u>	Durante la primera quincena de junio 2024 se mantuvieron contactos de intercambio con el representante de ISCOD en Marruecos y el coordinador del proyecto de parte de IUHM, donde se acordó dar comienzo al proceso evaluativo en la segunda quincena de junio 2024. A mediados de ese mismo mes se recibió el primer bloque de documentación y se inició el análisis del dossier documental.	Se han revisado más de 60 documentos de planificación - seguimiento y del contexto relacionado con la intervención (Ver Matriz de documentación)
 <u>Diseño de la evaluación</u>	A partir de la tercera semana de junio 2024 se realizaron las primeras entrevistas con los responsables de ISCOD e IUHM y se llevó a cabo la planificación del proceso de evaluación.	Se elaboró la matriz de documentación, la matriz de <i>stakeholders</i>, el calendario de trabajo de campo, las diferentes guías de entrevistas, tanto individuales como colectivas, en función de los perfiles predeterminados y consensuados con el equipo gestor del proyecto
 <u>Trabajo de campo</u>	Entre la segunda y la tercera semana de julio 2024, se inició el trabajo de campo según el calendario presentado.	Se realizaron un total de 23 entrevistas: 13 entrevistas individuales en profundidad, 4 Grupos de discusión y 5 grupos focales. Además de un taller de retroalimentación con los responsables de ISCOD e IUHM
<u>Análisis de la información y redacción del informe</u>	Se envió la primera versión del informe de evaluación a la entidad contratante en la primera semana de septiembre 2024. Los responsables de ISCOD e IUHM revisaron el documento y realizaron aportes hasta finales del mismo mes. Se concluyó el proceso el día 29 de septiembre del 2024 con la incorporación de los comentarios y elaboración del documento final en versión español.	Análisis de la información recogida y redacción del informe final de evaluación, junto con su resumen ejecutivo (Versión español)

Fuente: Elaboración propia

2. Descripción de la intervención

2.1. Contexto del proyecto

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

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

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

Marruecos es la economía número 61 por tamaño de PIB a nivel mundial y la quinta africana. Si tenemos en cuenta la renta per cápita en paridad de poder de compra, Marruecos alcanza los 8,062 dólares por habitante, ocupando el puesto 13 en su continente. La distribución de la renta es muy desigual, con un índice de Gini de 39,5%, una de las mayores cifras del norte de África (Superior a Egipto, Túnez o Argelia). Además, el Índice de Desarrollo Humano, que incluye datos de renta, esperanza de vida y educación es de 0,683 puntos en 2021 lo que supone una mejora respecto a 2020, en el que se situó en 0,679 (ocupando el puesto 123 de 189 países). No obstante, las tasas de pobreza relativa han pasado del 15,3% en 2001 al 4,8% en 2019.

Como país de ingresos medianos bajos, el ingreso nacional per cápita se duplicó con creces entre principios de la década de 2000 y el brote de la pandemia de COVID-19. En 2020, se situó en 2980 USD actuales. La estructura económica se caracteriza por una fuerte dependencia del sector primario, que supone un 12,65% del PIB y un 35% de la población ocupada. Además de ser un sector volátil por las variaciones climáticas, la agricultura marroquí tiene una productividad muy baja pese a las reformas de los últimos años.

Marruecos tiene 5,9 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años², lo que representa el 16,2% de la población total en 2021, el 49,1% son mujeres, el 59,9% son habitantes urbanos y el 56,6% tienen entre 15 y 19 años. Más de 6 de cada 10 jóvenes (64,6%) tienen un título de nivel medio, el 20,6% tienen un título de nivel superior y el 14,8% no tiene ningún título.

Entre los 5,9 millones de jóvenes de 15 a 24 años, el 16,3% está empleado (962.000), el 7,6% busca trabajo (448.000) y el 76,1% está fuera del mercado laboral (4.478.000). Tres cuartas partes de los jóvenes fuera del mercado laboral (75,5%) son alumnos o estudiantes y el 21,1% son amas de casa.

Los jóvenes se caracterizan por una baja participación en la vida activa con una tasa de actividad del 23,9% en comparación con la población general donde esta tasa alcanza el 45,3%. Esta tasa de actividad

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

² Nota informativa del Alto Comisionado de Planificación (HCP, siglas en francés) con motivo del día internacional de la juventud del 12 de agosto de 2022

juvenil se sitúa en el 28,9% en medio rural frente al 20,6% en el medio urbano. Es tres veces mayor entre los hombres jóvenes (35,4%) que entre las mujeres jóvenes (12,1%).

En los últimos cinco años, la caída de la tasa de actividad ha sido más pronunciada entre los jóvenes. Su tasa cayó 4,3 puntos, frente a 1,4 puntos para el conjunto de la población en edad de trabajar (15 años y más). Los jóvenes ocupados siguen estando más presentes en "agricultura, silvicultura y pesca", con una cuota del 43,6%, "servicios" (32,8%) e "industria" (12,9%).

El empleo asalariado es la situación más dominante entre los trabajadores jóvenes ocupados, con una proporción del 48,6%. Esta situación sigue siendo más común entre las mujeres urbanas jóvenes empleadas, con una proporción del 86% en comparación con el 65,2% entre sus homólogos masculinos. Los autónomos, por su parte, representan el 9,6% de los jóvenes ocupados, el 11% entre los hombres y el 4,1% entre las mujeres. Los ayudantes familiares representan el 37,3% del empleo juvenil, con un máximo del 82,6% entre las mujeres jóvenes de las zonas rurales.

Más de 4 de cada 10 jóvenes ocupados (41,9%) tienen un trabajo no remunerado, los rurales con un 58,8% más que los urbanos (16,9%) y las mujeres con un 49,9% más que los hombres (39,7%). Además, el 14% de los trabajadores jóvenes ocupados tiene un empleo estacional, el 16,7% entre los hombres y el 5% entre las mujeres.

Algo más de 7 de cada 10 jóvenes empleados (73,2%) no tiene ningún contrato que formalice su relación con el empleador, el 13,2% tiene un contrato de duración determinada, el 6,5% tiene un contrato de duración indefinida y el 7,1% de acuerdo verbal. La proporción de empleados jóvenes sin contrato asciende al 79,3% entre los hombres, frente al 48,3% entre las mujeres.

Casi 3 de cada 10 parados (29,7%) son jóvenes. Casi 3 de cada 4 jóvenes desempleados (75,8%) viven en zonas urbanas; El 67,3% son hombres y el 90,1% son titulados.

La tasa de desempleo alcanzó, a nivel nacional, el 31,8% para los jóvenes de 15 a 24 años, frente al 13,7% para las personas de 25 a 44 años y el 3,8% para las personas de 45 años o más. La tasa de desempleo de los jóvenes de 15 a 24 años con un título de nivel superior es del 61,2%. Es del 30,4% para los jóvenes con un título de nivel medio y del 12,9% para los que no tienen ningún título.

La tasa de desempleo juvenil es mayor en las zonas urbanas y entre las mujeres jóvenes. Tiene un máximo del 46,7% en las zonas urbanas, en comparación con el 15,9% en las zonas rurales. La tasa de paro de las mujeres jóvenes es 13 puntos superior a la de los hombres (41,9% frente a 28,4%).

El aumento de la tasa de desempleo es más pronunciado entre los jóvenes. Entre 2019 y 2021, esta tasa aumentó 6,9 puntos frente a los 3,1 puntos del conjunto de la población activa. También es importante señalar que el desempleo juvenil es un desempleo inicial y de larga duración. De hecho, el 70,4% de los jóvenes desempleados llevan un año o más en paro y casi tres cuartas partes nunca han trabajado (73,4%).

Un millón y medio de jóvenes marroquíes, uno de cada cuatro con edades comprendidas entre los 15 y los 24 años, ni estudian ni trabajan. Si se amplía la horquilla hasta los 35 años, el número de *ninis* — como se conoce a este colectivo — se dispara hasta los 4,3 millones, uno de cada tres, en un país de 37

millones de habitantes. Más de uno de cada cuatro jóvenes de entre 15 y 24 años (26% o 1,5 millones) a nivel nacional no está trabajando, ni asiste a la escuela ni recibe formación alguna. Casi el 73,4% de ellas son mujeres jóvenes, el 41,3% de las cuales están casadas y el 65,7% tienen un título. En las zonas rurales, alrededor del 81,7% de esta categoría son mujeres jóvenes.

Entre la población en edad escolar y con estudios secundarios cualificados (de 15 a 17 años), el 12,6% (270.000 personas) no trabaja, no está escolarizado y no sigue ninguna formación. Esta proporción es del 19,5% entre las mujeres (198.000 personas) y del 6,5% entre los hombres (72.000 personas). Entre los jóvenes de 18 a 24 años, esta proporción alcanza el 33,5% (1.259.000 personas), el 49,1% entre las mujeres (925.000 personas) y el 17,8% entre los hombres (335.000 personas).

La región de Casablanca-Settat concentra un alto porcentaje de jóvenes (19,1%) de edades comprendidas entre 15 y 24 años. Según el Alto Comisionado de Planificación (HCP, siglas en francés), la tasa de desempleo juvenil en Ain Sbaa – Hay Mohammadi, Casablanca, se situó en el 40% en 2022. Esto significa que uno de cada dos jóvenes de entre 15 y 24 años de esta zona estaba desempleado. Esta tasa es mayor entre los hombres jóvenes, donde alcanza el 43,2%. También es mayor entre los jóvenes con una formación inferior, donde alcanza el 48,4%.

Los/as jóvenes de Ain Sbaa – Hay Mohammadi con una formación superior tienen más probabilidades de encontrar un empleo que los/as jóvenes con una formación inferior. Sin embargo, incluso los/as jóvenes con una formación superior tienen una tasa de desempleo considerable. En 2022, la tasa de desempleo juvenil entre los/as jóvenes con una formación superior era del 61,2%.

La tasa de desempleo juvenil en Ain Sbaa – Hay Mohammadi es significativamente superior a la tasa de desempleo juvenil en Marruecos en su conjunto. En 2022, la tasa de desempleo juvenil en Marruecos se situó en el 31,8%.

El desempleo juvenil es un problema importante en Ain Sbaa – Hay Mohammadi. Tiene una serie de consecuencias negativas para los jóvenes de esta zona, sus familias y la sociedad en su conjunto. Los jóvenes desempleados tienen más probabilidades de vivir en la pobreza, sufrir problemas de salud mental y tener dificultades para formar una familia.

El gobierno marroquí está trabajando para abordar el problema del desempleo juvenil. Ha tomado una serie de medidas, como aumentar la inversión en educación y formación, crear empleos y promover la igualdad de oportunidades. Sin embargo, se necesita hacer más para reducir significativamente el desempleo juvenil en esta zona.

2.2. Descripción resumida del proyecto

El proyecto se inclina sobre la consolidación del proceso iniciado desde 2019 para la mejora de la empleabilidad de los/as jóvenes (18-40 años prioritariamente) y mujeres (sin límite de edad) de la periferia de Casablanca, concretamente de la prefectura de Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi y, que están en situación de desempleo y riesgo de exclusión. En el proyecto anterior *“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. Casablanca, Marruecos”*, financiado también por el Gobierno de las Islas Baleares,

se han sentado las bases para un trabajo coordinado en el espacio ZETTAT que pertenece a IUHM y, y que se presenta como una especie de ventanilla única sobre los diferentes servicios públicos y privados, experiencias que existen en cuanto a la inserción de este colectivo en el mercado laboral.

Para ello se realizaron mejoras en las instalaciones del centro, reforzando las competencias del personal sobre temáticas relacionadas con el acompañamiento para la inserción profesional, y se constituyó un espacio de coordinación, seguimiento y alianzas estratégicas en el proyecto. Buscando la potenciación del aprendizaje, el análisis y estudio del contexto de empleo y desarrollado el intercambio de experiencias con otras realidades nacionales e internacionales.

Asimismo, el actual proyecto evaluado consolida los logros de la fase anterior, mediante; por un lado, mejorar la empleabilidad de mujeres y hombres de 18 a 40 años de la prefectura Ain Sebaa Hay Mohamedi, a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas y, por otro lado, fortalecer las competencias del IUHM para mejorar la calidad, la eficacia y la incidencia de cara a otros actores en el marco de la inserción laboral de estos colectivos.

3. Enfoque metodológico y técnicas usadas

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

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

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

Figura 3: Criterios de evaluación



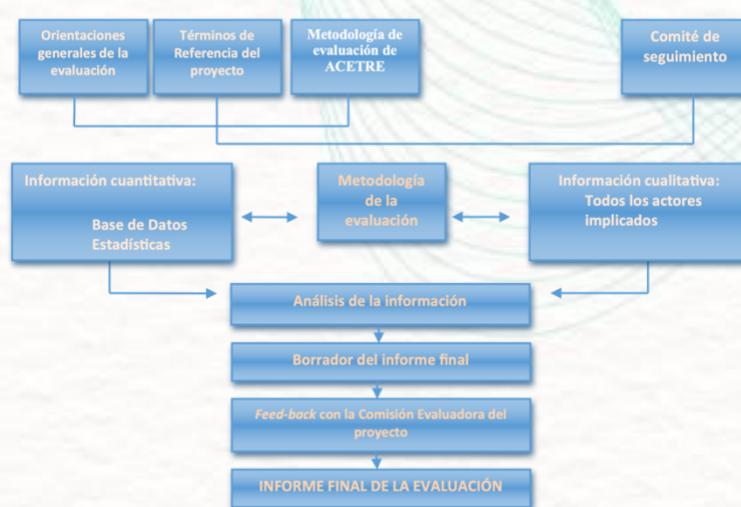
Fuente: Cooperación española

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

- Los Términos de Referencia para la evaluación del proyecto
- IV Plan Director de la Cooperación al Desarrollo 2020-2023 - Gobierno de las Islas Baleares
- Las orientaciones generales del Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española, y Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (I y II).
- Documento Política de Evaluación de la Cooperación Española.
- Documento de Evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo.
- Los documentos incluidos en la matriz de documentación y consensuada entre ISCOD y ACETRE.
- La matriz de *stakeholders* elaborada y consensuada entre ISCOD y ACETRE.

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

Figura 4: Diseño de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

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

Las técnicas de evaluación se han ajustado a los perfiles de los entrevistados: personal administrativo y técnico de ISCOD e IUHM, titulares de derechos (jóvenes y mujeres implicados en el proyecto), los titulares de responsabilidades (miembros de la sociedad civil organizada que trabaja en el ámbito de inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad y, responsables de formaciones y asistencias técnicas), y los titulares de obligaciones (ANAPPEC, OFPPT Hay Hassani, OFPPT Ain Borja, PE2I Facultad de Ciencias Ben M'sik y Liceo técnico– Ibnou Gaza). Los guiones de entrevistas han sido personalizados en función de cada uno de los perfiles de las personas o colectivos entrevistados.

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

Cuadro 1: Resumen de relación de herramientas de evaluación

	Número	Participantes		
		Mujeres	Hombres	Total
Entrevistas individuales en Profundidad (presenciales)	5	2	3	5
Entrevistas individuales en Profundidad (vía Zoom)	8	5	3	8
Entrevistas grupales	3	5	6	11
Entrevistas grupales (vía Zoom)	1	1	1	2
Grupos Focales	5	12	13	25
Taller retroalimentación	1	1	3	4
Total	23	26	29	55

Fuente: Elaboración propia.

Un total de 55 personas han participado en todo este proceso de evaluación, de las cuales 26 (47,27%) son mujeres.

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

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

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

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

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

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

4.1. Relevancia

Valoración:

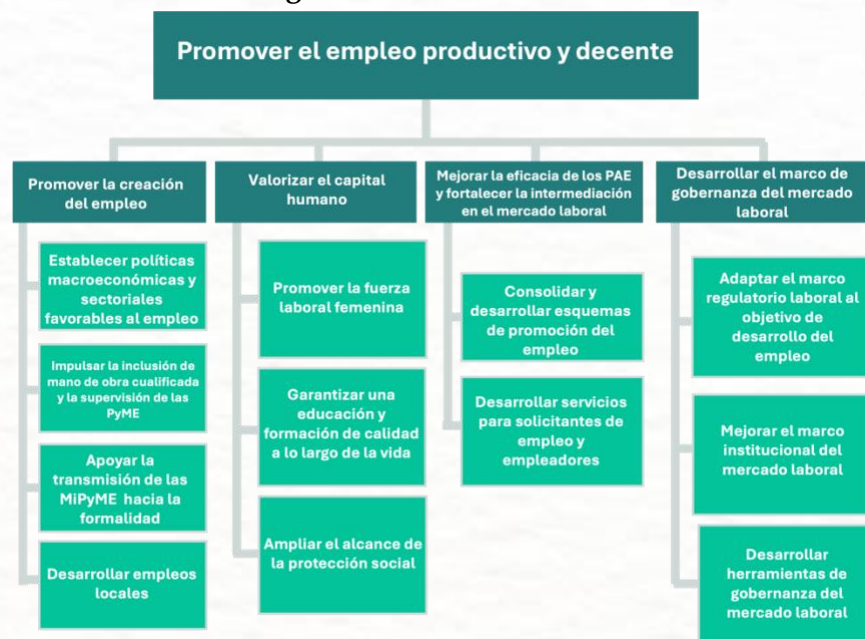
X				
---	--	--	--	--

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

4.1.1 Congruencia con marco político-normativo de inserción laboral y mejora de empleabilidad en Marruecos

El proyecto en su conjunto revela un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí en relación con la inserción laboral y mejora de empleabilidad en Marruecos, en particular con las metas de la Estrategia Nacional de Empleo (ENE), la cual se ha fijado como objetivo central, para el período 2015-2025: *“promover el empleo decente a través de un crecimiento en empleos productivos y de calidad, aumentando la participación de jóvenes y mujeres en el mercado laboral, fortaleciendo la igualdad en el acceso al empleo y reduciendo disparidades territoriales en el empleo”*. La ENE pretende promover el empleo productivo y digno a través de 4 áreas estratégicas:

Figura 5: Las 4 áreas de la ENE



Fuente: Elaboración propia a través del [documento de Estrategia Nacional de Empleo en Marruecos](#)

La ENE y su plan de implementación para el período 2017-2021 (PNPE), reúne lineamientos y propone medidas operativas encaminadas a: (i) iniciar acciones para implementar los lineamientos de la Constitución de 2011 en materia de empleo; (ii) apoyar el crecimiento de la economía a través de la inclusión de mujeres y jóvenes en el empleo, sabiendo que una economía crece a través de la movilización de la fuerza laboral y su nivel de productividad; (iii) mejorar el funcionamiento del mercado laboral y las condiciones para compartir los frutos del crecimiento; (iv) complementar las estrategias sectoriales emprendidas y contribuir al desarrollo de una economía competitiva, basada en el conocimiento, el desarrollo sostenible, el desarrollo empresarial y la inclusión social.

Además, y con el fin de aportar soluciones inmediatas y concretas para frenar y mitigar los efectos de la pandemia de la Covid-19 en el empleo, el Gobierno ha previsto, en su programa 2021-2026, el desarrollo de programas innovadores, dirigidos a mejorar la empleabilidad y aumentar las posibilidades de integración profesional, por un lado, y el fomento de la iniciativa individual mediante apoyo técnico y financiero a la creación de empresas, por otro.

Para ello, la Política Nacional de Empleo y Emprendimiento para 2035 (PN2E 35), tiene como objetivo renovar el modelo de crecimiento de las últimas dos décadas, intensivo en capital y altamente polarizado, para mejorar la dinámica del mercado laboral, reducir los déficits de empleo y mejorar las condiciones de vida de los/as trabajadores/as. En base a ello, el PN2E 35 persigue tres objetivos:

- Acelerar la creación de empleo y preservar mejor los empleos existentes mediante la revitalización de la actividad empresarial, la inversión privada y el crecimiento empresarial (en particular, las MiPyME) y la gestión de shocks correlacionados;
- Garantizar un mejor acceso al empleo, especialmente para las mujeres, a través de mejores incentivos para participar en el mercado laboral; una mejor adecuación de las habilidades profesionales al empleo asalariado o al emprendimiento; mecanismos más efectivos de

intermediación entre la oferta y la demanda de empleo y; un mejor control de la movilidad profesional de la mano de obra a nivel nacional e internacional.

- Mejorar la calidad del empleo (existente y nuevo, asalariado o por cuenta propia) mediante el aumento de la productividad laboral; la formalización de las empresas y del empleo asalariado; la adaptación de la legislación laboral a las nuevas formas de empleo y; la generalización de la protección social.

El Marco Lógico del proyecto también ha tenido el acierto de focalizar su esfuerzo en la transformación de factores causales críticos de la inserción laboral de la población en edad activa, sobre todo de jóvenes y mujeres. De hecho, el Nuevo Modelo de Desarrollo (NMD) de Marruecos pone especial énfasis en la integración profesional de jóvenes y mujeres, en respuesta a los desafíos socioeconómicos del país, a través de una serie de ejes estratégicos que corresponden en su conjunto a las estrategias de intervención del proyecto evaluado:

Cuadro 2: Correspondencia del proyecto con los ejes estratégicos de NMD en materia de empleo

Eje estratégico de NMD	Descripción	Correspondencia del proyecto
Fortalecimiento del sistema de integración profesional de los jóvenes	El NMD propone “fortalecer el sistema de integración profesional de los jóvenes” a través de nuevos enfoques de orientación y apoyo. Esto incluye crear vínculos más fuertes entre el sistema educativo y el mercado laboral, así como mejorar los sistemas de apoyo al empleo.	El proyecto ha desarrollado los servicios del proceso de acogida y acompañamiento sistemático de jóvenes y mujeres a través de dos modalidades: <u>Acompañamiento individual:</u> Ofreciendo un espacio de escucha activa donde mujeres y jóvenes pueden explorar sus intereses, habilidades y objetivos profesionales. A través de un proceso personalizado, se les ayuda a identificar sus fortalezas, desarrollar sus competencias y construir un proyecto de vida que se adapte a sus aspiraciones. Además, se brindaron las herramientas y el apoyo necesarios para mejorar su empleabilidad y facilitar su inserción en el mercado laboral. Con base en ello, se han acogido a 913 personas, de las cuales 45% son mujeres (415 mujeres).
Acceso a la formación y educación	Una de las prioridades del NMD es garantizar “un mayor acceso a la formación y educación”, adaptando los cursos a las necesidades del mercado. Esto incluye establecer puentes entre la educación formal y la formación profesional, con el fin de preparar	Al 20,15% de estas personas (184 personas (122 mujeres)), se le proporcionó las herramientas necesarias para desenvolverse en un mundo cada vez más digital y globalizado, mediante acciones formativas en idiomas (francés e inglés) e informática, para desarrollar sus competencias clave, acceder a mejores oportunidades laborales y adaptarse a los cambios constantes del entorno profesional. Esta iniciativa fue realizada en colaboración con un centro concebido por la Fundación Mohammed V para la Solidaridad y gestionado por la Red de Asociaciones Unidas para la Calificación Social (RAUQS, acrónimo en francés).

	mejor a los jóvenes y a las mujeres para las demandas del mercado laboral.	<u>Acompañamiento colectivo:</u> A través de 3 programas que se focalizan sobre sesiones técnicas de búsqueda de empleo, mejora del CV, creación de mail y preparación de entrevistas trabajo: - Programa 1: Dirigido a jóvenes diplomados o en proceso de obtención de sus diplomas técnicos. Este programa se realiza en colaboración con otros actores (PE2i de la facultad de ciencias de Ben M'Sick, Centros de formación profesional de la OFPPT y Liceo Técnico Calificante Ibnou Gazala). En el cual se ha podido acompañar a 347 personas (172 mujeres (49,56%)) - Programa 2: Dirigido a jóvenes que se acercan al centro Zettat de IUHM, en principio son jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINI), aunque en realidad fueron acogidos más jóvenes diplomados en búsqueda de empleo. Se llegó a acompañar a 373 personas (174 mujeres (46,64%)). En este programa se colaboró con 4 asociaciones implicadas en el programa AWRACH, una iniciativa gubernamental diseñada para estimular la creación de empleo y mejorar la inserción laboral, especialmente entre los/as jóvenes. - Programa 3: orientado al acompañamiento de jóvenes con inquietudes e iniciativas de autoempleo. Con dos vertientes: acompañamiento para el montaje y el acceso a fondos para la creación de una actividad económica (autoempleo) y la regularización de una actividad ya existente (formalización de actividad). En el cual se ha podido apoyar a cooperativas, especialmente a las lideradas por mujeres, y a jóvenes (mujeres y hombres) emprendedores. Se ha alcanzado a 324 personas (178 mujeres (54,9%)).
Promoción de la empleabilidad de las mujeres	El NMD enfatiza sobre la necesidad de "promover la empleabilidad de las mujeres", integrando medidas específicas para superar los obstáculos que enfrentan en el mercado laboral. Esto incluye iniciativas para fomentar la participación de sectores tradicionalmente dominados	Gracias a este proceso de acogida y acompañamiento de jóvenes y mujeres, el proyecto logró insertar laboralmente al 12,92% (118 personas, 23 mujeres) de los 913 participantes, destacando una tasa de inserción del 19,49% entre las mujeres. Estos resultados demuestran el éxito del proyecto en conectar a personas buscadoras de empleo con oportunidades laborales, especialmente a mujeres. De hecho, en el ecuador del proyecto se firmó un convenio de patrocinio entre IUHM y la Asociación para la Promoción de la Educación y de la Formación al Extranjero - APEFE Wallonie Bruxelles, en el marco del programa "Min Ajliki" – que significa "para ti" en árabe – es un programa belga-marroquí financiado por la Cooperación Belga al Desarrollo, para apoyar el emprendimiento femenino. El principal objetivo del programa "Min Ajliki" es contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres marroquíes apoyándolas en la realización de sus proyectos. Ya sean mujeres que deseen lanzarse al emprendimiento, emprendedoras o que deseen pasar al sector formal,

	hombres, así como programas de capacitación personalizados.	“Min Ajliki” les ofrece una gama de soluciones: sesiones de sensibilización empresarial, talleres de formación en idiomas francés para líderes empresariales y árabe dialectal marroquí para mujeres microempresarias emprendedoras con bajos niveles educativos, apoyo de asesores especializados en creación de empresas, así como incubación y acompañamiento. En el marco de esta colaboración conjunta entre el programa “Min Ajliki” e IUHM, se organizaron 3 sesiones formativas, en temáticas relativas a Soft / Life Skills, incluida la educación financiera, con la participación de 60 representantes de cooperativas locales de Hay Mohammadi.
Desarrollo de una economía inclusiva	El NMD tiene como objetivo “desarrollar una economía productiva e inclusiva”, creando valor agregado y empleos de calidad. Esto implica diversificar los sectores económicos y promover el espíritu empresarial, especialmente entre los jóvenes y las mujeres.	A demás de lo descrito con anterioridad y, con el objetivo de potenciar las habilidades comerciales de las personas interesadas en iniciativas de autoempleo (individual o colectivo), se organizaron 4 sesiones formativas de 2 días de duración cada una. Estas sesiones, abordaron tanto técnicas avanzadas de ventas como las últimas tendencias en marketing digital y permitieron actualizar los conocimientos y mejorar el desempeño profesional de las 51 personas participantes (34 mujeres (66,66%)). También para el proyecto fue fundamental que los/as participantes (jóvenes y mujeres) establezcan conexiones sólidas con el entorno laboral y comprendan las dinámicas del mercado actual. Esta conexión les permitió tomar decisiones más informadas sobre su futuro profesional y aumentar sus posibilidades de éxito. Un total de 8 sesiones fueron celebradas: • 3 sesiones de orientación laboral: La primera sobre las modalidades de acceso al empleo y autoempleo según los programas de intervención de ANAPEC y la fundación Mohamed V, mientras que las otras 2, fueron realizadas en colaboración con ANAPEC e incidieron sobre aspectos claves para el éxito del autoempleo. • 1 visita a un profesional : Se organizó una visita a los locales de un chef experimentado en cocina, para que los/as estudiantes de un centro de formación en cocina y pastelería conecten la teoría con la práctica, y adquieran una visión más profunda de esta profesión. • 4 sesiones de colaboración con agentes socioeconómicos: De entre ellas, 2 sesiones de presentación de la experiencia de un autónomo, la cual sirvió para brindar a los/as participantes una visión realista y completa del autoempleo, destacando los retos y dificultades que enfrentan los autónomos, así como las estrategias para superarlos. Además de una sesión con un experto contable que tenía como objetivo principal dotar a los/as emprendedores/as de las herramientas y conocimientos

		necesarios para manejar de manera efectiva las finanzas de sus negocios. Mientras que la cuarta sesión fue realizada con un experto en marketing digital, para proporcionar información a los/as participantes sobre las tendencias y estrategias de marketing digital, de manera que puedan aprovechar al máximo el potencial de este tipo de marketing y alcanzar sus objetivos de negocio.
Creando redes de apoyo	El NMD también propone la “creación de redes de apoyo” para jóvenes y mujeres, facilitando el acceso a recursos, mentores y oportunidades profesionales. Esto requiere asociaciones entre el sector público, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.	El proyecto fue concebido con una mirada de refuerzo del trabajo conjunto y de apoyo multi-actor para abordar de manera integral los desafíos que enfrentan los jóvenes y las mujeres en su búsqueda de empleo y su inserción en el mercado laboral, sea a través del empleo asalariado o a través de la creación de una iniciativa propia, colectiva o individual. Para generar sinergias y multiplicar el impacto de sus intervenciones, en el marco del proyecto fueron involucrados a una serie de actores públicos, privados y de la sociedad civil, de entre los cuales mencionamos: • Sector público: se realizaron acciones de colaboración con las instituciones académicas y de formación profesional (PE2i de la facultad de ciencias de Ben M’Sick, Centros de formación profesional de la OFPPT y Liceo Técnico Calificante Ibnou Gazala), y también con actores institucionales responsables de programas gubernamentales de inserción laboral de jóvenes como ANAPEC, la Fundación Mohammed V para la Solidaridad y, la Prefectura Aïn Sebaâ-Hay Mohammadi, a través de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH) y sus plataformas de jóvenes. • Sector privado: Se han firmado convenios de colaboración con 2 empresas de intermediación laboral (+JOB Maroc, HR Skills Maroc), también conocidas como agencias de empleo o ETT, son compañías que se dedican a conectar a personas que buscan empleo con empresas que necesitan contratar personal. Actúan como intermediarias, facilitando el proceso de reclutamiento y selección. • Sociedad civil: Se ha colaborado estrechamente con diferentes organizaciones/OSC que trabajan en el ámbito de inserción laboral de jóvenes y mujeres en situación de extrema vulnerabilidad (madres solteras, personas en situación de discapacidad, jóvenes sin estudios ni empleo (NINI), etc.). Además de crear sinergias de colaboración con algunos programas gestionados por estas organizaciones, como el programa “Min Ajliki”. De hecho, cabe mencionar, que el proyecto ha incidido sobre el fortalecimiento de competencias y habilidades de acompañadores/as

		en inserción sociolaboral de las organizaciones de la sociedad civil y del equipo técnico de IUHM, abordando 5 temáticas claves: 1. Competencias de acompañadores/as en inserción de colectivos con dificultades, 2. Comunicación digital y redes sociales, 3. Género y mercado de trabajo, 4. Inserción mediante el autoempleo y, 5. Código del trabajo. Una de las acciones pioneras del proyecto se inclinó a involucrar a los titulares de derechos en el sistema de seguimiento y evaluación (S&E) para medir el impacto de las acciones y realizar ajustes si es necesario. Para ello, a lo largo de la ejecución del proyecto, se llevaron a cabo 3 sesiones de S&E para evaluar las acciones y los servicios que se realizan en el marco de la intervención. Al involucrarlos/as en este proceso, se logró: • Aumentar la relevancia: Estas sesiones dieron oportunidad a los/as titulares de derechos a identificar las necesidades y prioridades, además de proponer acciones complementarias, como por ejemplo una formación específica en Marketing Digital. • Fortalecer la confianza: La participación activa de los/as titulares de derechos en estas sesiones S&E fomentó su confianza en los servicios y programas realizados por IUHM. • Mejorar la calidad de los datos: Los/as titulares de derechos mediante estas sesiones pudieron proporcionar información valiosa y contextualizada para enriquecer los datos recopilados y, por ende, conocer mejor sus aspiraciones y sus necesidades, para adaptar los servicios ofertados a sus perspectivas y prioridades del mercado laboral. • Promover la sostenibilidad: Las sesiones de S&E ayudaron a involucrar de forma efectiva a los/as titulares de derechos en el proceso de ejecución del proyecto y a apropiarse de sus resultados, así como de fomentar su participación en acciones futuras.
--	--	---

Fuente: elaboración propia a través del NMD y los resultados del proyecto

Por todo lo mencionado con anterioridad, podemos subrayar que la estrategia de intervención de este proyecto ha sido diseñada para abordar las limitaciones y desafíos de la inserción laboral de jóvenes y mujeres, mediante un enfoque multidimensional que involucre a instituciones estatales, actores privados y organizaciones de la sociedad civil, a través de unas estrategias fiables:

- El desarrollo de habilidades blandas, lingüísticas, digitales y el acompañamiento personalizado a jóvenes y mujeres como elementos clave para mejorar las oportunidades hacia su inserción laboral. Al fortalecer estas competencias y brindar apoyo individualizado, se ha podido empoderar a los/as principales titulares de derechos para que puedan presentar sus candidaturas de manera efectiva y aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado laboral.

- Conectar a jóvenes y mujeres con profesionales experimentados que puedan brindar orientación y apoyo.
- Fomentar el emprendimiento, mediante el acompañamiento y la capacitación empresarial.
- Crear redes de apoyo y sinergias de colaboración con actores públicos, privados y de la sociedad civil.

No obstante, se ha omitido en el diseño e implantación del proyecto la importancia de implementar una estrategia de incidencia política, para garantizar que los esfuerzos para promover la inserción laboral de jóvenes y mujeres tengan un impacto duradero y transformador. Al involucrar a diferentes actores y utilizando las diversas herramientas de la incidencia política, se puede lograr un cambio real en las políticas públicas y mejorar las oportunidades laborales para estos grupos.

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

Desde el Enfoque de Derechos Humanos, las actuaciones del proyecto se han orientado a promover la inserción laboral de jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad a través de la mejora de sus competencias y habilidades, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento. Para ello, se ha configurado una serie de actividades agrupadas en dos grandes bloques:

- Bloque 1. Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas
- Bloque 2. Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad, la eficacia y la incidencia de cara a otros actores en el marco de la inserción laboral de colectivos con dificultades.

En el primer grupo de acciones es donde la participación de la población destinataria directa se hace más palpable. En general se trata de actividades individuales y grupales, estructuradas por grupos de edad y niveles académicos. Se han implementado acciones enfocadas en la formación, capacitación y empoderamiento de jóvenes y mujeres en busca de empleo o con ideas y proyectos de emprendimiento. Estas iniciativas complementan las acciones de acogida y acompañamiento y contribuyen a fortalecer el proceso de autonomía progresiva.

El conjunto de estas acciones fue necesario en el proceso de autonomía progresiva de jóvenes en materia de inserción laboral, mediante el cual los/as jóvenes y las mujeres adquieren las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para transitar al mundo laboral de manera independiente y exitosa. Este proceso implicó un conjunto de etapas y desafíos que varían según el contexto social, económico y cultural de cada individuo.

Según la declaración de los titulares de derechos entrevistados a lo largo de esta evaluación, algunas formas promovidas por el proyecto para la autonomía progresiva de los/as jóvenes y las mujeres son las siguientes:

- **Orientación vocacional:** el proyecto logró proporcionar a los/as jóvenes y mujeres espacios de acogida y acompañamiento para explorar sus intereses, valores, habilidades y aptitudes y, para identificar las áreas profesionales que más se ajustan a su perfil. También les permitió

acceder a información sobre diferentes opciones laborales, requisitos académicos y las tendencias del mercado laboral. *“Antes de empezar la orientación en el espacio Zettat, me sentía bastante perdido. Tenía muchas ideas sobre lo que quería hacer, pero no sabía cómo encajarlas todas. Gracias a este proceso, pude explorar diferentes opciones y descubrir mis intereses de una manera más profunda”* Declaración de un joven en el grupo focal realizado en los locales de IUHM.

- **Capacitación en búsqueda activa de empleo:** el proyecto implementó una serie de talleres y programas de capacitación para desarrollar las habilidades específicas de jóvenes y mujeres según las demandas del mercado laboral. De entre ellas, formaciones específicas en idiomas (francés / inglés) y en informática, además de talleres grupales para la mejora y elaboración del currículum vitae, carta de motivación, preparación para entrevistas, mejorando mediante ella los *Soft Skills* de los/as participantes, sobre todo en técnicas de comunicación. Además, se fomentó el *networking*, impulsando la creación de redes de contacto profesionales, tanto online (plataforma digital de ANAPEC, redes sociales como LinkedIn, Facebook, X, etc.) como offline (ferias de empleo en colaboración con OFPPT, charlas sectoriales en colaboración con expertos/as profesionales, etc.), para facilitar el acceso a oportunidades laborales y de emprendimiento. *“Aprendí a identificar mis fortalezas y debilidades, a elaborar un currículum vitae impactante y a preparar respuestas efectivas para las preguntas más comunes en una entrevista. Además, me enseñaron a utilizar las herramientas digitales para buscar empleo de manera eficiente. Lo que más me gustó fue la oportunidad de practicar con otros jóvenes en situaciones simuladas de entrevista, también fue una de las personas que colaboraron con Career Center para la organización de la feria de empleo, que nos permitió tener contacto directo con profesionales y empresas”*. Afirma una estudiante del Instituto Especializado en Tecnologías Aplicadas Hay Hassani 1 – Casablanca, participante en el grupo focal
- **Capacitación en emprendimiento:** La capacitación en emprendimiento, dirigida a cooperativas femeninas y jóvenes emprendedores o con ideas de proyectos, representa una inversión estratégica para fomentar el desarrollo económico local y fortalecer el tejido social. Al empoderar a estos grupos, se promueve la igualdad de género, la innovación y la creación de oportunidades laborales. Para ello el proyecto ha desarrollado una serie de acciones dirigidas a: 1. Información y asesoramiento : brindar a las mujeres y jóvenes información clara y actualizada sobre los programas de apoyo al emprendimiento y ofrecer asesoramiento personalizado ayudándoles a identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de negocio; 2. Gestión cooperativa: principios cooperativos, estructura organizacional, toma de decisiones colectivas y liderazgo; 3. Planificación financiera: elaboración de presupuestos, gestión de costos y evaluación de la rentabilidad; 4. Marketing y ventas: estrategias de marketing digital y tradicional, desarrollo de marca, atención al cliente y gestión de canales de distribución y, 5. Aspectos legales: aspectos legales relacionados con la creación y funcionamiento de cooperativas y proyectos de autoempleo y de cumplimiento de normativas. *“Antes de conocer al centro Zettat, sentía que mi cooperativa tenía mucho potencial, pero no sabíamos cómo llevarla al siguiente nivel. Nos faltaban herramientas y conocimientos para gestionar nuestro negocio de manera más eficiente. Nos faltaba también alguien que nos pueda asesorar*

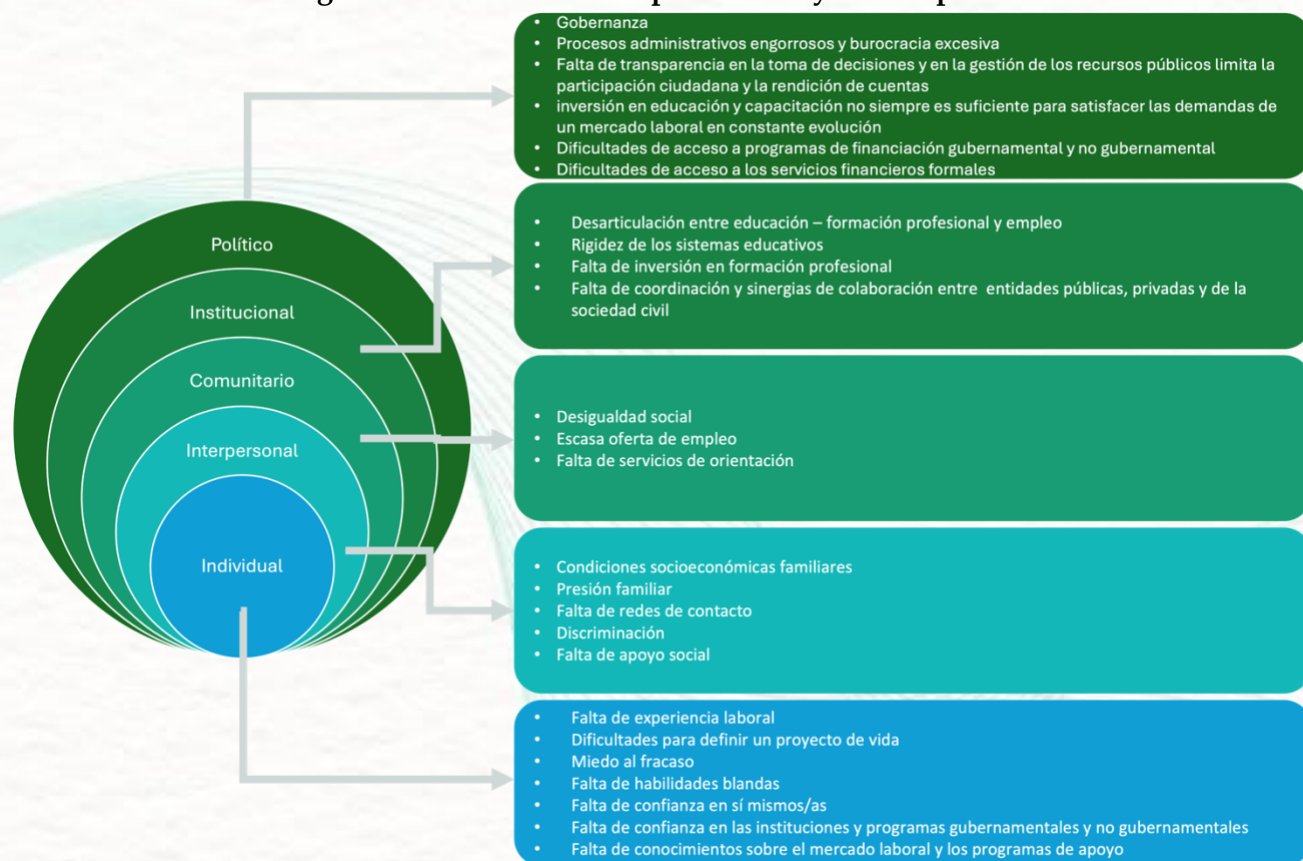
y dar consejos para desarrollar nuestras ideas y tener contacto con profesionales. No puedo negar que gracias a esta asociación aprendimos a elaborar un plan de negocio sólido, a identificar nuevas oportunidades de mercado y a gestionar nuestras finanzas de manera más efectiva. También nos enseñaron a trabajar en equipo y a comunicarnos de manera más asertiva”. Subraya una mujer participante en el grupo focal realizado con las cooperativas implicadas en el proyecto

- **Inserción laboral:** En el marco del programa AWRACH algunos jóvenes han tenido la oportunidad de acceder a su primer empleo y adquirir su primera experiencia laboral. Este hito marca el inicio de su trayectoria profesional y les brinda la oportunidad de desarrollar habilidades valiosas para el futuro. De entre los beneficios de este primer empleo, podemos mencionar: 1. Desarrollo de habilidades tanto técnicas como blandas; 2. Construcción de redes de contacto con profesionales que pueden abrir puertas a futuras oportunidades; 3. Independencia económica; 4. Crecimiento y desarrollo personal, mediante el aumento de la confianza en sí mismos y el desarrollo de la identidad profesional y, 4. Adquisición de experiencia relevante para el mercado laboral. *“Al principio, fue un poco abrumador adaptarme a una nueva rutina, pero estaba ansioso por empezar a trabajar y ganar mi propio dinero. Sin embargo, con el tiempo, me di cuenta de que este trabajo era mucho más que solo ganar un sueldo. Me permitió desarrollar habilidades que nunca pensé que tendría, como la responsabilidad, la puntualidad y la capacidad de trabajar en equipo”.* Declara un joven del programa AWRACH participante en el grupo focal
- **Desarrollo personal y profesional:** Las acciones del proyecto permitieron a los/as jóvenes el aumento gradual de sus capacidades para la toma de decisiones propias, asumir responsabilidades y gestionar su vida de manera independiente. Este proceso está estrechamente ligado al mundo laboral, donde los/as jóvenes adquieren habilidades y experiencias que les permiten construir su futuro. *“Ahora me siento más preparado y confiado para enfrentar el proceso de búsqueda de empleo. Sé lo que quiero y cómo comunicárselo a los posibles empleadores. Las sesiones de práctica de entrevistas fueron fundamentales para superar mi miedo y ganar seguridad en mí mismo. Aunque mi primera entrevista de trabajo fue desafiante, sin embargo, en lugar de rendirme, decidí ver esa experiencia como una oportunidad de aprendizaje. Analicé qué salió mal y qué podía mejorar y busqué también retroalimentación de personas de confianza”* Subraya un joven en un grupo focal realizado con jóvenes del OFPPT participantes en el proyecto
- **Participación en decisiones:** Como fue mencionado con anterioridad, el proyecto ha creado unos espacios para que los/as jóvenes y mujeres puedan participar en acciones de seguimiento & evaluación de las intervenciones, con la finalidad de garantizar que las acciones implementadas sean relevantes, efectivas y respondan a sus necesidades específicas. Esta participación permitió al grupo meta: 1. Empoderamiento: tomar las riendas de su propio desarrollo, fortaleciendo su autonomía y autoconfianza; 2. Pertinencia: asegurar que las intervenciones estén alineadas con sus necesidades y realidades; 3. Sostenibilidad: fomentar su apropiación de las acciones del proyecto y aumentar la probabilidad de que los resultados se mantengan en el tiempo y, 4. Innovación: genera nuevas ideas y perspectivas que pueden enriquecer las estrategias de intervención. *“Pudimos compartir nuestras opiniones sobre cómo nos*

había ido en el proyecto. Me gustó mucho que nos escucharan y que nuestras ideas fueran tomadas en cuenta. Yo, por ejemplo, comenté que nuestras cooperativas sufren de la mala comercialización de sus servicios y productos y que hay mucha gente que utiliza Instagram para vender sus productos, pero nosotras carecemos de habilidades para llegar a hacer ese tipo de venta. Gracias a mi comentario, nos organizaron unas sesiones de trabajo con un joven que nos enseñó como utilizar las redes sociales para hacer publicidad de nuestros productos y servicios”. Subraya una mujer participante en el grupo focal realizado con las cooperativas implicadas en el proyecto

No obstante, los anteriores progresos, conviene tener en cuenta que el principio de autonomía progresiva de jóvenes y mujeres enfrenta una serie de desafíos en los ámbitos individual, interpersonal, comunitario, institucional y político, tanto para la empleabilidad como para el fomento del autoempleo:

Figura 6: Desafíos de la empleabilidad y autoempleo



Fuente: elaboración propia a través de los resultados de entrevistas

En el segundo grupo de acciones se ha incidido sobre el fortalecimiento de capacidades internas y externas de IUHM en materia de acogida, orientación y acompañamiento de jóvenes y mujeres para su efectiva empleabilidad y el fomento del autoempleo, mediante:

- **Fortalecimiento de capacidades:** Se han realizado una serie de talleres de fortalecimiento de capacidades de acompañadores/as en inserción sociolaboral de las organizaciones de la sociedad civil y del equipo técnico de IUHM, que tenían como objetivo principal equipar a estos profesionales con las herramientas y conocimientos necesarios para brindar un

acompañamiento de calidad a las personas en situación de vulnerabilidad en su proceso de inserción laboral y, lograron alcanzar estos resultados:

- Ampliar el conocimiento teórico y práctico: Profundizar en conceptos clave relacionados con la inserción sociolaboral, como el mercado laboral, las competencias laborales, las barreras al empleo, las políticas públicas de empleo y las metodologías de acompañamiento individualizado.
- Desarrollar habilidades técnicas: Fortalecer las habilidades técnicas de los/as acompañantes/as, como la elaboración de itinerarios de inserción, la búsqueda de empleo, la realización de entrevistas laborales, la elaboración de currículos y cartas de presentación, y el desarrollo de competencias transversales.
- Mejorar las competencias socioemocionales: Desarrollar las competencias socioemocionales de los/as acompañantes/as, como la empatía, la escucha activa, la comunicación efectiva, la motivación y la gestión de las emociones, para establecer relaciones de confianza con las personas a las que acompañan.
- Promover la reflexión crítica: Fomentar la reflexión crítica sobre las propias prácticas profesionales y las dinámicas de poder en las relaciones de acompañamiento.
- Facilitar el intercambio de experiencias: Crear un espacio para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los/as acompañantes de diferentes organizaciones.
- Fortalecer las redes de colaboración: Promover la colaboración entre las OSC, las instituciones públicas y el sector privado para mejorar la eficacia de los procesos de inserción sociolaboral.
- Adaptar las intervenciones a las necesidades individuales: Capacitar a los/as acompañantes para adaptar sus intervenciones a las necesidades y características individuales de cada persona, teniendo en cuenta su contexto social, cultural y personal.
- Promover la inclusión laboral: Sensibilizar a los acompañantes sobre la importancia de la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad, NINI, madres solteras y otros colectivos vulnerables.
- Fomentar el desarrollo profesional continuo: Incentivar el desarrollo profesional continuo de los/as acompañantes a través de la participación en actividades de formación y actualización.

“Mi experiencia como acompañante en procesos de inserción sociolaboral ha sido profundamente enriquecida gracias a las formaciones de IUHM. El personal docente me respondió a miles de incertidumbres sobre como guiar a jóvenes en situación de vulnerabilidad en su búsqueda de empleo. También reconozco que he adquirido las herramientas necesarias para brindar un acompañamiento integral y personalizado. Sin embargo, la única crítica que puedo subrayar del ciclo formativo es las debilidades técnicas del curso de género. Muchos profesionales que trabajan en inserción sociolaboral no cuentan con una formación adecuada en perspectiva de género, lo que dificulta la identificación y el análisis de las desigualdades. No obstante, el curso impartido no nos proporcionó herramientas para la transversalización de género en los procesos de inserción sociolaboral y para abordar la discriminación de género con el fin de ofrecer un acompañamiento más general” Declara una

acompañante sociolaboral de una organización de sociedad civil, en el grupo focal realizado con las asociaciones participantes en el ciclo formativo

- **Creación de un ecosistema de apoyo:** La creación de un ecosistema de apoyo sólido entre entidades públicas, privadas y de la sociedad civil fue un eje fundamental de este proyecto para abordar los desafíos del empleo y el autoempleo de los/as jóvenes y mujeres. Este ecosistema fomentó la colaboración, la innovación y la eficiencia, con el objetivo de ofrecer a estos colectivos las herramientas y oportunidades necesarias para desarrollar sus carreras profesionales y emprendedoras. Sin embargo, no se ha logrado en el marco del proyecto involucrar a empresas, cámaras de comercio nacionales e internacionales y asociaciones profesionales. Este desafío requiere un enfoque estratégico y multifacético para fomentar una mayor colaboración entre los sectores público, privado y social. *“hemos participado con IUHM en varias reuniones y mesas redondas encaminadas todas al fomento de la empleabilidad juvenil y el autoempleo. Sin embargo, reconocemos que aún queda mucho por hacer. Es necesario seguir trabajando en estrecha colaboración con las cámaras de comercio, las asociaciones profesionales y las propias empresas para construir relaciones de confianza a largo plazo y demostrar el valor de estos proyectos para el desarrollo económico y social “Win- Win” tanto para el sector privado, como para el contexto socioeconómico local y nacional”* Extracto de la entrevista con el director de ANAPEC
- **Dotación de una estrategia de intervención de IUHM:** La estrategia de IUHM 2024-2028 fue elaborada por una asistencia técnica externa. En su proceso de elaboración fueron involucrados los titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones. El documento se estructura en 6 pilares de acción: 1. Juventud creativa y ciudadanía activa; 2. Refuerzo de competencias e inclusión socio-profesional; 3. Promoción de la cultura y el deporte comunitario; 4. Movilización territorial y refuerzo y referenciación asociativo; 5. Refuerzo de la cadena de gestión y transformación numérica, y 6. Vigilancia social e inteligencia territorial. *“El documento de estrategia de intervención IUHM presenta una visión clara y ambiciosa de los objetivos a alcanzar en materia de inserción laboral de jóvenes y mujeres. La propuesta de acciones es sólida y se alinea con las necesidades actuales del mercado laboral y los desafíos que enfrentan estos colectivos. No obstante, algunas de las acciones propuestas podrían ser más concretas en cuanto a los objetivos, los indicadores de éxito y los plazos de ejecución, también se debería reflexionar más sobre la sostenibilidad a largo plazo de estas acciones, tanto en términos financieros como institucionales”* reclama el equipo técnico de IUHM durante la entrevista grupal
- **Creación de la base de datos digitalizada y herramientas de trabajo:** Con el apoyo de una asistencia técnica especializada en creación y explotación de sistemas de datos digitalizados, se ha creado una plataforma digital que permite optimizar los procesos de acompañamiento en inserción sociolaboral y mejorar la eficiencia de trabajo de IUHM. Esta plataforma, accesible desde cualquier dispositivo con conexión a internet, permite:
 - Acceder a información sobre los/as usuarios/as (jóvenes y mujeres): Datos personales, historial laboral, formación académica, competencias, intereses, necesidades y objetivos profesionales.

- Seguimiento del proceso de acompañamiento: Registro de las diferentes etapas del proceso, las acciones realizadas, los resultados obtenidos y las dificultades encontradas.
- Gestión de ofertas de empleo: Base de datos de ofertas de empleo, con filtros para facilitar la búsqueda de oportunidades laborales acordes con el perfil de cada usuario/a.
- Informes y estadísticas: Generación de informes personalizados y estadísticas para evaluar el impacto de las intervenciones y tomar decisiones estratégicas.”

“Como técnica involucrada en el acompañamiento de jóvenes en su proceso de inserción laboral, estoy muy entusiasmada con la puesta en marcha de la nueva base de datos. Si bien aún se encuentra en fase de prueba, puedo vislumbrar el gran potencial que tiene esta herramienta para optimizar nuestros servicios y mejorar los resultados” subraya una técnica de IUHM durante la entrevista grupal

Podemos concluir que el proyecto incidió sobre la participación activa de los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones para mejorar las condiciones de empleabilidad y/o autoempleo de jóvenes y mujeres, creando herramientas para promover un ecosistema de trabajo sinérgico y complementario, donde se potencia el empoderamiento, la autonomía, el desarrollo de habilidades y la toma de decisiones conjunta.

4.1.4. Congruencia con el marco programático de los socios

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

- Financiador: El Gobierno de las Islas Baleares
- Socios implementadores: ISCOD e IUHM

1. Pertinencia en relación con las prioridades del Gobierno de las Islas Baleares

En el caso del socio-financiador, el proyecto fue diseñado en el 2022 y aprobado en la convocatoria de proyectos de cooperación para el desarrollo correspondientes al mismo año, su periodo de ejecución fue del 2022 al 2024, por lo que se analiza a continuación su alineamiento con las prioridades estipuladas en el IV Plan Director de la Cooperación al Desarrollo 2020-2023 del Gobierno de las Islas Baleares.

El Plan Director incluye a Marruecos en el grupo de los países prioritarios, priorizando las mismas zonas de intervención reconocidas por la Comisión Mixta de colaboración marroquí-española celebrada el 16 de junio del 2014, que sigue en vigor hasta el momento, y, la cual acordó entre las zonas prioritarias para la cooperación española, el eje Casablanca – Rabat, zona de implementación del proyecto evaluado.

En correspondencia con las prioridades sectoriales del IV Plan Director, el proyecto evaluado se alinea con la cooperación balear en los siguientes puntos:

- Prioridad 2. Desarrollo local y dinamización de las economías comunitarias: prioridad en línea con el ODS 8. *Promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, una ocupación plena y productiva y un trabajo decente para todas las personas.*
- Prioridad 3. Derechos humanos y equidad de género: prioridad en línea con el ODS 5. *Conseguir la equidad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.*

De hecho, el proyecto evaluado ha implementado intervenciones focalizadas sobre la promoción de del trabajo decente a través de herramientas que fomentan la inserción laboral de jóvenes y mujeres, como contribución para el desarrollo y la dinamización de las economías locales, integrando de manera transversal el enfoque de género y basado en derechos humanos.

2. Pertinencia en relación con las prioridades de ISCOD

Desde su fundación, ISCOD está trabajando en varios ámbitos de actuación, que están establecidos y recogidos en su Plan estratégico de intervención (2021 – 2024) y que abarcan, promoción de trabajo decente, protección social, diálogo social, respeto de los derechos humanos y sindicales, igualdad de género, sostenibilidad medioambiental y el goce de un bienestar y un sustento de vida decente por parte de todos.

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

El [plan estratégico \(2021 – 2024\) de ISCOD](#) engloba 6 objetivos específicos, y el presente proyecto responde a 3 de entre ellos:

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

Para ISCOD, apoyar el proceso de transformación se hace mediante la identificación, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos y acciones de desarrollo, basado sobre el enfoque participativo que involucra a todos los actores (titulares de derechos, de responsabilidad y de obligación), teniendo siempre en cuenta, como eje transversal, un claro enfoque de género y de derechos humanos.

Además de ello, el Plan Estratégico de ISCOD en Marruecos 2020 – 2024 incluye en su primer resultado de desarrollo “la mejora de la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión o vulnerabilidad”, a través de los siguientes ejes de trabajo:

- Optimización de recursos desde el alineamiento y coordinación con otras acciones.
- Apoyo a políticas, programas y recursos públicos en materia de formación profesional e inserción laboral, con especial atención a la equidad de género en la población beneficiaria.
- Promoción de alianzas con el sector privado para la adecuación a las necesidades del mercado laboral desde la promoción del trabajo decente.
- Refuerzo de asociaciones con capacidad de intermediación en el ámbito formativo y laboral.

En Marruecos, concretamente en partenariat con IUHM, lleva más de seis años colaborando especialmente en el ámbito de mejora de la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión o vulnerabilidad, desde un enfoque multidimensional y coordinado, considerando las características específicas del contexto y los desafíos que enfrentan estos diferentes colectivos, especialmente, mediante un enfoque integral que combina intervenciones a nivel individual, comunitario y sistémico.

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

3. Pertinencia en relación con las prioridades de IUHM

La Asociación Iniciativa Urbana Hay Mohammadi (IUHM) fue fundada en el 2002, a iniciativa de jóvenes (hombres y mujeres) del Barrio Hay Mohammadi, para abordar problemas que afectan a los/as habitantes de este distrito, especialmente menores, jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad.

Desde el inicio, IUHM fomentó la inclusión de jóvenes y mujeres en el desarrollo económico local, a través de estrategias claves :

- La acogida y el acompañamiento: este proceso implica una serie de acciones coordinadas que van desde la identificación de las necesidades individuales de cada persona hasta la búsqueda activa de oportunidades de empleo
- El desarrollo de las habilidades lingüísticas y digitales: equipar a jóvenes y mujeres con las competencias lingüísticas y digitales necesarias para insertarse en el mundo laboral
- Emprendimiento y Autoempleo: proporcionar espacios, recursos y capacitaciones para que jóvenes y mujeres puedan desarrollar sus ideas de negocio y acceder a programas de apoyo y acompañamiento técnico y financiero
- Participación en la toma de decisiones: otorgar a jóvenes y mujeres un espacio para expresar sus opiniones y participar en la toma de decisiones que les afectan.
- Compromiso cívico: fomentar el compromiso cívico y desarrollo de habilidades sociales de jóvenes y mujeres, a través actividades socioculturales y deportivas
- Cooperación público – privada: Fomentar la colaboración entre el sector público, el privado y la sociedad civil para diseñar e implementar programas de mejora de la empleabilidad y el emprendimiento juvenil y femenino, garantizando también condiciones laborales dignas.

Los fines de IUHM según se recoge en el artículo 6 de sus estatutos:

- Mejorar el nivel de aprendizaje escolar de niños y de jóvenes
- Promover las capacidades de jóvenes, mujeres y hombres.
- Promover las relaciones de los vecinos de Hay Mohamedi con su entorno y la educación cívica.

Con el avance de sus actividades y su contacto permanente con su contexto inmediato, desde IUHM se genera el Espacio Zettat de acompañamiento para la inserción sociolaboral de los jóvenes, espacio que cuenta ya con varios años de trayectoria y que se inserta perfectamente en las estrategias relativas a la promoción de la juventud y a su acompañamiento en lo referido al empleo, pero también en todo lo relativo a su ocio y participación en la vida social.

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

4.2. Eficacia e impacto

Valoración:



La eficacia del proyecto está determinada por la medida en que éste ha alcanzado los resultados esperados con los productos y las actividades planificadas. Como indicado en la sección metodológica, tomando en cuenta la metodología de GBR, el equipo de evaluación ha enfatizado la observación y el análisis en la relación causa-efecto entre el eslabón de los productos entregados y los dos resultados previstos a nivel de efectos, así como la contribución de estos procesos de transformación al impacto final esperado, que consiste en aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

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

- Resultado 1: Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas
- Resultado 2. Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad, la eficacia y la incidencia de cara a otros actores en el marco de la inserción laboral de colectivos con dificultades.

4.2.1 Nivel de logro del resultado 1 y su impacto

Las acciones de este resultado fueron orientadas a: 1. Implementar un proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres, a través de programas adaptados a sus necesidades; 2. Realizar sesiones específicas de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico y del mundo del trabajo y con los agentes sociales implicados y, 3. Organizar sesiones de seguimiento & evaluación del proyecto en colaboración con los/as titulares de derechos.

Respecto a “Implementar un proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres, a través de programas adaptados a sus necesidades”:

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de los diferentes modalidades y programas de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres y, más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de los mismos:

A) Análisis cuantitativo de las modalidades y programas de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres

Cuadro 3: Modalidades y programas de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres

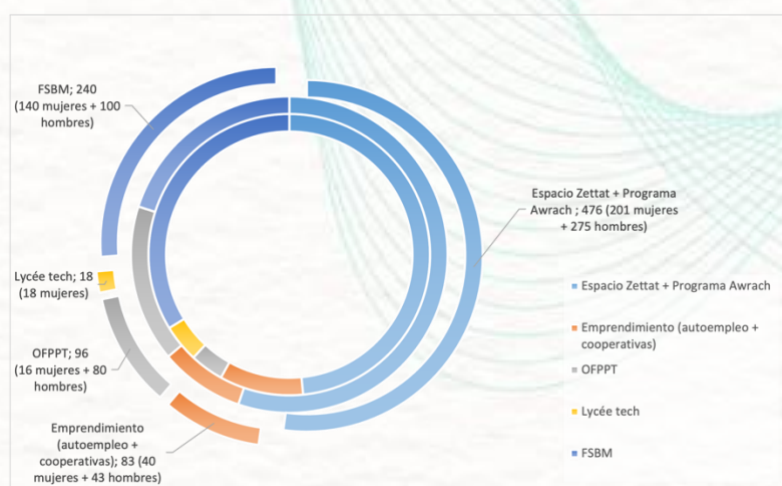
Modalidades	Programas	Descripción	Número de usuarios/as
Acogida y Acompañamiento individual	Espacio de acogida y escucha activa	Ofreciendo un espacio de escucha activa donde mujeres y jóvenes pueden explorar sus intereses, habilidades y objetivos profesionales. Además, se brindaron las herramientas y el apoyo necesarios para mejorar su empleabilidad y facilitar su inserción en el mercado laboral.	415♀ + 498 ♂= 913 en total
	Acciones formativas en idiomas (francés e inglés) e informática	Proporcionando las herramientas necesarias para desenvolverse en un mundo cada vez más digital y globalizado y para desarrollar sus competencias clave, acceder a mejores oportunidades laborales y adaptarse a los cambios constantes del entorno profesional	122 ♀ + 62 ♂= 184 en total
Acompañamiento colectivo	Programa 1: Dirigido a jóvenes diplomados o en proceso de obtención de sus diplomas técnicos	Este programa se realiza en colaboración con otros actores (PE2i de la facultad de ciencias de Ben M'Sick, Centros de formación profesional de la OFPPT y Liceo Técnico Calificante Ibnou Gazala) y se focaliza sobre sesiones técnicas de búsqueda de empleo, mejora del CV, creación mail y preparación de entrevistas trabajo	172 ♀ + 175 ♂= 347 en total

	Programa 2: Dirigido a jóvenes que se acercan al centro Zettat de IUHM	Este programa en principio está dirigido a jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINI), aunque en realidad fueron acogidos más jóvenes diplomados en búsqueda de empleo. Este programa se focaliza también sobre sesiones técnicas de búsqueda de empleo, mejora del CV, creación mail y preparación de entrevistas trabajo	172 ♀ + 175 ♂= 347 en total
	Programa 3: Orientado al acompañamiento de jóvenes y mujeres con inquietudes e iniciativas de autoempleo y/o cooperativismo	El programa consta de dos vertientes: acompañamiento para el montaje y el acceso a fondos para la creación de una actividad económica (autoempleo) y la regularización de una actividad ya existente (formalización de actividad). En el cual se ha podido apoyar a cooperativas, especialmente a las lideradas por mujeres, y a jóvenes (mujeres y hombres) emprendedores.	178 ♀ + 146 ♂= 324 en total

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

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se ha podido ofrecer un proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres a un total de 913 personas, 45,45% de entre ellas mujeres, utilizando diversos espacios y en colaboración y complementariedad con diversos actores y programas gubernamentales y no gubernamentales.

Gráfico 1: Número de personas acogidas y acompañadas durante el proyecto según las modalidades de intervención



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

Estas modalidades de intervención se han diferenciado también según el tipo de acompañamiento, logrando acompañar a 720 personas (48,06% mujeres), de entre ellas 396 personas fueron acompañadas en la modalidad de empleabilidad (42,42% mujeres) y 324 personas acompañadas en la modalidad de emprendimiento, sobre todo a través de cursos específicos realizados sobre el fomento

de las habilidades de jóvenes y mujeres para el desarrollo de la mentalidad emprendedora, la gestión administrativa y contable, marketing tradicional y digital, etc.

Cuadro 4: Número de personas acompañadas en empleabilidad y emprendimiento

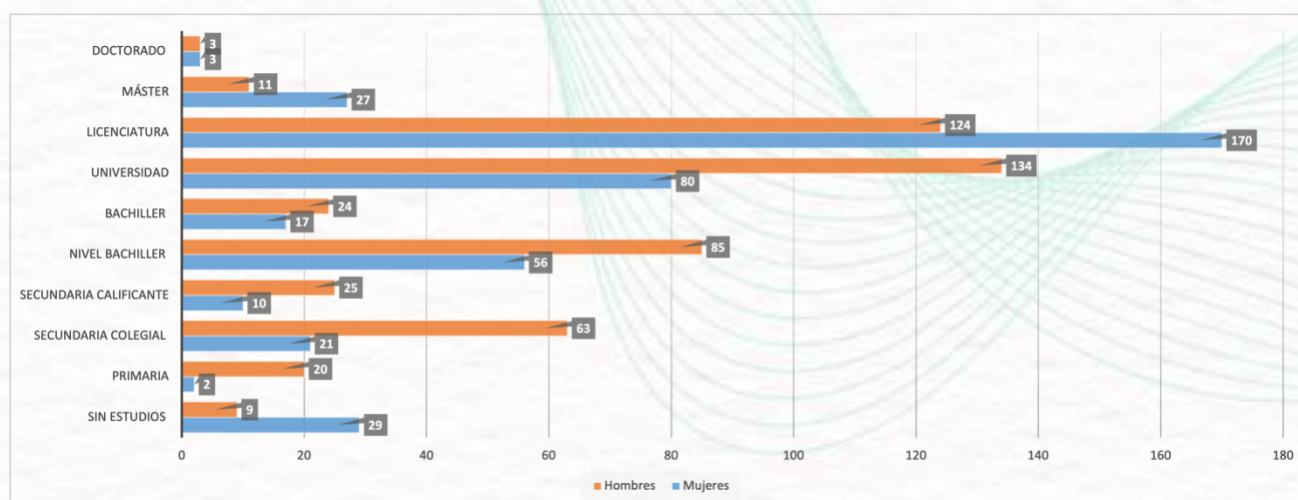
	Acogida			Acompañamiento						Total acompañamiento		
				Empleabilidad			Emprendimiento					
	M	H	T	M	H	T	M	H	T	M	H	T
IUHM	241	318	559	121	150	271	53	49	102	174	199	373
FSBM	140	100	240	15	3	18	125	97	222	140	100	240
OFPPT + Liceo técnico	34	80	114	32	75	107	0	0	0	32	75	107
TOTAL	415	498	913	168	228	396	178	146	324	346	374	720

Fuente: Fuentes de verificación del proyecto

El análisis según el nivel de estudios de las personas acogidas durante el proceso de implementación del proyecto demuestra lo siguiente:

- Más de la mitad de las personas acogidas 60,46% tienen nivel educativo avanzado (32,20% son licenciadas (57,82% mujeres), 23,44% son personas universitarias (37,38% mujeres), 4,16% máster (71,05% mujeres) y 0,66% doctorado (50% mujeres))
- 23,77% tienen nivel medio de estudios (15,44% con nivel bachiller (39,72% mujeres), 4,49% con bachiller obtenido (41,46% mujeres) y 3,83% con nivel de secundaria calificante)
- 11,61% con nivel bajo de estudios (9,20% con nivel secundario colegial (25,00% mujeres) y 2,41% con nivel primario (9,09% mujeres)
- 4,16% sin estudios, 76,32% son mujeres.

Gráfico 2: Nivel de estudios de las personas acogidas y acompañadas durante el proyecto



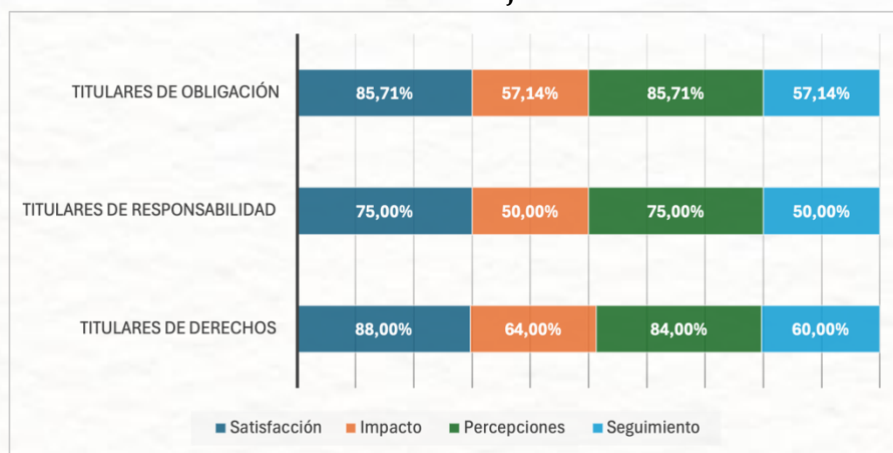
Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación del proyecto

B) Análisis cualitativo de las modalidades y programas de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres

Para evaluar el proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables para valorar su eficacia, a saber: **Satisfacción** de las personas

entrevistadas, **Impacto** en las habilidades y competencias, **Percepciones** de las personas entrevistadas sobre la eficacia de este proceso y **Seguimiento** a largo plazo. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Análisis de los resultados de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres



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

Cabe destacar que en el marco de la evaluación se ha podido entrevistar a 37 personas (19 mujeres), a razón de: 25 titulares de derechos (jóvenes y mujeres (12 mujeres)), 5 titulares de obligación (ANAPEC, OFPPT, FSBM, Liceo técnico, etc. (03 mujeres)) y 7 titulares de responsabilidad (APEFE, Asociaciones implicadas en el programa AWRACH, Asociaciones implicadas en el proceso de formación, empresa de intermediación laboral, RAUQS, etc. (4 mujeres)). El análisis del gráfico 3, nos muestra que el proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres fue muy bien valorado de parte de las personas entrevistadas:

- **Titulares de Derechos:** Los resultados sobre la satisfacción de jóvenes y mujeres en programas de empleabilidad y emprendimiento han arrojado resultados interesantes. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:
 - 88,00% de los/as titulares de derechos entrevistados/as valoran con gran satisfacción este proceso y el 84,00% tiene percepciones muy positivas:
 - **Relación con los profesionales (equipo técnico de IUHM y otros agentes implicados en el proceso formativo) :** La mayoría de los participantes en programas de inserción laboral y empleabilidad destacan la calidad del trato recibido por parte de los/as orientadores/as y formadores/as. Esta relación positiva se traduce en un mayor compromiso y motivación para participar en los programas.
 - **Atención a las opiniones:** los/as jóvenes y mujeres también valoran que sus opiniones y necesidades han sido escuchadas y consideradas en el diseño de los programas. Esta atención a las voces de los/as participantes contribuye a una experiencia más satisfactoria y personalizada.

- Solo el 64,00% de los/as titulares de derechos entrevistados/as valoran positivamente el impacto de las acciones y el 60,00% subraya la calidad del seguimiento:
 - **Mecanismos de retroalimentación:** A pesar de la valoración positiva general, se identifican áreas que necesitan atención. Uno de los aspectos más señalados es la falta de mecanismos efectivos de retroalimentación. Los/as participantes expresan que no siempre tienen la oportunidad de proporcionar comentarios sobre su experiencia, lo que limita la mejora continua de los programas. Se trata concretamente, de comunicar el objetivo de las reuniones de feedback, preparar los guiones de preguntas con preguntas abiertas que estimulan el debate, implementar una metodología más participativa, realizar una encuesta final recogiendo la opinión de los/as participantes sobre el desarrollo del taller de retroalimentación, etc.
 - **Acceso a oportunidades laborales:** Otro punto de mejora es la necesidad de aumentar el acceso a oportunidades laborales reales. Aunque la formación y la orientación son aspectos fundamentales, los/as jóvenes y mujeres también requieren conexiones efectivas con el mercado laboral.
 - **Seguimiento post-inserción:** Se ha observado que el seguimiento después de la inserción laboral es insuficiente. Los/as participantes, sobre todo aquellos/As que participaron en el programa AWRACH, sugieren que un acompañamiento continuo podría ayudar a resolver problemas que surgen una vez que han conseguido un empleo, lo que a su vez podría mejorar su satisfacción y retención en el trabajo
 - **Acceso a recursos y financiamiento:** Muchos/as emprendedores/as mencionan la necesidad de mejorar el acceso a recursos, como financiamiento y herramientas de gestión. Aunque los programas ofrecen formación, el apoyo financiero y logístico es fundamental para llevar a cabo sus ideas de negocio
 - **Networking y conexiones:** La creación de redes de contactos es esencial para el éxito en el emprendimiento. Los/as participantes sugieren que los programas podrían incluir más oportunidades para establecer conexiones con otros/as emprendedores/as, inversores/as y profesionales del sector, lo que podría facilitar el crecimiento de sus iniciativas.
- **Titulares de Obligación:** Los actores estatales y académicos valoran positivamente la colaboración y el impacto percibido de los programas de empleabilidad y emprendimiento implementados por IUHM:
 - 85,71% de los/as titulares de obligación entrevistados/as valora con gran satisfacción estos programas y tiene percepciones muy positivas:
 - **Gran profesionalidad del equipo técnico de IUHM:** destacando en primer lugar la disponibilidad y el compromiso del equipo técnico. Esto incluye no

solo la asistencia a las sesiones programadas, sino también la disposición para resolver dudas y ofrecer apoyo adicional cuando sea necesario. También destacan la puntualidad en la realización de talleres y sesiones de orientación, lo que refleja un alto nivel de profesionalismo. Este aspecto fue crucial para establecer un ambiente de respeto y confianza, donde los/as participantes se sientan valorados/as y motivados/as.

- **La metodología utilizada:** La utilización de metodologías participativas con un enfoque colaborativo en los talleres de acompañamiento y orientación laboral permitió que los/as participantes se involucren activamente en su proceso de aprendizaje. Esto ha fomentado un ambiente de colaboración y enriquecimiento mutuo. Esta metodología participativa incluyó también el aprendizaje experimental, con dinámicas prácticas, estudios de caso y simulaciones que permitieron a los/as participantes aplicar lo aprendido en situaciones reales. Esta metodología no solo fue eficaz para mejorar la comprensión de lo aprendido, sino que también aumentó la retención de conocimientos.
- **Impacto percibido:** se ha valorado positivamente el impacto de estos programas sobre todo en el caso de los/as estudiantes universitarios y de los centros de formación profesional (OFPPT) y formación técnica (liceo técnico). Los actores públicos perciben que los talleres realizados contribuyen de manera significativa en el desarrollo Personal, Social, Profesional y Académico de los/as jóvenes participantes.

Figura 7: Impacto sobre el Desarrollo Personal, Social, Profesional y Académico

Desarrollo Personal

- Aumenta la autoestima y confianza en sí mismos al adquirir nuevas habilidades y lograr metas
- Fomenta el autoconocimiento y la definición de objetivos personales
- Mejora la gestión de emociones y habilidades para enfrentar desafíos

Desarrollo Social

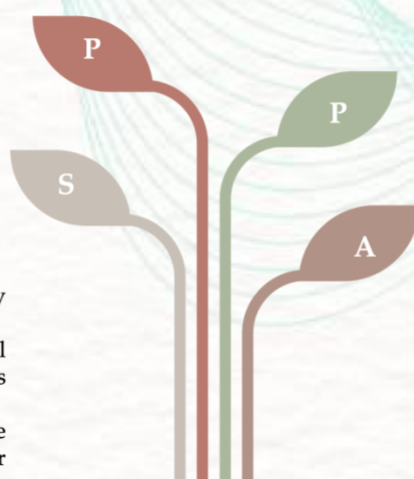
- Amplia las redes de contactos y relaciones profesionales
- Promueve la integración social y el empoderamiento de grupos vulnerables
- Contribuye al desarrollo de comunidades al generar oportunidades

Desarrollo Profesional

- Incrementa la empleabilidad al adquirir competencias valoradas
- Abre puertas a nuevas oportunidades laborales y de crecimiento
- Permite destacar y ser atractivo para las empresas

Desarrollo Académico

- Motiva a continuar con la formación y el aprendizaje continuo
- Facilita la transición de la educación al mundo laboral
- Demuestra la importancia de las competencias prácticas junto a los conocimientos



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

- Solo el 57,14% de los/as titulares de obligación entrevistados/as valoran positivamente el impacto de las acciones y la calidad del seguimiento:

- **Coordinación interinstitucional:** Aunque la colaboración es valorada, también se identifica la necesidad de mejorar la coordinación entre las diferentes entidades públicas, privadas y de la sociedad civil. Una mejor articulación podría evitar duplicidades y optimizar los recursos.
- **Seguimiento y evaluación:** Los actores estatales reconocen la importancia de contar con sistemas de seguimiento y evaluación robustos para medir el desempeño y el impacto de los programas. Sin embargo, señalan que actualmente estos mecanismos son insuficientes o poco efectivos
- **Titulares de Responsabilidad:** Los actores de la sociedad civil han expresado diversas opiniones sobre el impacto del proyecto a mejorar la empleabilidad y el emprendimiento a jóvenes y mujeres. A continuación, se presentan los hallazgos clave de las entrevistas:
 - 75,00% de los/as titulares de responsabilidad entrevistados/as valoran con gran satisfacción estos programas y tiene percepciones muy positivas:
 - **Mejora de la empleabilidad:** Los actores de la sociedad civil han observado que el proyecto ha incrementado las oportunidades de empleabilidad entre los/as titulares de derechos (jóvenes y mujeres). El acompañamiento individual y colectivo ofrecido ha permitido a los/as participantes adquirir habilidades relevantes para el mercado laboral, facilitando su inserción laboral exitosa
 - **Empoderamiento de los/as titulares de derechos:** Se ha destacado el impacto positivo en el empoderamiento de jóvenes y mujeres. Los programas no solo han mejorado sus habilidades técnicas, sino que también han fomentado la confianza y la capacidad de tomar decisiones, lo que les permite enfrentar mejor los desafíos laborales y sociales
 - **Fortalecimiento de redes:** El proyecto ha facilitado la creación de redes de apoyo y colaboración entre los/as titulares de derechos y los actores de la sociedad civil. Esto ha contribuido a un sentido de comunidad y ha permitido el intercambio de recursos y experiencias
 - Solo el 50,00% de los/as titulares de responsabilidad entrevistados/as valoran positivamente el impacto de las acciones y la calidad del seguimiento:
 - **Sostenibilidad del proyecto:** A pesar de los resultados positivos, los actores de la sociedad civil han señalado la necesidad de asegurar la sostenibilidad de los programas a largo plazo. La falta de financiamiento continuo puede limitar el alcance y la efectividad de las iniciativas.
 - **Mecanismos de evaluación:** Existe un consenso sobre la importancia de establecer mecanismos de evaluación más robustos que permitan medir de manera efectiva el impacto del proyecto. La falta de capacidad de análisis de datos dificulta la mejora continua de las acciones implementadas.

- **Captación de colectivos en situación de vulnerabilidad:** Con miras de mejorar la empleabilidad y fomentar el emprendimiento de jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad (NINI, madres solteras, personas en situación de discapacidad, etc.) se requiere adoptar un enfoque integral que combine diagnóstico de necesidades, creación de redes de apoyo, sensibilización, metodologías participativas, acceso a recursos y un seguimiento continuo. Estos mecanismos no solo facilitan la inclusión de estos grupos en el mercado laboral, sino que también contribuyen a su empoderamiento y desarrollo personal

Respecto a “Realizar sesiones específicas de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico y del mundo del trabajo y con los agentes sociales implicados”:

Para la implementación de esta actividad, IUHM ha establecido una línea de trabajo con la finalidad de dar respuesta a las carencias de mejora de empleabilidad y empoderamiento de jóvenes y mujeres.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las sesiones específicas de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico y del mundo del trabajo y, más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de estas intervenciones:

A) Análisis cuantitativo de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico

Cuadro 5: Descripción de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico

Sesiones	Descripción	Número de participantes
Sesión 1: Fomento del emprendimiento femenino	El 20 de marzo del 2023, se ha realizado un acto en colaboración con otros actores socios de IUHM para reflexionar conjuntamente entre titulares de derechos (jóvenes y mujeres), titulares de responsabilidad y titulares de obligación, sobre las modalidades de fomento del emprendimiento femenino, incidiendo sobre pequeñas iniciativas adaptadas a las necesidades de las mujeres.	61♀ + 5 ♂= 66 en total
Sesión 2: Posibilidades, herramientas y mecanismos de inserción específicas para mujeres	El 05 de abril del 2023, se ha realizado una sesión informativa con la participación de mujeres cooperativistas, con la finalidad de presentarles los datos oficiales anunciados por el Alto comisariado de la planificación (HCP) y las autoridades locales, sobre las posibilidades, herramientas y mecanismos de inserción laboral específicas para mujeres. Desde el proyecto, se ha aprovechado esta información para identificar las necesidades y las acciones a realizar en el marco de refuerzo de competencias de estas mujeres cooperativistas.	14 mujeres

Sesión 3: Modalidades de acceso al empleo y autoempleo	El 08 de mayo del 2023, se ha realizado un acto en colaboración con la ANAPEC y la fundación Mohamed V, para explicar a los/as jóvenes y mujeres las modalidades de acceso al empleo y autoempleo, haciendo hincapié sobre los programas y mecanismos de financiación de las iniciativas de autoempleo y cooperativismo.	10♀ + 10 ♂= 20 en total
Sesión 4: Presentación práctica de los retos y dificultades del autoempleo	Durante dos días sucesivos, el 22 y 23 de junio del 2023, se han realizados unas sesiones animadas por un joven autónomo, donde se presentaron de forma práctica los retos y dificultades del autoempleo, partiendo de su propia experiencia personal y profesional.	20♀ + 07 ♂= 27 en total
Sesión 5: Planteamiento de la iniciativa de autoempleo femenino	Durante dos días, el 18 y 20 de julio del 2023, se han desarrollado unas sesiones en colaboración con ANAPEC sobre las claves profesionales y personales para el éxito del autoempleo femenino	14 mujeres
Sesión 6: Gestión financiera de autoempleo	El 25 de octubre del 2023, se ha realizado una sesión animada por un experto contable sobre aspectos de gestión financiera para la creación de un propio proyecto profesional	17 mujeres
Sesión 7: Marketing digital	El 10 de enero del 2024, se ha realizado una de marketing digital como medio de desarrollo de negocios, dirigida a las presidentas de cooperativas y que fue animada por un joven autónomo que está siendo acompañado en el marco del proyecto.	10♀ + 2 ♂= 12 en total
Sesión 8: Visita a un experto cocinero	El 08 de abril del 2024, un grupo de jóvenes estudiantes de un centro de formación en cocina y pastelería realizaron una visita a un taller de un experto cocinero, para conocer de cerca los retos y dificultades de este oficio.	4♀ + 2 ♂= 6 en total

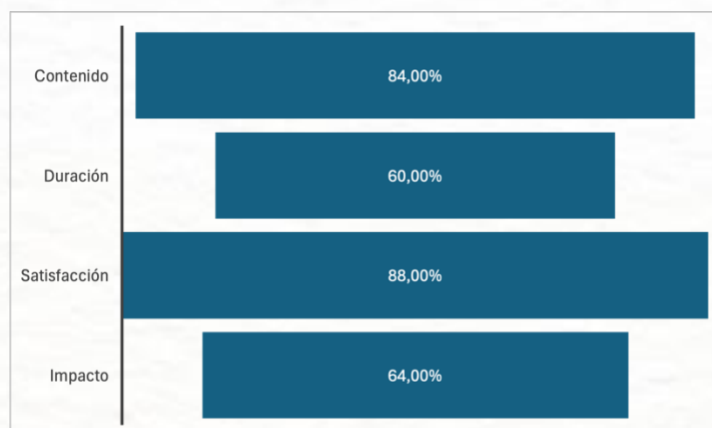
Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación del proyecto

Las 8 sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico fueron iniciativas valiosas que empoderaron y prepararon a estos grupos, tanto para presentar a la población destinataria las diferentes opciones de inserción, como para identificar sus necesidades.

B) Análisis cualitativo de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico

Para evaluar las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables, a saber: **Contenido**, **Duración** de las sesiones, **Satisfacción** de las personas entrevistadas e **Impacto** en las habilidades y competencias. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Análisis cualitativo de las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico



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

El análisis del gráfico 4, destaca que existe una alta satisfacción de parte de los/as titulares de derechos de estas sesiones:

- **Empoderamiento económico:** Las sesiones se han enfocado en empoderar a las mujeres y jóvenes, ayudándoles a tomar decisiones. Proporcionándoles herramientas y conocimientos sobre el mercado laboral y la economía
- **Conexión con agentes sociales:** Esta conexión con agentes sociales permitió a los/as participantes crear una red de apoyo, tanto con entidades y agencias estatales y organizaciones de la sociedad civil, como con profesionales en áreas específicas como el marketing digital, la contabilidad, el autoempleo, etc. Esto les ha permitido enriquecer su aprendizaje y les brindó también la oportunidad de recibir orientación y consejos prácticos.
- **Intercambio de experiencias y conocimientos:** Sobre todo a través del aprendizaje colectivo que permitió la interacción entre pares, aprender de otros modelos de autoempleo y emprendimiento e inspirarse de otras experiencias para seguir caminos similares.
- **Fomentar una cultura de apoyo mutuo:** tanto entre cooperativas, como entre cooperativas y jóvenes emprendedores/as, dándoles la oportunidad de trabajar juntos en proyectos de producción o comercialización para reducir costes y aumentar la competitividad

De hecho, estas sesiones fueron también una oportunidad para identificar las necesidades de jóvenes y mujeres interesados/as e/o involucrados/as en iniciativas de autoempleo (colectivas y/o individuales). Fruto de ello, se realizaron 4 sesiones de 2 días de duración con la participación de un total de 51 personas (34 mujeres), enfocadas a temáticas de venta y marketing digital y, las cuales permitieron a los/as participantes adquirir habilidades prácticas que pueden aplicar inmediatamente en sus trabajos o emprendimientos, mejorando su desempeño en ventas y marketing.

Respecto a “Organizar sesiones de seguimiento & evaluación del proyecto en colaboración con los/as titulares de derechos”:

Esta actividad fue realizada en forma de sesiones con los/as principales titulares de derechos (jóvenes y mujeres) para evaluar conjuntamente con ellos las acciones y servicios promovidos por el proyecto y, por ende, la asociación IUHM.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de las sesiones de seguimiento & evaluación y, más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de estas intervenciones:

A) Análisis cuantitativo de las sesiones de seguimiento & evaluación

Cuadro 6: Descripción de las sesiones de seguimiento & evaluación

Sesiones	Descripción	Número de participantes
Sesión 1: Evaluar las acciones y los servicios del proyecto	El 26 de mayo del 2023, se ha realizado una sesión de evaluación conjuntamente con los/as titulares de derechos para evaluar las acciones y servicios que se realizan en el marco de la intervención, con especial hincapié sobre su percepción respecto al impacto de estos servicios sobre su desarrollo personal y profesional, detectando con ellos/as aspectos de mejora e intervenciones complementarias que se adaptan a sus necesidades.	5♀ + 8 ♂= 13 en total
Sesión 2: Evaluar las intervenciones enfocadas en técnicas de búsqueda de empleo	El 19 de enero del 2024, se ha realizado una sesión de evaluación con la implicación de las titulares de derechos con la finalidad de evaluar las acciones de acompañamiento individuales y colectivas de búsqueda de empleo. También fue distribuida una encuesta para medir su satisfacción de estas intervenciones relacionadas con elaboración de CV, carta de motivación, técnicas de entrevista de trabajo, etc.	18 mujeres
Sesión 3: Diagnóstico de necesidades de cooperativas y jóvenes autoempleados/as	El 21 de marzo del 2024, se ha realizado una sesión específica para, de un lado, evaluar la pertinencia de las actividades de acompañamiento ofrecidas a jóvenes y mujeres cooperativistas o con ideas y proyectos de autoempleo y, por otro lado, conocer sus sugerencias para mejorar estos servicios y adaptarlos a sus necesidades.	11♀ + 5 ♂= 16 en total

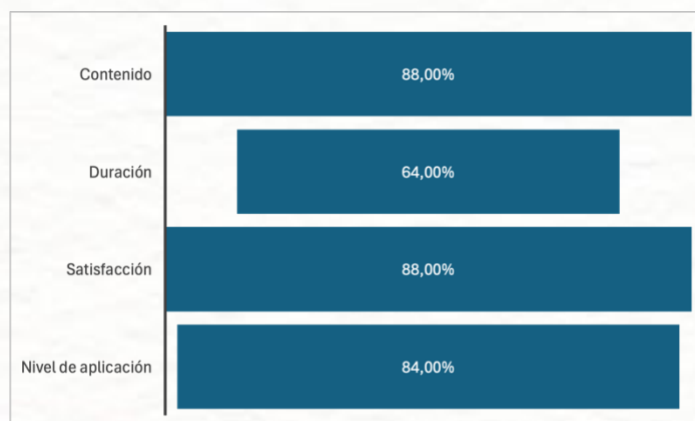
Fuente: Elaboración propia a través de las fuentes de verificación del proyecto

Las 3 sesiones de seguimiento & evaluación del proyecto junto con los/as Titulares de Derechos, permitieron en muchas ocasiones reorientar las acciones de esta intervención y proponer nuevas actividades complementarias que se adaptan a las necesidades específicas del colectivo destinatario. También fueron una herramienta para introducir mejoras en el proceso de acogida y acompañamiento de jóvenes y mujeres según sus aspiraciones.

A) Análisis cualitativo de las sesiones de seguimiento & evaluación

Para evaluar las sesiones de seguimiento y evaluación con los/as titulares de derechos, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables, a saber: **Contenido**, **Duración** de las sesiones, **Satisfacción** de las personas entrevistadas y **Nivel de aplicación** de las recomendaciones y sugerencias. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Análisis cualitativo de las sesiones de seguimiento & evaluación



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

El análisis del gráfico 5, destaca que existe una alta satisfacción de parte de los/as titulares de derechos de estas sesiones:

- **Adaptación a necesidades específicas:** La inclusión de jóvenes y mujeres en el proceso de evaluación les permitió expresar sus necesidades y desafíos. Esto resultó en la adaptación de los programas para mejorar su efectividad, incluyendo contenidos más relevantes, como por ejemplo formaciones en habilidades digitales.
- **Retroalimentación constructiva:** La participación activa en las sesiones de evaluación permitió a jóvenes y mujeres dar retroalimentación sobre la efectividad de los servicios actuales. Esto incluye comentarios sobre la calidad de la formación, la relevancia de los contenidos y la accesibilidad de los recursos.
- **Fomento de la autonomía:** La implicación en la evaluación empoderó a jóvenes y mujeres, dándoles voz en la toma de decisiones que afectan el proceso de acompañamiento para mejorar su futuro laboral. Esto no solo aumentó su confianza, sino que también promovió una cultura de participación y responsabilidad.
- **Desarrollo de habilidades:** La participación en la evaluación también permitió a jóvenes y mujeres desarrollar habilidades críticas que son esenciales para su crecimiento personal y profesional, como la comunicación efectiva, pensamiento crítico, resolución de problemas, adaptabilidad, flexibilidad y resiliencia, etc.

Mientras que los aspectos a mejorar de estas sesiones fueron los siguientes:

- **Duración y número de sesiones:** las personas entrevistadas sugirieron que las sesiones de seguimiento & evaluación sean más largas y que se dividan en varias partes para permitir un análisis más detallado de los temas tratados.

- **Implicación de número significativo de titulares de derechos:** por un lado, se ha señalado la inclusión de diferentes grupos en estas sesiones de evaluación, de diferentes géneros, niveles educativos y contextos socioeconómicos. Puesto que estas sesiones son vistas por los/as participantes como espacios de intercambios de experiencias y opiniones, además sirven para fomentar la red de apoyo entre ellos/ellas. Por otro lado, los/as participantes demandaron incluir mejoras en las estrategias de dinamización de grupos y técnicas de discusión, con miras a ayudar a que todos/as los/as participantes se sientan involucrados/as y valorados/as en el proceso evaluativo.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** ofrecer sesiones en horarios flexibles para aumentar la participación, especialmente para aquellos/as jóvenes y mujeres que tienen responsabilidades laborales y familiares.

A) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 1. Se trata de las siguientes:

- **Colaboración con otros actores para implementar el proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres:** El proyecto logró durante todo su proceso de implementación, crear alianzas estratégicas con agencias estatales, entidades públicas, instituciones educativas, empresas de intermediación laboral y organizaciones no gubernamentales. Esta colaboración interinstitucional fue un pilar fundamental para garantizar el éxito de los procesos de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres. Al unir esfuerzos, se pueden optimizar recursos, ampliar la oferta de servicios y alcanzar un mayor impacto social.
- **Aprendizaje colectivo y fomento de la cultura de apoyo mutuo:** Tanto las sesiones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico, como las sesiones de seguimiento y evaluación, fueron herramientas de promoción de aprendizaje colectivo y de fomento de una cultura de apoyo mutuo para los/as jóvenes y mujeres, implicados/as en estos procesos:
 - **Intercambio de Conocimientos:** Los/as participantes han tenido la oportunidad gracias a estos procesos de compartir sus experiencias, habilidades y perspectivas, lo que enriqueció también el proceso de aprendizaje y permitió a cada persona aprender de las demás.
 - **Abordar desafíos comunes:** Estos espacios fueron también una oportunidad para que jóvenes y mujeres puedan abordar desafíos comunes de manera más efectiva, aprovechando la diversidad de ideas y enfoques.
 - **Desarrollo de habilidades sociales:** Los espacios de colaboración creados fomentaron habilidades interpersonales de jóvenes y mujeres participantes, como la comunicación, la empatía y la negociación, que son esenciales en el entorno laboral.
- **Implementación de un sistema de seguimiento & evaluación:** La participación de jóvenes y mujeres en la evaluación de servicios de empleabilidad y emprendimiento fue una experiencia

enriquecedora que va más allá de la simple retroalimentación. Les permitió también desarrollar habilidades críticas que son esenciales para su crecimiento personal y profesional. Al empoderar a estos grupos y proporcionarles herramientas para enfrentar los desafíos del mercado laboral, se contribuye a la creación de un entorno más equitativo y dinámico.

B) Factores limitantes en el logro del resultado

Los cuatro factores limitantes del logro del resultado 1 son los siguientes:

- **Captación y trabajo con colectivos en situación de vulnerabilidad** : Especialmente con jóvenes NINI (ni estudian ni trabajan), puesto que IUHM ha enfrentado varios desafíos para involucrar a estos jóvenes (mujeres y hombres) en el proceso de acogida y acompañamiento para fomentar su empleabilidad. Por lo que es fundamental implementar estrategias que no solo atraigan su interés, sino que también fomenten un sentido de pertenencia y comunidad, por ello, en las recomendaciones específicas se subraya una línea específica de trabajo con el colectivo NINI, a través del desarrollo de actividades socioculturales y deportivas por un lado y, por otro lado, a través de incentivos para la participación y creación de redes apoyo.
- **Retos para involucrar al sector privado**: IUHM ha enfrentado varios retos para poder involucrar al sector privado en sus programas de empleo y emprendimiento, especialmente para colectivos vulnerables. Para ello se ha configurado una recomendación específica para implementar estrategias que demuestren el valor de esta participación, fomenten la sensibilización, ofrezcan formación adecuada y establezcan alianzas efectivas.
- **Visibilidad y comunicación sobre los servicios ofrecidos por IUHM**: Muchas de las personas entrevistadas desconocen todos los servicios y programas ofrecidos por IUHM para fomentar la empleabilidad y emprendimiento de jóvenes y mujeres. Aunque existe una estrategia comunicativa a través de creación de material informativo (folletos) y utilización de redes sociales, hay que innovar en las estrategias de visibilidad para alcanzar el máximo potencial de estos programas.
- **Mejora de las herramientas de seguimiento & evaluación**: Por un lado, es fundamental que las sesiones de seguimiento & evaluación no sean inclusivamente realizadas con los/as titulares de derechos, sino es muy recomendable involucrar también a titulares de obligación y de responsabilidad, para enriquecer más la discusión y también para tener un planteamiento conjunto de respuesta a las necesidades estratégicas de jóvenes y mujeres, principal colectivo destinatario de los programas de IUHM. Por otro lado, es indispensable utilizar herramientas científicas para recoger el feedback de los/as participantes en estas sesiones de seguimiento y evaluación y también para realizar un análisis específico de los datos recogidos que permite utilizar la información recopilada para ajustar y aportar mejoras continuas en las estrategias de implementación de los servicios.

C) Contribución al impacto esperado del resultado 1

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

Cuadro 7: Alcance de los indicadores del resultado 1

Indicadores	Logro ³	Descripción
I1.R1: 400 personas de 18 a 40 años, de los que al menos el 50% son mujeres, se benefician de servicios orientados a la mejora de la empleabilidad.	>100%	Un total de 913 personas, 45,45% de entre ellas mujeres, participaron en el proceso de acogida, orientación y acompañamiento para la mejora de su empleabilidad y emprendimiento.
I2.R1: Al menos 80 personas de la población objetivo son insertadas como asalariadas o como autoempleadas.	>100%	Un total de 118 personas (19,41% mujeres) fueron insertadas a través de los programas de empleabilidad implementados. Mientras que 2 jóvenes han podido crear su proyecto de autoempleo.
I3.R1: Al menos 240 usuarios y usuarias de la población objetivo se benefician de talleres de técnicas de empleo y 150 reciben formaciones adaptadas a sus necesidades de mejora de empleabilidad.	>100%	La intervención ha logrado acompañar a 720 personas (48,06% mujeres), de entre ellas 396 personas fueron acompañadas en la modalidad de empleabilidad (42,42% mujeres) y 324 personas acompañadas en la modalidad de emprendimiento.
I4.R1: Se han realizado al menos 12 actividades de mediación para la puesta en contacto entre demandantes y oferentes de empleo.	<100%	Se han realizado 8 acciones de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico y del mundo del trabajo y con los agentes sociales implicados
I5.R1: Mejorada la empleabilidad del 70% de los usuarios/usuarias del dispositivo a partir de un acompañamiento específico adaptados a sus necesidades.	>100%	Se ha mejorado la empleabilidad de 720 personas (48,06% mujeres), lo que representa el 78,86% del total de jóvenes y mujeres (913) implicados/as en el proceso de acogida para la mejora de su empleabilidad y emprendimiento
I6.R2: Realizadas al menos 3 sesiones de evaluación con usuarias de los servicios del dispositivo Zettat.	100%	Se han realizado 3 sesiones de evaluación con la implicación de los/as titulares de derechos

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

4.2.3 Nivel de logro del resultado 2 y su impacto

Las acciones de este resultado fueron orientadas a: 1. Fortalecimiento de capacidades de técnicos de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables (formación teórico-práctica) en diferentes temáticas; 2. Elaboración de una propuesta de intervención en el marco de la inserción profesional a partir de la constitución de un grupo de trabajo conformado por los Titulares de Responsabilidades y los representantes de los colectivos de Titulares de Derechos, 3. Elaboración de una Estrategia y Protocolo de intervención de IUHM y, 4. Creación de una Base de Datos a partir de la revisión y adaptación de herramientas y mecanismos de trabajo.

Respecto al “Fortalecimiento de capacidades de técnicos de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables (formación teórico-práctica) en diferentes temáticas”:

Esta actividad fue realizada en forma de un ciclo formativo que agrupaba 4 módulos dirigidos al fortalecimiento de capacidades del equipo técnico de IUHM y otros acompañantes técnicos de

³ En la metodología de trabajo de Acetre Consulting, cuantificamos el logro de los indicadores utilizando tres parámetros (<100%, 100% y >100%), de manera que se visibilice el esfuerzo realizado al margen de la consecución total o parcial del indicador

organizaciones de sociedad civil que trabajan en temas de acompañamiento y orientación laboral de la población en situación de vulnerabilidad.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre el alcance cuantitativo de estas sesiones formativas y, más adelante el análisis cualitativo de los logros alcanzados y el impacto de estas intervenciones:

A) Análisis cuantitativo de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables

Cuadro 8: Descripción de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables

Módulos	Fechas	Duración	Número de participantes	Contenido
Módulo 1: Mejora de competencias de técnicas/os de acompañamiento en inserción de colectivos con dificultades	Del 23 de diciembre del 2022 al 14 de febrero del 2023	8 sesiones de un volumen horario de 72 horas	13♀ + 3 ♂= 16 en total	- Comunicación interpersonal - Escucha activa - Preparación de entrevista - Elaboración de informe de entrevista - Recogida y análisis de base de datos - Creación de síntesis e indicadores de seguimiento de evolución y de objetivos - Herramientas de orientación de jóvenes con proyectos profesionales - Presentación eficaz
Módulo 2: Formación en comunicación digital y redes sociales	07, 08 y 09 de diciembre del 2022	3 días	6♀ + 4 ♂= 10 en total	- Marketing digital y utilización de Photoshop - Edición de vídeo utilizando la aplicación Adobe premiere pro. - Marketing digital a través de redes sociales
Módulo 3: Género y mercado de trabajo	27, 28 y 29 de abril del 2023	3 días	9♀ + 4 ♂= 17 en total	- Contexto y conceptos relacionados con el género y la igualdad de género - Enfoque Género y Desarrollo / Definición y principios - Herramientas del enfoque de género - Marco de análisis de Harvard - Perfil de actividades por género / división del trabajo por género - Acceso y control de recursos según género - Análisis de necesidades prácticas e intereses estratégicos. - Integración de género en el sistema de acompañamiento para la inserción laboral - Ciclo de proyectos y género y desarrollo - Diagnóstico participativo según género

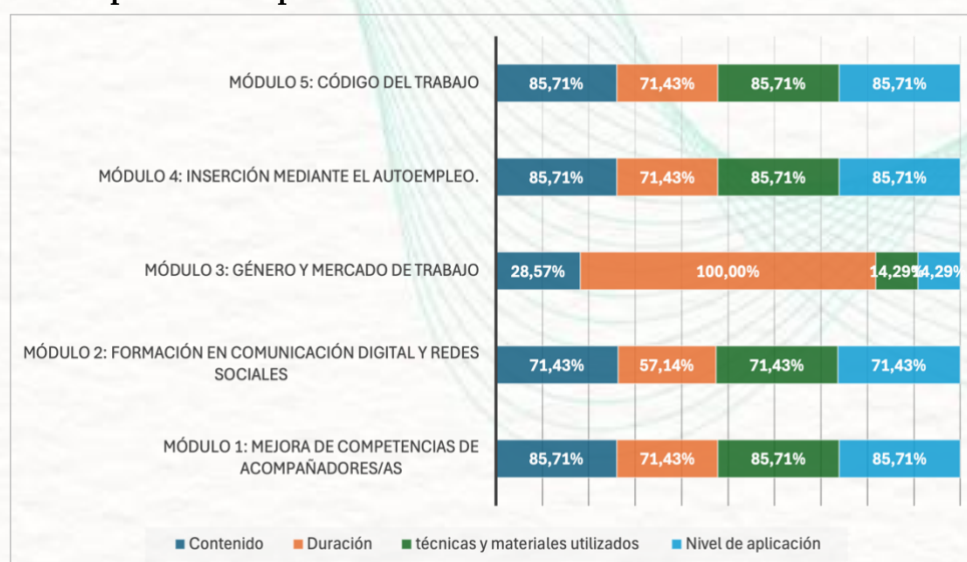
				– Planificación participativa basada en género e indicadores específicos
Módulo 4: Inserción mediante el autoempleo.	15, 16 y 17 de mayo del 2023	3 días	9♀ + 4 ♂= 13 en total	– Los fundamentos de acompañamiento al emprendimiento – La cadena de valor del emprendimiento – Estructuras de acompañamiento – Validación de la idea del proyecto. – Idoneidad del mercado de productos – Estrategia comercial – El plan de negocios
Módulo 5: Código del trabajo	25 y 26 de diciembre del 2023	2 días	8♀ + 3 ♂= 11 en total	– Conocimiento de las disposiciones legales. – Gestión de las relaciones empleador-empleado – Igualdad y no discriminación – Procedimientos de resolución de conflictos.

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

B) Análisis cualitativo de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables

Para evaluar las sesiones de seguimiento y evaluación con los/as titulares de derechos, el equipo de evaluación utilizó cuatro variables, a saber: **Contenido**, **Duración** de las sesiones, **técnicas y materiales utilizados** y **Nivel de aplicación** de los conceptos adquiridos. Los resultados obtenidos de las entrevistas quedan reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Análisis cualitativo de las sesiones formativas dirigidas a técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de colectivos vulnerables



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

Las personas entrevistadas subrayaron los puntos fuertes y puntos a mejorar de cada módulo formativo:

Cuadro 9: Puntos fuertes y puntos a mejorar de cada módulo formativo

Modulo formativo	Puntos fuertes	Puntos a mejorar
Módulo 1: Mejora de competencias de técnicas/os de acompañamiento en inserción de colectivos con dificultades	– Enfoque en las habilidades blandas: La formación ha puesto énfasis en desarrollar habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, la gestión de conflictos, la motivación y el trabajo en equipo, fundamentales para establecer relaciones de confianza con los/as participantes. – Adaptación a las necesidades específicas: El personal docente introducía a lo largo de la formación unas adaptaciones y mejoras en el contenido del programa de formación para adaptarse a las características y necesidades particulares de cada colectivo. – Integración de la perspectiva de género: Se reconoce que durante la formación se abordaron las desigualdades de género y se incluyeron contenidos específicos para promover la igualdad de oportunidades. – Uso de metodologías activas: Se han empleado diversas metodologías como role-playing, estudios de caso, trabajo en grupo y aprendizaje basado en problemas, lo que facilitó la adquisición de conocimientos y habilidades.	– Mentoría y acompañamiento: Ofrecer programas de mentoría y acompañamiento para los/as técnicos/as, con el fin de apoyar su desarrollo profesional. – Evaluación continua: Implementar sistemas de evaluación que permitan medir el impacto de la formación a lo largo del tiempo.
Módulo 2: Formación en comunicación digital y redes sociales	– Adaptación a las necesidades: El programa de formación fue diseñado para adaptarse a las necesidades específicas de los/as acompañantes sociolaborales, considerando su nivel previo de conocimiento y las herramientas que utilizan en su trabajo diario. – Enfoque práctico: Se ha priorizado el aprendizaje práctico a través de ejercicios y simulaciones, lo que	– Enfoque en la accesibilidad: prestar atención a la importancia de crear contenidos accesibles para personas en situación de discapacidad y de utilizar un lenguaje inclusivo. – Actualización constante: El mundo digital evoluciona rápidamente, por lo que es necesario actualizar los contenidos de los programas de formación de manera regular para que

	permitió a los/as participantes aplicar los conocimientos adquiridos de manera inmediata. – Uso de diversas herramientas: Se abordaron diferentes plataformas y herramientas de comunicación digital, como redes sociales, marketing digital, creación de contenido, etc. – Desarrollo de habilidades blandas: Además de las habilidades técnicas, se fomentó el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, la creatividad y el pensamiento crítico.	los/as acompañantes estén al día de las últimas tendencias y herramientas. – Ética y seguridad en línea: Se debe incluir formación en ética y seguridad en línea, para que los/as acompañantes sean conscientes de los riesgos y puedan utilizar las redes sociales de manera responsable.
Módulo 3: Género y mercado de trabajo	– Sensibilización sobre las desigualdades de género: La mayoría de las personas entrevistadas subrayaron que el contenido de la formación estaba dirigido exclusivamente a promover una mayor conciencia sobre las desigualdades de género existentes en el contexto.	– Profundización en la perspectiva de género: Es necesario profundizar en la teoría de género y en las diferentes perspectivas feministas para ofrecer una formación más sólida y actualizada. Sobre todo, enfocarla más a las desigualdades de género existentes en el mercado laboral y sus causas. – Adaptación a contextos específicos: El programa de formación debe adaptarse a los contextos culturales y laborales específicos en los que trabajan los/as técnicos/as de acompañamiento, considerando las particularidades de cada contexto y cada colectivo. – Integración de la perspectiva de género en todas las áreas de la intervención: La perspectiva de género debe integrarse en todas las fases del proceso de acompañamiento, desde la evaluación inicial hasta la inserción sociolaboral. – Desarrollo de competencias para abordar el acoso sexual y la violencia de género: Es fundamental capacitar a los/as acompañantes para identificar y abordar situaciones de acoso sexual y

		violencia de género en el ámbito sociolaboral. – Co-creación de los programas de formación: Involucrar a los/as acompañantes en el diseño y la implementación de los programas de formación para garantizar que respondan a sus necesidades y expectativas.
Módulo 4: Inserción mediante el autoempleo.	– Desarrollo de habilidades empresariales: La formación ha podido cubrir una amplia gama de habilidades empresariales, como la elaboración de planes de negocio, la gestión financiera, el marketing y la venta, que son esenciales para el éxito de un emprendimiento. – Enfoque práctico: Se emplearon metodologías activas como simulaciones, estudios de caso y trabajo en equipo, lo que permitió a los/as acompañantes aplicar los conocimientos adquiridos de manera práctica. – Adaptación a diferentes sectores: El programa de formación abordó las particularidades de diferentes sectores económicos. – Promoción de la innovación y la creatividad: Se fomentó el pensamiento creativo y la búsqueda de soluciones innovadoras para los desafíos empresariales. – Consideración del contexto local: Se ha tenido en cuenta el contexto económico y social local	– Profundización en la gestión emocional: Es importante abordar las emociones asociadas al emprendimiento, como el miedo al fracaso, la incertidumbre y la soledad, ya que pueden afectar significativamente el éxito de un proyecto empresarial. – Desarrollo de habilidades de coaching: Los/as acompañantes deben ser capaces de acompañar a los emprendedores en su proceso de desarrollo personal y profesional, lo que requiere habilidades de coaching y mentoría. – Actualización constante: El mundo empresarial está en constante evolución, por lo que es necesario actualizar los contenidos de los programas de formación de manera regular para que los/as acompañantes estén al día de las últimas tendencias y herramientas. – Evaluación del impacto: Es importante evaluar el impacto de la formación en el desempeño de los/as acompañantes y en los resultados de los/as emprendedores, con el fin de identificar áreas de mejora y optimizar los programas.
Módulo 5: Código del trabajo	– Conocimiento de los derechos laborales: La formación proporcionó a los/as acompañantes un conocimiento sólido de los derechos y obligaciones de los/as trabajadores, lo que les	– Actualización constante: La legislación laboral está en constante evolución, por lo que es necesario actualizar los contenidos de los programas de formación de manera

	permitirá identificar en su trabajo posibles vulneraciones y defender los intereses de las personas a las que acompañan. – Comprensión de los procesos de contratación: Los/as acompañantes adquirieron conocimientos sobre los diferentes tipos de contratos, los procesos de selección y los trámites administrativos relacionados con la contratación, lo que les permitirá orientar de manera efectiva a las personas en su búsqueda de empleo. – Identificación de riesgos laborales: La formación sensibilizó a los/as acompañantes sobre los riesgos laborales más comunes y las medidas de prevención. – Conocimiento de la legislación laboral específica: Los/as acompañantes adquirieron conocimientos sobre la legislación laboral específica aplicable a determinados colectivos, como personas en situación de discapacidad, jóvenes o mujeres, lo que les permitirá brindar un asesoramiento adaptado a las necesidades de cada individuo. – Desarrollo de habilidades de negociación: La formación ha desarrollado las habilidades de negociación, lo que permitirá a los/as acompañantes representar de manera efectiva los intereses de las personas a las que acompañan en las negociaciones con los/as empleadores/as.	regular para que los/as acompañantes estén al día de los cambios normativos. – Adaptación a los diferentes sectores económicos: Los programas de formación deben abordar las particularidades de los diferentes sectores económicos, ya que la legislación laboral puede variar en función del sector de actividad. – Evaluación continua: Implementar sistemas de evaluación que permitan medir el impacto de la formación a lo largo del tiempo.
--	--	--

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

Respecto a la “Elaboración de una propuesta de intervención en el marco de la inserción profesional a partir de la constitución de un grupo de trabajo conformado por los Titulares de Responsabilidades y los representantes de los colectivos de Titulares de Derechos”:

A pesar de los esfuerzos por movilizar a actores y crear alianzas público – privadas, IUHM ha enfrentado varias dificultades para lograr la constitución de un grupo de trabajo conformado por los

Titulares de Obligación, Titulares de Responsabilidades y representantes de los colectivos de Titulares de Derechos. De estas dificultades mencionamos:

- **Dificultad para identificar a los representantes legítimos de los colectivos:** Aunque se reconoce a los colectivos como sujetos de derecho, se han enfrentado muchas dificultades para determinar quiénes son sus representantes legítimos. Los mecanismos de representación de estos entes no siempre están claramente establecidos, lo que generó confusión sobre quién tiene la autoridad para participar en el grupo de trabajo en nombre del colectivo.
- **Asimetría de poder entre los/as participantes:** Los Titulares de Obligación y Responsabilidades suelen tener más poder que los colectivos de Titulares de Derechos. Esta asimetría genera desequilibrios en el diálogo y la negociación dentro del grupo de trabajo, dificultando la participación efectiva de los representantes de los colectivos.
- **Falta de mecanismos de rendición de cuentas:** Es importante establecer mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que los representantes actúen en beneficio del colectivo y no de intereses particulares. La ausencia de estos mecanismos minimiza la confianza y legitimidad del grupo de trabajo.
- **Resistencia al cambio de paradigma:** Constituir un grupo de trabajo con representantes de colectivos implica un cambio de paradigma, pasando de un enfoque individualista a uno más colectivista. Esto generó resistencia por parte de quienes están acostumbrados al sistema tradicional y ven amenazados sus privilegios.

Por lo que fue necesario hacer un cambio en el enfoque de esta actividad, pensando en herramientas colectivas de reflexión, en formato de mesas redondas, para crear espacios conjuntos que inicien el diálogo y la reflexión entre titulares de derechos, de responsabilidad y de obligación, considerando estos espacios (mesas redondas) como primer paso para la consolidación del grupo de trabajo y su futura institucionalización.

Por ello, se han organizado 2 mesas redondas en forma de encuentros multiactor y con la participación de actores públicos y de la sociedad civil:

- **Mesa redonda 1:** Fue organizada el 09 de noviembre del 2023 bajo título “**Economía social y solidaria: contexto socio económico favorable y las actividades de las cooperativas**”, con la participación de 70 personas (50 mujeres) en representación de diferentes actores estatales, académicos y de la sociedad civil. En este espacio de reflexión se pretendía responder a los siguientes objetivos:
 - Promover el conocimiento sobre la economía social y solidaria (ESS): Aumentar la comprensión de qué es la ESS, sus principios y valores, así como su relevancia en el contexto actual. También, examinar cómo las cooperativas contribuyen a la economía social, enfocándose en su estructura democrática y en cómo operan para satisfacer necesidades colectivas.
 - Fomentar el diálogo entre actores: Fomentar la interacción multiactor y establecer conexiones entre diferentes actores que trabajan en el ámbito de ESS, promoviendo colaboraciones futuras.

- Identificar oportunidades y desafíos: Evaluar el entorno actual que favorece o limita el desarrollo de la ESS, incluyendo políticas públicas, financiamiento y apoyo institucional, así como departir los obstáculos que enfrentan las estructuras de la ESS, como la falta de visibilidad o acceso a los programas gubernamentales y no gubernamentales
- Establecer líneas de acción: Proponer acciones conjuntas que puedan ser implementadas para favorecer el desarrollo de la ESS, incluidas acciones de abogacía
- **Mesa redonda 2:** Fue organizada el 26 de noviembre del 2023 bajo título “**inserción profesional de jóvenes, entre retos y oportunidades**”, con la participación de 74 personas (47 mujeres) en representación de diferentes actores estatales, académicos y de la sociedad civil. En este espacio de reflexión se pretendía responder a los siguientes objetivos:
 - Identificación de retos: Analizar los principales desafíos que enfrentan los/as jóvenes al ingresar al mercado laboral, como la falta de experiencia, la competencia elevada y las condiciones laborales precarias. Así como evaluar cómo la crisis sanitaria (COVID 19) y la situación macroeconómica ha afectado las oportunidades de empleo para los/as jóvenes, incluyendo el aumento del empleo informal y temporal.
 - Exploración de oportunidades: Debatir la importancia de programas de formación que mejoren las habilidades y competencias de los/as jóvenes, facilitando su inserción en el mercado laboral y, analizar cómo las herramientas digitales pueden ofrecer nuevas oportunidades laborales, especialmente en un contexto post-pandémico y socioeconómico actual.
 - Fomento del diálogo: Facilitar el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre jóvenes, empleadores y representantes de instituciones educativas, promoviendo un diálogo constructivo sobre la inserción sociolaboral y establecer conexiones entre diferentes actores que puedan apoyar a los/as jóvenes en su búsqueda de empleo, incluyendo empresas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales.
 - Propuestas de Acción: Abogar por políticas que apoyen la inserción sociolaboral juvenil, como sistemas de aprendizaje y programas específicos que atiendan las necesidades del mercado y, promover mecanismos que permitan a los/as jóvenes participar en la formulación de políticas laborales, asegurando que sus necesidades y preocupaciones sean escuchadas.

Respecto a la “Elaboración de una Estrategia y Protocolo de intervención de IUHM”:

La elaboración de la estrategia de intervención de IUHM fue confiada a un consultor marroquí con experiencia reconocida en el ámbito de promoción de la empleabilidad y emprendimiento de jóvenes y mujeres.

Un total de 60 personas (33 mujeres) participaron en la elaboración de esta estrategia, de entre ellas personas responsables de entidades y agencias estatales, entidades de formación profesional, educación técnica y educación universitaria, organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el

ámbito de inserción sociolaboral de jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad, equipo administrativo y técnico de IUHM y los/as principales titulares de derechos (jóvenes y mujeres).

El documento establece la estrategia de IUHM durante el periodo 2024-2028 y cuenta con 6 pilares de acción, que se basan sobre las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de la implementación de los servicios de acogida, acompañamiento y orientación sociolaboral de IUHM a colectivos en situación de vulnerabilidad. Sus principales líneas de acción son los siguientes: 1. Juventud creativa y ciudadanía activa; 2. Refuerzo de competencias e inclusión socio-profesional; 3. Promoción de la cultura y el deporte comunitario; 4. Movilización territorial y refuerzo y referenciación asociativo; 5. Refuerzo de la cadena de gestión y transformación numérica, y 6. Vigilancia social e inteligencia territorial.

Como reflexión sobre los componentes de esta estrategia, el equipo técnico de IUHM e ISCOD destacan como puntos fuertes y débiles de esta herramienta, los siguientes puntos:

Cuadro 10: Resumen de los puntos fuertes y débiles de la estrategia de intervención de IUHM

Puntos fuertes	Puntos débiles
• Empoderamiento: La estrategia incidió sobre el empoderamiento de jóvenes y mujeres y, la importancia de proporcionarles las herramientas, conocimientos y redes necesarias para alcanzar sus objetivos profesionales. • Inclusión: La estrategia se enfocó sobre la importancia de crear oportunidades para grupos históricamente marginados • Innovación: Las líneas de acción de la estrategia incluyen acciones para fomentar la innovación y la creatividad al apoyar el desarrollo de actividades complementarias como las acciones socioculturales y deportivas para involucrar de manera participativa a jóvenes y mujeres • Desarrollo económico local: La estrategia incluye intervenciones valiosas que pueden contribuir al crecimiento económico local al generar nuevos empleos y fortalecer el tejido empresarial. • Sinergia con otros programas: La estrategia hace hincapié sobre la importancia de consolidar y establecer sinergias con otros programas sociales, educativos y laborales, maximizando el impacto de las intervenciones.	• Sostenibilidad financiera, captación de fondos y gestión de recursos: La implementación de la estrategia a menudo requiere de una inversión significativa en recursos financieros, humanos y materiales. No obstante, no se ha desarrollado ninguna línea de acción dirigida a captación de fondos para que IUHM pueda implementar las acciones preconizadas en esta estrategia. • Falta de un sistema de seguimiento y evaluación de la estrategia: La estrategia adolece de mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de sus acciones. • Enfoque a corto plazo: Muchas acciones identificadas en la estrategia se centran en soluciones a corto plazo, sin abordar las causas estructurales de las dificultades que enfrentan jóvenes y mujeres. • Desconexión con las necesidades del mercado laboral: A falta de un análisis exhaustivo sobre las demandas reales del mercado laboral, se puede decir que hay una desconexión entre oferta – demanda, lo que limita la efectividad de esta estrategia. • Falta de transversalización del enfoque de género y basado sobre los derechos humanos:

	- Atender las desigualdades de acceso a oportunidades: sobre todo las barreras de acceso de jóvenes y mujeres a programas de empleo y emprendimiento - Reconocer y accionar sobre las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de jóvenes y mujeres: como la conciliación entre la vida laboral y familiar, lo que puede resultar en una mayor participación de estos colectivos en el mercado laboral. - Desarrollar el enfoque de empoderamiento: abordando la necesidad de concientizar a jóvenes y mujeres sobre la perspectiva de género y derechos humanos, para elevar sus capacidades en materia de reclamación de sus derechos y participación socioeconómica - Visibilizar la violencia y la discriminación: a través de acciones que reconozcan los derechos humanos, derechos laborales y de trabajo digno. Además de visibilizar la violencia de género y la discriminación que enfrentan los/as jóvenes y mujeres en el ámbito laboral, lo que impide el desarrollo de políticas efectivas para combatir estas problemáticas. - Cultura organizacional: Sobre todo proponiendo acciones que promuevan una cultura organizacional interna que se base sobre la equidad e igualdad de género, el respeto de los derechos humanos y el desarrollo sostenible
--	---

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

Según las declaraciones de IUHM, el documento de la estrategia de intervención 2024-2028 está en proceso de revisión por parte de su equipo técnico y administrativo, con el apoyo de ISCOD. Del mismo modo, se está trabajando internamente sobre la actualización del protocolo y herramientas de trabajo. *“Consideramos que la actualización del Protocolo de intervención de IUHM como un proceso de aprendizaje interno. Nos estamos basando sobre la documentación existente, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de nuestras intervenciones, para desarrollar mejor el rol de los/as acompañadores/as sociolaborales y nuestras metodologías de intervención”*. Declaración del presidente de IUHM.

Respecto a la “Creación de una Base de Datos a partir de la revisión y adaptación de herramientas y mecanismos de trabajo”:

La creación de la aplicación de gestión de la Base de Datos fue confiada a una asistencia técnica externa, esta aplicación permite la gestión de los/as usuarios/as (jóvenes y mujeres) de todos los servicios ofrecidos por la asociación IUHM, tanto en modalidad de empleabilidad como en modalidad de emprendimiento.

En la entrevista realizada por el equipo de evaluación a [Boti School](#) la empresa encargada de la creación de esta aplicación se ha podido detallar las funcionalidades de esta herramienta tanto para los/as usuarios/as, como para la organización (IUHM):

Cuadro 11: Funcionalidades de la aplicación creada

Para Usuarios/as	Para IUHM
- Acceso a información personalizada: Los/as usuarios/as podrán acceder a información relevante sobre oportunidades laborales y de emprendimiento, adaptada a sus intereses y perfiles. - Facilidad de uso: Una interfaz intuitiva facilitará la navegación y la interacción con la plataforma. - Seguimiento personalizado: Los/as usuarios/as podrán realizar un seguimiento de su propio progreso y recibir feedback personalizado. - Networking: La plataforma facilitará la conexión con otros usuarios, equipo técnico de IUHM y otros expertos.	Registro y perfiles de usuario/a - Formulario de registro para recopilar información básica de los/as usuarios/as (nombre, edad, género, nivel educativo, etc.) - Creación de perfiles de usuario con información detallada sobre intereses, habilidades, experiencia laboral, proyectos emprendedores, etc. - Actualización y edición de perfiles Gestión de servicios - Catálogo de servicios ofrecidos, incluyendo formación, orientación, prácticas, ofertas de empleo, apoyo al emprendimiento, etc. - Inscripción y registro de usuarios/as en los diferentes servicios - Seguimiento y evaluación de la participación y resultados de los usuarios/as en cada servicio Comunicación y notificaciones - Envío de notificaciones a los/as usuarios/as sobre nuevas oportunidades, eventos, talleres, etc. relevantes para ellos/as - Funcionalidad de comunicación para que los/as usuarios/as puedan comunicarse con el equipo técnico de IUHM Analítica e informes • Generación de informes estadísticos • Analítica avanzada para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la prestación de los servicios

Fuente: Elaboración propia a través de los resultados de la entrevista con Boti School

Esta plataforma digital es accesible desde todos los dispositivos y sistemas operativos. Esto implica que la aplicación está diseñada para ser compatible con una amplia gama de dispositivos, incluyendo computadoras de escritorio, laptops, tabletas y teléfonos inteligentes, independientemente del sistema operativo que utilicen (Android, iOS, Windows, etc.).

Para garantizar un manejo eficiente y efectivo de la plataforma digital destinada a la gestión de usuarios/as en servicios de empleabilidad y emprendimiento, fue fundamental que las personas creadoras de la plataforma realicen una formación técnica al equipo de IUHM.

De momento, la plataforma digital está en fase de prueba, esta etapa es crucial para asegurar que la plataforma funcione correctamente y cumpla con las expectativas de IUHM. Mediante esta fase se busca:

- Detectar y corregir errores técnicos o funcionales en la plataforma antes de su lanzamiento oficial.
- Realizar pruebas exhaustivas para garantizar que todas las características y funcionalidades operen como se espera.
- Recoger feedback de equipo técnico de IUHM, para entender su experiencia al interactuar con la plataforma.
- Identificar áreas de mejora en la interfaz y el diseño, asegurando que sea intuitiva y fácil de usar.
- Evaluar cómo la plataforma maneja múltiples usuarios/as simultáneamente, asegurando que pueda soportar el tráfico esperado una vez lanzada.
- Medir tiempos de respuesta y rendimiento general para garantizar una experiencia fluida.
- Confirmar que todas las funcionalidades, como el registro de usuarios/as, gestión de servicios, comunicación y generación de informes, funcionen correctamente.
- Asegurar que los sistemas de notificación y comunicación estén operativos.

A) Buenas prácticas y factores de éxito

El equipo de evaluación identificó algunas buenas prácticas que funcionaron como factores de éxito para el logro de las metas del resultado 2. Se trata de las siguientes:

- **Fortalecimiento de capacidades de técnicos de acompañamiento sociolaborales:**
El fortalecimiento de capacidades de acompañadores/as sociolaborales fue un aspecto crucial en la promoción de la empleabilidad y el emprendimiento, especialmente para jóvenes y mujeres. A continuación, se presentan los objetivos y enfoques claves logrados por las actividades formativas:
 - Mejorar sus competencias y habilidades, tanto técnicas, blandas y de gestión, como de utilización de herramientas digitales
 - Desarrollar el enfoque inclusivo, mediante la integración de la perspectiva de género y derechos humanos y, también mediante el abordaje del enfoque interseccional considerando las diversas realidades y contextos sociales de jóvenes y mujeres.
 - Fortalecer el acompañamiento personalizado y promover habilidades de escucha activa y empatía para entender mejor las dificultades que enfrentan los/as jóvenes y mujeres en su búsqueda de empleo e/o implementación de su propio proyecto profesional (individual o colectivo)

- **Creación de espacios de reflexión conjunta:** Las mesas redondas sobre la empleabilidad y emprendimiento de jóvenes y mujeres, fueron espacios multiactor de debate y reflexión conjunta
 - Intercambio de conocimientos y experiencias: Las mesas redondas permitieron a los/as participantes compartir experiencias y mejores prácticas, lo que enriquece el conocimiento colectivo sobre el emprendimiento y la búsqueda de empleo
 - Networking y conexiones: Estas reuniones facilitan la creación de redes de apoyo y colaboración entre las entidades participantes
 - Visibilidad de problemas comunes: Al abordar temas específicos relacionados con las dificultades que enfrentan jóvenes y mujeres en el ámbito laboral, se pueden identificar problemas comunes que requieren atención, lo que puede llevar a la formulación de estrategias de intervención más efectivas
 - Fortalecimiento del compromiso social: La participación activa en estas mesas promueve un sentido de comunidad y compromiso social entre los/as asistentes, alentando una colaboración más amplia en iniciativas futuras.
- **Creación de una herramienta digital de gestión de datos:** La creación de una herramienta digital de gestión de datos ofrece múltiples beneficios para IUHM:
 - Centralización de la información: consolidar datos de diversas fuentes en un solo lugar, facilitando su acceso y gestión. Esto reduce la redundancia y mejora la coherencia de la información
 - Mejora en la toma de decisiones: tomar decisiones informadas basadas en información precisa y actualizada.
 - Aumento de la productividad: La automatización de la gestión de datos ahorra tiempo y reduce errores.
 - Facilitación del análisis de datos: Las herramientas analíticas permiten visualizar y explorar los datos.
 - Colaboración mejorada: Facilita el trabajo colaborativo entre equipos, ya que todos los miembros pueden acceder a la misma información en tiempo real, lo que mejora la comunicación y coordinación.
 - Optimización del rendimiento organizacional: Con una gestión adecuada de los datos, IUHM puede identificar áreas de mejora en sus servicios y optimizar procesos, lo que resultará en un mejor rendimiento general.

B) Factores limitantes en el logro del resultado

Los tres factores limitantes del logro del resultado 2 son los siguientes:

- **Dificultades para la creación de un grupo de trabajo:** El ambicioso objetivo de crear un grupo de trabajo entre diferentes actores y con la implicación de representantes de los colectivos

destinatarios, requiere implementar varias estrategias preparativas de esta alianza, de entre ellas:

- Facilitación del diálogo: Establecer espacios regulares para el diálogo donde todos los actores puedan expresar sus preocupaciones y expectativas.
 - Definición clara de objetivos comunes: Trabajar juntos para identificar metas comunes que beneficien a todos/as los/as involucrados/as, asegurando que cada actor vea el valor de esta colaboración.
 - Construcción de confianza: Promover actividades conjuntas que ayuden a construir relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.
 - Capacitación y sensibilización: Ofrecer formación sobre la importancia del trabajo colaborativo y las mejores prácticas para fomentar un enfoque inclusivo.
 - Elaborar herramientas de trabajo: Crear las herramientas adecuadas que permitan el funcionamiento y la gestión de esta alianza multiactor.
- **Importancia de adoptar el EGyBDH:** Por un lado, es muy importante crear una cultura organizacional que integre el Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos y, por otro lado, fortalecer las capacidades de los/as técnicos/as de acompañamiento sociolaborales e integrar el EGyBDH requiere un compromiso continuo con la capacitación, la evaluación, la colaboración interinstitucional y la promoción del liderazgo femenino. Estas acciones no solo beneficiarán a los/as profesionales involucrados/as, sino que también contribuirán significativamente a mejorar las oportunidades laborales para jóvenes y mujeres.
 - **Importancia de revisión de la estrategia de intervención y elaboración del protocolo:** La estrategia de intervención elaborada adolece de diversas deficiencias que afectan su efectividad y capacidad para lograr los objetivos propuestos, por ello, es muy importante acelerar la revisión de esta estrategia y elaborar el protocolo para garantizar que los programas dirigidos a fomentar la empleabilidad y el emprendimiento sean efectivos, inclusivos y adaptables a las realidades de los colectivos destinatarios. Estos procesos no solo mejorarán la calidad de las intervenciones y servicios de IUHM, sino que también fortalecerán el impacto positivo en las vidas de jóvenes y mujeres.

D) Contribución al impacto esperado del resultado 2

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

Cuadro 12: Alcance de los indicadores del resultado 2

Indicadores	logro	Descripción
I1.R2: Mejoradas las competencias del personal de las organizaciones que trabajan en el acompañamiento para la inserción de colectivos vulnerables.	100%	Se han organizado 5 módulos formativos que han tenido un impacto positivo sobre la mejora de habilidades y competencias de los/as acompañantes sociolaborales

I2.R2: Constituido un grupo de trabajo con la participación de los Titulares de Derechos y Titulares de Responsabilidades.	<100%	Aunque no fue constituido un grupo de trabajo con la participación de los Titulares de Derechos y Titulares de Responsabilidades, se han realizado 2 mesas redondas abarcando 2 temáticas claves relacionadas con la promoción de la empleabilidad y emprendimiento de jóvenes y mujeres. Estas mesas redondas contaron con la participación de diversos actores públicos, actores académicos y de formación profesional y actores de la sociedad civil organizada
I3.R2: Elaborada y presentada una propuesta de buenas prácticas elaborada por el grupo de trabajo.	<100%	La primera mesa redonda organizada bajo título "Economía social y solidaria: contexto socio económico favorable y las actividades de las cooperativas", propuso líneas de acción conjuntas orientadas hacia el fomento del desarrollo de la ESS, incluidas acciones de abogacía. Mientras que la segunda mesa redonda organizada bajo título "inserción profesional de jóvenes, entre retos y oportunidades", propuso como líneas de acción; abogar por políticas que apoyen la inserción sociolaboral juvenil, como sistemas de aprendizaje y programas específicos que atiendan las necesidades del mercado y, promover mecanismos que permitan a los/as jóvenes participar en la formulación de políticas laborales, asegurando que sus necesidades y preocupaciones sean escuchadas.
I4.R2: Firmados 4 acuerdos específicos con diferentes actores (empresas, administraciones, centros de formación, otras OSC).	<100%	Se han firmado 3 acuerdos: - 2 acuerdos con empresas de intermediación laboral: (+JOB Maroc, HR Skills Maroc) - 1 acuerdo con la Asociación para la Promoción de la Educación y de la Formación al Extranjero - APEFE Wallonie Bruxelles, en el marco del programa "Min Ajliki"
I5.R2: Creada una estrategia de IUHM para la inserción de colectivos vulnerables con una atención particular a la inserción de las mujeres y de otros colectivos vulnerables.	100%	Se ha elaborado una estrategia de intervención de IUHM para el periodo 2024 – 2028 que está en proceso de revisión por parte del equipo administrativo y técnico de IUHM
I6.R2: Mejoradas las herramientas de trabajo y capacidad de análisis del IUHM.	100%	Una plataforma digital está elaborada que permite la gestión de la base de datos. Esta aplicación está actualmente en periodo de prueba, esta etapa es crucial para asegurar que la plataforma funcione correctamente y cumpla con las expectativas de IUHM

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

4.2.4 Contribución al impacto esperado

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

Cuadro 13: Alcance de los indicadores del objetivo específico

Indicadores	logro	Descripción
I1.OE: Al final del proyecto, 400 personas de 18 a 40 años, de los	>100%	Se ha podido ofrecer un proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres a un total de

que al menos el 50% son mujeres, se benefician de servicios orientados a la mejora de la empleabilidad.		913 personas, 45,45% de entre ellas mujeres, utilizando diversos espacios y en colaboración y complementariedad con diversos actores y programas gubernamentales y no gubernamentales
I2.OE: Al menos 80 personas de la población meta, se insertan como asalariados o autoempleados.	100%	Gracias al proceso de acogida y acompañamiento de jóvenes y mujeres, el proyecto logró insertar laboralmente al 12,92% (118 personas, 23 mujeres) de las 913 personas participantes, destacando una tasa de inserción del 19,49% entre las mujeres. Estos resultados demuestran el éxito del proyecto en conectar a personas buscadoras de empleo con oportunidades laborales.
I3.OE: Al menos 240 usuarios y usuarias se benefician de talleres de técnicas de empleo y 150 reciben formaciones adaptadas a sus necesidades de mejora de empleabilidad	>100%	Se ha acompañado a 720 personas (348 mujeres, 48,33%), mediante acciones individuales y colectivas. También, el 20,15% de las personas acogidas (184 personas (122 mujeres)), se les proporcionó las herramientas necesarias para desenvolverse en un mundo cada vez más digital y globalizado, mediante acciones formativas en idiomas (francés e inglés) e informática
I4.OE: Realizadas al menos 12 actividades de puesta en contacto entre oferta y demanda de empleo y de mejora de conocimiento del contexto del mercado laboral en Marruecos.	<100%	Para el proyecto fue fundamental que los/as participantes (jóvenes y mujeres) establezcan conexiones sólidas con el entorno laboral y comprendan las dinámicas del mercado actual. Esta conexión les permitió tomar decisiones más informadas sobre su futuro profesional y aumentar sus posibilidades de éxito. Un total de 8 sesiones fueron celebradas
I5.OE: Elaborada y presentada una propuesta de buenas prácticas en el campo de la inserción profesional.	<100%	Gracias a las 2 mesas redondas celebradas, se han identificado líneas de acción para fortalecer y fomentar el trabajo conjunto entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil
I6.OE: Reforzadas las competencias de los actores (administración, empresas, centros de formación, OSC, sindicatos) que trabajan en el sector del acompañamiento y la inserción a través de la formación y la elaboración de herramientas estratégicas y prácticas.	100%	Se han fortalecido las competencias de acompañadores/as sociolaborales mediante la realización de 5 módulos formativos, que abarcaron las siguientes temáticas: - Mejora de competencias de acompañadores en inserción de colectivos con dificultades - Comunicación digital y manejo de redes sociales - Género y mercado de trabajo - Inserción mediante el autoempleo. - Código del trabajo EL 87,71% de las personas entrevistadas participantes en este ciclo formativo, afirmaron que estos módulos respondían a sus necesidades formativas y mejoraron su desempeño en el trabajo y los servicios ofrecidos para acompañar a jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad en todo el proceso de su inserción laboral

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

Las principales evidencias que respaldan estos hallazgos son las siguientes:

- Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas, proceso que fue realizado en colaboración con otros actores, creando de este modo alianzas estratégicas con agencias estatales, entidades

públicas, instituciones educativas, empresas de intermediación laboral y organizaciones no gubernamentales.

- Mejorar el aprendizaje colectivo y la cultura de apoyo mutuo entre los/as jóvenes y mujeres principales titulares de derechos implicados en el proyecto, gracias a la organización de sesiones de puesta en contacto de estos colectivos con el contexto económico, y también con el desarrollo de sesiones de seguimiento y evaluación con la participación del colectivo destinatario.
- Mejorar las competencias del personal de las organizaciones que trabajan en el acompañamiento para la inserción de colectivos vulnerables
- Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad y la eficacia de sus servicios, mediante la elaboración de una estrategia de intervención que abarraca un periodo de 4 años (2024 – 2028) y la creación de una herramienta digital de gestión de datos.

4.3. Eficiencia y viabilidad

Valoración:



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

4.3.1 Relación costo-beneficio entre inversión y resultados obtenidos

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

El proyecto fue ejecutado con un presupuesto total de 135.428,01€ cubierto gracias a la financiación del Gobierno de las Islas Baleares (125.000,00€, equivalente a 92,30%) y la aportación de ISCOD (10.163,78€ equivalente a 7,50%). Además de reinvertir en el proyecto los 264,23€ generados de los intereses bancarios en Marruecos. Por lo que no se ha incorporado la dimensión de la aportación local, lo que podía permitir una mayor implicación participativa de todos los actores involucrados en su gestión y en la apropiación de sus resultados.

Cuadro 14: Evolución de gasto directos durante la ejecución del proyecto

Partidas presupuestarias	Presupuesto validado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución	Remitente
A. GASTOS DIRECTOS				
3. Equipos, materiales inventariables	1.502,35	1.505,12	100,18%	-2,77
4. Materiales no inventariables y suministros	2.629,11	2.697,18	102,59%	-68,07

5. Funcionamiento sobre el terreno	1.098,59	1.052,50	95,80%	46,09
6. Personal local	54.255,77	50.495,47	93,07%	3.760,30
7. Personal expatriado	12.391,82	19.820,07	159,94%	-7.428,25
8. Personal en la sede	7.663,78	7.663,78	100,00%	0,00
9. Servicios técnicos y profesionales	30.591,55	26.735,91	87,40%	3.855,64
10. Viajes, alojamientos y dietas	5.718,31	6.910,61	120,85%	-1.192,30
11. Gastos financieros	562,50	347,37	61,75%	215,13
12. Gastos de auditoría	2.500,00	2.500,00	100,00%	0,00
13. Evaluación externa	6.250,00	5.700,00	91,20%	550,00
TOTAL GASTOS DIRECTOS	125.163,78	125.428,01	100,21%	-264,23
% de gastos directos s/total	92,42%	92,62%		
B. GASTOS INDIRECTOS				
Gastos indirectos o administrativos	10.000,00	10.000,00	100,00%	0,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	10.000,00	10.000,00	100,00%	0,00
% de gastos indirectos s/total	7,38%	7,38%	100,00%	
TOTAL GASTOS	135.163,78	135.428,01		-264,23
INTERESES	264,23			264,23
TOTAL GASTOS Y INTERESES	135.428,01	135.428,01	100,00%	0,00

Fuente: ISCOD

Las modificaciones y las desviaciones presupuestarias realizadas a lo largo de ejecución del proyecto se ajustan en los límites permitidos por la principal entidad financiadora del proyecto.

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

Cabe resaltar que la cantidad inicialmente prevista para ejecución en terreno (96.065,68 €) se ha reducido en 6.691,07 €, por lo que se ha transferido a la contraparte local un total de 89.374,61€, equivalente al 65,99% del presupuesto total ejecutado, Esta cantidad se ha utilizado en la partida A.7 personal expatriado (justificándose 19.820,07 € en lugar de los 12.391,82 € previstos inicialmente) debido a una optimización presupuestaria en las partidas 5. Personal local (3.760,30 € menos ejecutados) y en la 9. Servicios técnicos (3.855,64 €).

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

4.3.2 Cantidad y disposición oportuna de recursos

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

A) Cantidad de recursos

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

A) Disponibilidad de recursos

El equipo de evaluación encontró que los recursos financieros fueron transferidos desde ISCOD a IUHM según un calendario de transferencias periódicas determinadas con antelación. Debido a ello, no hubo ningún retraso en la disponibilidad de recursos suficientes para la implantación de las actividades previstas.

4.3.3 Modalidad de gestión

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

Figura 8: Organigrama de gestión del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Las evidencias registradas dan cuenta que la modalidad de gestión propició la eficiencia del proyecto en todas sus etapas. De hecho, en ningún instante surgieron problemas de retrasos en la contratación

de las empresas encargadas de distintas asistencias técnicas programadas a lo largo de la ejecución de esta iniciativa.

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

4.3.4 Cronograma de ejecución y justificación técnica

El periodo de ejecución del proyecto no ha sufrido cambios; la intervención fue ejecutada entre el 01/11/2022 y el 30/04/2024, con una duración total de 18 meses.

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

4.4. Sostenibilidad

Valoración:



La sostenibilidad es una condición fundamental para lograr la consolidación e irreversibilidad de los cambios en las condiciones de desarrollo de una población determinada. Por esta razón, la evaluación hizo una valoración de la posibilidad real y potencial de que los cambios promovidos por el proyecto continúen después de haber finalizado su ciclo de implementación. Para ello, se analizaron cuatro criterios principales que por lo general determinan la sostenibilidad de un cambio: apropiación por los titulares de derechos, capacidades suficientes, disponibilidad de recursos y entorno institucional y social propicio. El siguiente cuadro muestra los principales cambios promovidos, con una escala numérica de 0 a 5, según el grado mayor (5) a menor (0) de satisfacción del criterio por cada contribución.

Cuadro 10: Valoración de la sostenibilidad del proyecto

PRINCIPALES CAMBIOS PROMOVIDOS POR LOS EJES DEL PROYECTO	APROPIACIÓN	CAPACIDADES	RECURSOS	ENTORNO
Resultado 1. Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas				
Contribución 1: Realización de acciones de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres	5	5	5	5
Contribución 2: Organización de sesiones específica de puesta en contacto de jóvenes y mujeres con el contexto económico y del mundo del trabajo y con los agentes sociales implicados	4	4	3	3

Contribución 3: Organización de sesiones de seguimiento & evaluación con la implicación de titulares de derechos	4	4	3	3
Resultado 2. Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad, la eficacia y la incidencia de cara a otros actores en el marco de la inserción laboral de colectivos con dificultades.				
Contribución 1: Formación de técnicos/as de acompañamiento para la orientación e inserción de los colectivos vulnerables	5	5	4	4
Contribución 2: Elaboración de una propuesta de intervención en el marco de la inserción profesional a partir de la constitución de un grupo de trabajo conformado por los Titulares de Responsabilidades y los representantes de los colectivos de Titulares de Derechos.	4	4	3	3
Contribución 3: Elaboración de una Estrategia de intervención de IUHM.	4	3	3	3
Contribución 4: Creación de una Base de Datos a partir de la revisión y adaptación de herramientas y mecanismos de trabajo.	5	5	5	4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en términos globales, hay algunos cambios con más posibilidades de continuidad y sostenibilidad que otros, al menos en términos de apropiación y capacidades. No obstante, como valoración general, se puede decir que las condiciones de sostenibilidad de las acciones enfocadas en mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres promovidos por el proyecto son limitadas. Resaltan entre los factores críticos de la sostenibilidad de estas iniciativas:

- **Gobernanza y gestión eficaz:** por un lado, IUHM tiene que mejorar su estructura organizacional, para una organización más clara y eficiente de sus servicios que permita una gestión efectiva de los recursos y la toma de decisiones y, por otro lado, aunque es verdad que el proyecto permitió la participación de los/as titulares de derechos (jóvenes y mujeres) en el proceso de seguimiento & evaluación (S&E) de sus acciones, pero hubiese sido más eficaz involucrar a todas las partes interesadas (Titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones) en sesiones conjuntas de S&E, para:
 - Mayor apropiación: Al participar en la definición de los indicadores, la recolección de datos y la interpretación de los resultados, las partes interesadas se sienten más involucradas y comprometidas con el proceso. Esto aumenta la probabilidad de que implementen las recomendaciones y acciones resultantes.
 - Toma de decisiones informada: La información generada por los procesos de S&E permite tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, lo que aumenta la eficacia de las intervenciones.
 - Fortalecimiento de capacidades: La participación en los procesos de S&E fortalece las capacidades de las partes interesadas para analizar información, evaluar resultados y tomar decisiones.
 - Mejora de la comunicación: Al compartir información y perspectivas de manera abierta y transparente, se mejora la comunicación entre las diferentes partes interesadas, lo que facilita la colaboración y la coordinación.
 - Aumento de la legitimidad: La participación de todas las partes interesadas en los procesos de S&E aumenta la legitimidad de los resultados y las decisiones tomadas

- **Colaboración y redes:** no se puede negar que durante el proceso de ejecución de este proyecto se ha podido entablar unas alianzas estratégicas con otras instituciones públicas (ANAPET, OFPPT, Facultad de Ciencias, Liceos Técnicos, etc.), organizaciones de la sociedad civil y el sector privado (sobre todo las dos empresas de intermediación laboral). No obstante, para una mayor sostenibilidad de las acciones del proyecto, se debe:
 - Ampliar la red de contactos y colaboraciones: sobre todo a empresas, cámaras de comercio nacionales e internacionales y asociaciones profesionales
 - Elaborar una guía de recursos como mecanismo de articulación: Una guía de recursos es un documento o plataforma digital que recopila y organiza información sobre diversos recursos disponibles para abordar un problema o necesidad específica. En el contexto de la inserción laboral de jóvenes y mujeres, esta guía puede reagrupar todos los servicios y programas gubernamentales y no gubernamentales y, también servir como un punto de encuentro entre quienes ofrecen servicios (organizaciones, empresas, instituciones) y quienes los necesitan (jóvenes y mujeres en busca de empleo o mejora de sus ideas de negocio).
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** ser capaz de adaptarse a los cambios del contexto económico, social y político, así como a las necesidades cambiantes de jóvenes y mujeres, exige la necesidad de realizar un estudio empírico del contexto y el mercado laboral del entorno inmediato, para diseñar estrategias de inserción sociolaboral efectivas para estos colectivos. Al comprender a fondo las características locales, las necesidades del mercado y los desafíos que enfrentan los/as buscadores de empleo y los/as emprendedores/as, se pueden desarrollar programas y servicios más pertinentes y adaptados.
- **Incidencia política y comunicación:** por un lado, diseñar una estrategia de comunicación efectiva para dar a conocer las acciones del espacio Zettat y, por ende, las de IUHM, sus resultados y su impacto. La comunicación es una herramienta eficaz para incrementar la visibilidad de las acciones y para atraer a más jóvenes y mujeres, así como a nuevos colaboradores. Por otro lado, abogar por políticas públicas que promuevan la empleabilidad y emprendimiento.
- **Sostenibilidad financiera:** Explorar diferentes fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de una sola fuente y garantizar la continuidad de las acciones.

Una buena parte de las actividades del proyecto estaba destinada a fortalecer las competencias de IUHM y otros actores aliados. Se ha verificado que las acciones implementadas en este ámbito responden a las necesidades de acompañadores/as en inserción sociolaboral, y han dejado -sobre todo en el caso de las organizaciones de la sociedad civil - capacidades instaladas que permiten a estos actores desarrollar:

- **Conocimiento del mercado laboral:** para conocer a fondo la legislación laboral vigente y los derechos de empleo y, familiarizarse con los diferentes recursos disponibles para los/as buscadores de empleo.

- Habilidades de comunicación: desde la escucha activa y empática a las personas a las que acompañan, entendiendo sus necesidades, miedos y motivaciones, hasta la comunicación asertiva e intercultural para atender a personas de diferentes categorías sociales.
- Habilidades de coaching y mentoría: para apoyar a jóvenes y mujeres a definir metas claras y realistas para su desarrollo profesional, facilitar el desarrollo de sus habilidades como la resolución de problemas, la gestión del tiempo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo y, fomentar su autonomía y la confianza en sí mismos.

Sin embargo, desde la perspectiva de la sostenibilidad, estas actividades carecerán de continuidad si no son asumidas como programas de formación continua para actualizar los conocimientos y habilidades de los/as acompañadores/as en inserción sociolaboral, además de establecer un sistema de acompañamiento y supervisión con la finalidad de apoyar a estos/as acompañadores/as en la implementación de los conocimientos adquiridos y medir la eficacia de las herramientas y el impacto de sus intervenciones y realizar los ajustes necesarios, lo que verdaderamente puede permitir brindar un apoyo integral y personalizado a los/as jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad.

5. Conclusiones y lecciones aprendidas

La evaluación se propuso valorar el nivel de logro de los resultados planificados y alcanzados durante la ejecución del proyecto. Para este análisis, se consideraron cinco variables: i) relevancia; ii) eficacia e impacto; iii) eficiencia y viabilidad y, iv) sostenibilidad. Con base en los hallazgos registrados y descritos en la sección 4 de este informe, las principales conclusiones son las siguientes:

5.1. Relevancia

- **Coherencia con el marco político normativo del país:** el proyecto releva un alto nivel de congruencia con los principales instrumentos del marco político normativo del Estado marroquí, en particular con las metas de la Estrategia Nacional de Empleo (ENE), la cual se ha fijado como objetivo central, para el período 2015-2025: *“promover el empleo decente a través de un crecimiento en empleos productivos y de calidad, aumentando la participación de jóvenes y mujeres en el mercado laboral, fortaleciendo la igualdad en el acceso al empleo y reduciendo disparidades territoriales en el empleo”*. También, el proyecto se alinea con la Política Nacional de Empleo y Emprendimiento para 2035 (PN2E 35), que tiene como objetivo renovar el modelo de crecimiento de las últimas dos décadas, intensivo en capital y altamente polarizado, para mejorar la dinámica del mercado laboral, reducir los déficits de empleo y mejorar las condiciones de vida de los/as trabajadores/as. De hecho, el Nuevo Modelo de Desarrollo (NMD) de Marruecos pone especial énfasis en la integración profesional de jóvenes y mujeres, en respuesta a los desafíos socioeconómicos del país, a través de una serie de ejes estratégicos que corresponden en su conjunto a las estrategias de intervención del proyecto evaluado.
- **Coherencia con las necesidades de la población participante:** el nivel de pertinencia del proyecto se considera adecuado, sobre todo con respecto a las acciones enfocadas en la formación, capacitación y empoderamiento de jóvenes y mujeres en busca de empleo o con ideas de

emprendimiento. Estas iniciativas complementan las acciones de acogida y acompañamiento y contribuyen a fortalecer el proceso de autonomía progresiva del colectivo destinatario.

Además de ello, el proyecto ha incidido sobre el fortalecimiento de las competencias de IUHM para mejorar la calidad y la eficacia de sus servicios, por un lado, mediante intervenciones focalizadas sobre la gestión interna y la mejora de la estructura organizacional de IUHM (definición de una estrategia de intervención de IUHM a medio plazo (2024 – 2028) que abarca unas líneas de intervención estructuradas en 6 pilares de acción y, la creación de la base de datos digitalizada y las herramientas de trabajo) y, por otro lado, mediante intervenciones de mejora de conexión de IUHM con el ecosistema exterior para crear alianzas sólidas público – privadas que inciden sobre la mejora de la inserción laboral de jóvenes y mujeres, desarrollando en este sentido un ciclo formativo completo dirigido al personal técnico de acompañamiento en inserción sociolaboral, tanto el que forma parte del equipo técnico de IUHM, como de otras organizaciones de la sociedad civil.

- **Coherencia con las prioridades de intervención de los socios:** En el caso del socio-financiador (El Gobierno de las Islas Baleares), el proyecto es muy coherente y alineado con las prioridades subrayadas en el IV Plan Director de la Cooperación al Desarrollo 2020-2023, sobre todo en torno a las prioridades de desarrollo local y dinamización de las economías comunitarias, con transversalización de los enfoques de equidad de género y derechos humanos.

La elección de la contraparte local “IUHM”, resulta también muy pertinente, por la correspondencia de la actuación con los objetivos y ejes de actuación de esta entidad. También se ha valorado positivamente la ONG promotora de la intervención, ISCOD, por su experiencia previa en promoción de los derechos de los/as trabajadores/as, fomento de acceso a trabajo decente y disminución de brechas de desigualdades laborales para los colectivos más vulnerables y excluidos. Además de ello, el proyecto se alinea con el Plan Estratégico de ISCOD en Marruecos 2020 – 2024, el cual incluye en su primer resultado de desarrollo “la mejora de la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión o vulnerabilidad”.

5.2. Eficacia e impacto

- **Nivel de logro del resultado 1 “Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas”.** Entre los factores de éxito de este resultado, cabe destacar: (i) La colaboración con otros actores para implementar el proceso de acogida, orientación, formación e inserción de jóvenes y mujeres, (ii) El aprendizaje colectivo y fomento de la cultura de apoyo mutuo y, (iii) la Implementación de un sistema de seguimiento & evaluación. Estos factores permitieron no solamente mejorar los servicios de acogida, acompañamiento y orientación laboral (individual y colectiva) de jóvenes y mujeres, sino también crear espacios que permiten a estas personas titulares de derechos estar en contacto con el contexto económico y participar en sesiones de retroalimentación, dándoles voz en la toma de decisiones que afectan el proceso de acompañamiento para mejorar su futuro laboral. Sin embargo, existen 4 factores que limitaron parcialmente el logro de este resultado, se trata de los siguientes: (i) Factor relacionado con la captación y trabajo con colectivos en situación de vulnerabilidad, (ii) Factores relacionados con la implicación del sector privado, (iii) Factores de

visibilidad y comunicación sobre los servicios ofrecidos por IUHM y, (iv) Factores relacionados con la utilización de las herramientas de seguimiento & evaluación.

- **Nivel de logro del resultado 2 “Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad, la eficacia y la incidencia de cara a otros actores en el marco de la inserción laboral de colectivos con dificultades”.** Entre las contribuciones más notables de este resultado, se pueden citar: (i) Fortalecimiento de capacidades de acompañadores/as sociolaborales, (ii) Creación de espacios de reflexión conjunta entre titulares de obligación y titulares de responsabilidad y, (iii) Creación de una herramienta digital de gestión de datos. Estos factores permitieron mejorar la gestión interna de IUHM y la efectividad de sus servicios dirigidos a jóvenes y mujeres y, también fortalecer el ecosistema de trabajo conjunto con otras entidades públicas, privadas y de la sociedad civil para marcar objetivos conjuntos y líneas de actuación sinérgicas que se focalizan sobre la promoción de la empleabilidad y el fomento del emprendimiento juvenil y femenino. No obstante, existen tres factores que limitaron parcialmente el logro de este resultado, se trata de los siguientes: (i) Dificultades contextuales para la creación del grupo de trabajo, (ii) Dificultades para fomentar una cultura que integre el Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos y, (iii) Retrasos acumulados en los procesos de revisión de la estrategia de intervención de IUHM elaborada en el marco del proyecto y completar la elaboración del protocolo de acción, para garantizar que los programas dirigidos a fomentar la empleabilidad y el emprendimiento sean efectivos, inclusivos y adaptables a las realidades de los colectivos destinatarios.
- **Nivel de contribución al impacto esperado:** Las contribuciones realizadas por el proyecto fueron suficientes para conseguir el objetivo específico planteado “Mujeres y Hombres (de 18 a 40 años) en edad activa de la prefectura de Ain Sbaa Hay Mohamedi y en situación de vulnerabilidad, ven aumentadas sus oportunidades de acceso y disfrute al derecho al trabajo a través de mecanismos de orientación adaptados a sus necesidades.”.

Las principales evidencias que respaldan estos hallazgos son las siguientes:

- Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres a través de una orientación, acompañamiento y formación adaptada a sus necesidades específicas
- Mejorar el aprendizaje colectivo y la cultura de apoyo mutuo entre los/as jóvenes y mujeres principales titulares de derechos implicados en el proyecto
- Mejorar las competencias del personal de las organizaciones que trabajan en el acompañamiento para la inserción de colectivos vulnerables
- Fortalecer las competencias de IUHM para mejorar la calidad y la eficacia de sus servicios.

5.3. Eficiencia

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

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

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

5.4. Sostenibilidad

- **Sostenibilidad potencialmente crítica:** La sostenibilidad de los cambios promovidos por el proyecto es en general, potencialmente crítica, tomando en cuenta un análisis integral de cuatro criterios básicos: apropiación, capacidades, recursos y entorno. Resaltan entre los factores más críticos: (i) la importancia para IUHM de mejorar su estructura organizacional y diversificar sus fuentes de financiación para garantizar la continuidad de las acciones; (ii) involucrar a todas las partes interesadas (Titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones) en los procesos de seguimiento y evaluación; (iii) ampliar la red de contactos y colaboraciones sobre todo con empresas, cámaras de comercio nacionales e internacionales y asociaciones profesionales; (iv) realizar un estudio empírico del contexto y el mercado laboral local, para diseñar estrategias de inserción sociolaboral más efectivas y basadas sobre evidencias.
- **Cambios con mayores posibilidades de sostenibilidad:** A pesar de los factores críticos señalados, hay algunos cambios con más posibilidades de continuidad y sostenibilidad que otros, al menos en términos de apropiación y capacidades. Estos factores son los siguientes: (i) mejora de competencias del personal técnico en acompañamiento para inserción sociolaboral; (ii) fomento de la participación democrática de titulares de derechos en procesos de seguimiento & evaluación de las acciones promovidas por el proyecto y; (ii) creación de espacios de dialogo y reflexión sobre las problemáticas que afectan el fomento de la empleabilidad y la promoción del emprendimiento (individual y colectivo) de jóvenes y mujeres.

6. Recomendaciones

Como concreción de la finalidad planteada por el proyecto, se establecen las siguientes recomendaciones generales, específicas y de carácter innovador, encaminadas a la mejora del diseño e implementación de futuros proyectos de intervención en el ámbito de la mejora de las competencias técnicas y profesionales y la promoción de la inserción laboral formal de la población juvenil y femenina que se encuentra en situación de vulnerabilidad.

De carácter general

Respecto al partenariado entre ISCOD e IUHM:

Partiendo de una visión holística procesual de fomento de las intervenciones de cooperación internacional, basadas sobre el *partenariado*, la participación y la rendición de cuentas, y todos los otros factores y principios de trabajo colaborativo y de cooperación, la continuidad del *partenariado* entre

ISCOD e IUHM debería de partir sobre la base de reforzar, secuencialmente, la intervención conjunta, que pasa inevitablemente por profundizar en el trabajo de visibilizar y promocionar la empleabilidad y el emprendimiento juvenil y femenino, teniendo en cuenta la transversalización del Enfoque Basado sobre los Derechos Humanos (EBDH).

Ambas entidades (ISCOD e IUHM) tienen interés en desarrollar otras intervenciones enfocadas en la promoción de la empleabilidad y el fomento del emprendimiento juvenil y femenino, mediante una serie de intervenciones directas e indirectas:

Cuadro 16: Intervenciones directas e indirectas

Intervenciones directas	Intervenciones indirectas
• Mentoría especializada: tanto la mentoría grupal mediante la organización de talleres y grupos de discusión donde jóvenes y mujeres compartan sus experiencias y conocimientos, como mentoría individual, mediante emparejar a cada participante con un mentor o mentora que se adapte a sus necesidades específicas • Cursos cortos y especializados para mejorar las habilidades técnicas demandadas por el mercado laboral y facilitar el acceso a certificaciones que acrediten las competencias adquiridas. Esto se puede lograr con un estudio detallado de la demanda – oferta del mercado laboral local. • Crear espacios para que los/as participantes se conecten con empresarios, inversores y otros profesionales y también organizar ferias de empleo exclusivas para jóvenes y mujeres, donde puedan conocer las oportunidades laborales disponibles	• Sensibilización en empresas y crear programas de pasantías para que los/as jóvenes y mujeres puedan adquirir experiencia laboral • Implementar programas de orientación vocacional en escuelas técnicas, centros de formación profesional y universidades para ayudar a las jóvenes a elegir y desarrollar su carrera y proyectos profesionales • Fomentar la cultura emprendedora en las aulas a través de proyectos prácticos. • Abogar por políticas públicas que promuevan la igualdad de género, la empleabilidad y el emprendimiento juvenil y femenino • Colaborar con organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y empresas para impulsar cambios sistémicos.

Fuente: elaboración propia

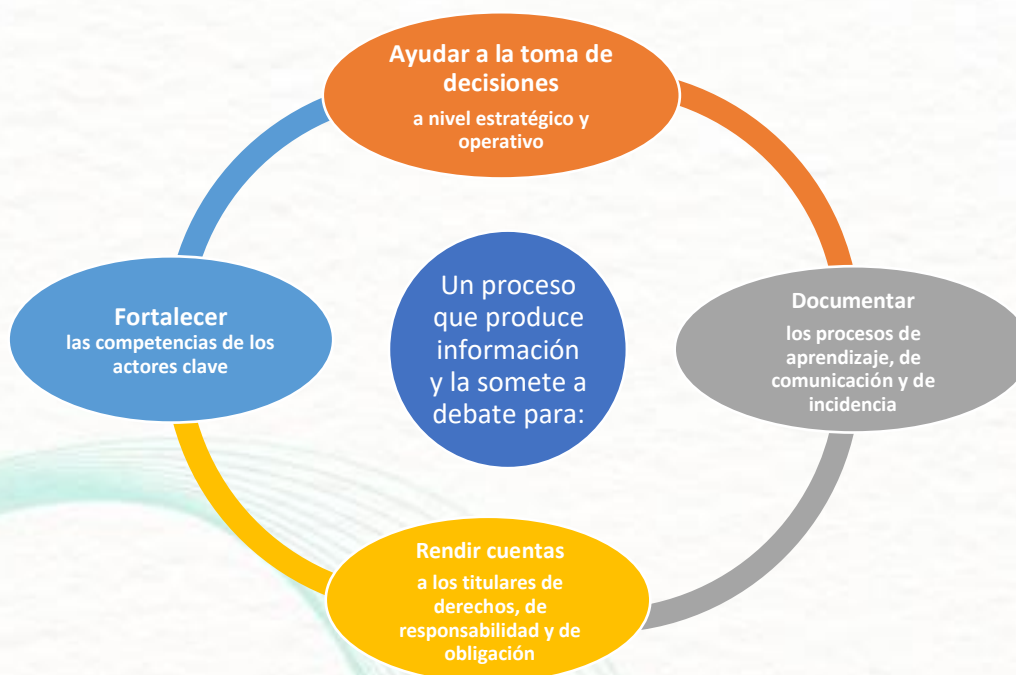
Así, sería preciso un proyecto exclusivo para profundizar en la promoción e implementación de diversas acciones de la estrategia de intervención de IUHM (2024 – 2028) que fue concebida en el marco del proyecto evaluado, con la implicación, la voluntad y el compromiso de todos los actores, incluyendo las entidades y agencias públicas, las entidades académicas, el sector privado, la organización sindical, la sociedad civil, los/as propios/as jóvenes y mujeres y la sociedad en general.

Respecto al equipo técnico de la asociación IUHM:

Para futuras intervenciones, se recomienda elaborar, a inicio del proyecto, un plan de seguimiento, monitoreo y evaluación, que tenga en cuenta mínimamente los siguientes objetivos:

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

Figura 9: Elementos fundamentales de seguimiento y monitoreo



Fuente: Elaboración propia

Para ello, se recomienda revisar y/o crear las herramientas de seguimiento de las actividades, por ejemplo:

- Revisar y adaptar las fichas descriptivas de implementación de cada actividad programada en el marco del proyecto (Objetivos, metodología de implementación, actores implicados y sus roles, etc.).
- Crear fichas de sondeo o encuestas de satisfacción dirigidas a todos los actores implicados (titulares de derechos, de responsabilidad y de obligación) y que se pueden utilizar tras cierre de cada acción realizada, de manera que se pueda conocer su opinión y sus intereses, y realizar los ajustes necesarios y aportar las medidas correctivas a la actividad siguiente.
- Crear pre-test y post-test para cada acción formativa para medir el logro de fortalecimiento de capacidades de los/as personas participantes

También se recomienda crear carpetas organizadas de documentación de ejecución de cada acción emprendida en el proyecto que contenga la descripción de la acción y sus anexos, como por ejemplo el listado de asistencia correspondiente. Las actividades pueden ser clasificadas también por resultados, lo que permitirá más tarde analizar el contenido cuantitativo y

cualitativo de cada intervención, teniendo siempre en cuenta que la recogida de la información se base sobre el enfoque de género, la territorialidad y los factores internos y externos que posibilitaron o interfirieron en el buen desarrollo de la acción ejecutada.

- ✓ Fortalecer el sistema de evaluación interna del proyecto: Basada en 3 procesos (evaluación ex ante, evaluación intermedia y evaluación final). Se recomienda realizar talleres de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) periódicos:
 - Taller 1: Al inicio del proyecto para socializar el proyecto entre todos los miembros del equipo técnico y también para conocer (según las novedades del contexto) cuales son los factores que pueden interferir en el buen desarrollo del proyecto y como se pueden evitar o al menos proponer medidas correctivas
 - A la mitad del proyecto: para conocer los puntos alcanzados y los que quedan por alcanzar y reprogramar las actividades futuras y/o no ejecutadas
 - Al final del proyecto: para aprender de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

La evaluación es un proceso que genera aprendizajes cuyos fines son, básicamente (1) mejorar las condiciones presentes del proyecto, (2) sacar a flote las posibles insuficiencias o errores del proyecto para contrarrestarlos y prevenirlos en el futuro, y (3) destacar lo útil, eficiente y aceptable para actualizarlo teniendo en cuenta las circunstancias que ayudaron a su éxito y las nuevas que se prevean.

Respecto al partenariado con otros actores:

El proyecto logró durante todo su proceso de implementación, crear alianzas estratégicas con agencias estatales, entidades públicas, instituciones educativas, empresas de intermediación laboral y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, IUHM ha enfrentado varios retos para poder involucrar al sector privado en sus programas de mejora de la empleabilidad y el fomento del emprendimiento, especialmente para colectivos vulnerables. Por ello, se recomienda lo siguiente:

Colaboración con las entidades de alianza de este sector

Por un lado, la colaboración con cámaras de comercio y asociaciones profesionales es una estrategia crucial para mejorar la inserción laboral de jóvenes y mujeres. Estas entidades pueden desempeñar un papel fundamental en la creación de redes, la capacitación y el acceso a oportunidades laborales.

Por otro lado, implicar a las entidades sindicales, estas organizaciones pueden desempeñar un papel clave en la promoción de políticas inclusivas y en la defensa de los derechos laborales. De hecho, estas organizaciones pueden colaborar en programas de capacitación que preparen a jóvenes y mujeres para el mercado laboral.

Creación de programas de capacitación conjunta

Desarrollar programas de formación en colaboración con empresas del sector privado que se alineen con las necesidades del mercado laboral. Esto incluye:

- Identificación de habilidades requeridas: Trabajar con empresas para entender las competencias que buscan en sus empleados.
- Capacitación técnica: Ofrecer formación específica que prepare a jóvenes y mujeres para roles demandados.

Desarrollo de redes de colaboración

Crear redes que conecten a empresas, entidades públicas, instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales (ONG) para abordar conjuntamente la inserción laboral. Esto puede incluir:

- Foros y talleres: Invitar a las empresas a participar en los eventos donde se compartan mejores prácticas y experiencias sobre la inclusión laboral.
- Plataforma digital: Incluir en la plataforma digital un apartado específico donde las empresas colaboradoras puedan publicar oportunidades laborales dirigidas a jóvenes y mujeres.

Sensibilización y comunicación

Promover campañas de sensibilización y comunicación dirigidas a las empresas demostrando el beneficio de su implicación en estos programas de mejora de la empleabilidad y el fomento del emprendimiento juvenil y femenino.

Evaluación y Seguimiento

Implementar mecanismos de evaluación para medir el impacto de las alianzas públicas – privadas en la inserción laboral. Esto incluye:

- Indicadores de éxito: Definir parámetros claros para evaluar el progreso, como tasas de empleo y satisfacción laboral.
- Retroalimentación continua: Recoger opiniones del sector privado para mejorar estos programas.

De carácter específico

Las recomendaciones específicas están ligadas con cada uno de los resultados del proyecto:

Involucrar a los colectivos más vulnerables:

Tal y como fue explicado a lo largo de este informe de evaluación, IUHM ha enfrentado varios desafíos para involucrar a jóvenes (mujeres y hombres) en situación de vulnerabilidad, sobre todo los/as NINI, en el proceso de acogida y acompañamiento para fomentar su empleabilidad. Por lo que es fundamental implementar estrategias que no solo atraigan su interés, sino que también fomenten un sentido de pertenencia y comunidad.

Por ello, se recomienda:

- Fomentar el desarrollo de actividades atractivas para los/as jóvenes, como las actividades socioculturales y deportivas (talleres artísticos, clubes, teatro / Cine-fóruns, eventos culturales, deportes urbanos, deportes en equipo, actividades al aire libre, etc.) y, también

espacios de juegos digitales (espacios de juego seguros, torneos y ligas de videojuegos, etc.) para atraer a esta categoría de jóvenes y poder involucrarla en el proceso. Estas iniciativas no solo contribuyen al desarrollo personal, social y profesional de los/as jóvenes, sino que también pueden ayudar a prevenir conductas de riesgo y fomentar la inclusión. No obstante, para la programación de estas actividades se tiene que realizar una investigación previa, basado sobre encuestas y grupos focales con jóvenes para identificar sus intereses, necesidades y expectativas, también se debe crear y fortalecer las competencias de un grupo de jóvenes líderes capaces de comunicarse y entablar enlaces con sus pares.

- Crear fichas descriptivas de cada una de las actividades socioculturales y deportivas, dejando muy bien identificados los objetivos, los mensajes a vehicular entre jóvenes, los indicadores de medición de resultados / objetivos de la actividad, la metodología de implementación y el sistema de seguimiento y evaluación.
- Involucrar en la medida de lo posible a otros actores, sobre todo a la familia nuclear (madres, padres, tutores, hermanos/as, etc.), líderes comunitarios, asociaciones locales del barrio, clubes o consejos juveniles y otros actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada que trabajan con jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Al diseñar las actividades socioculturales y deportivas, es fundamental garantizar que sean accesibles e inclusivas para todas las personas, sin importar su género, discapacidad, origen o cualquier otra característica. Considerando en todo momento los principios básicos de la inclusión: Diversidad, Accesibilidad, Adaptabilidad, Aceptabilidad, Participación y Respeto.
- Utilizar las herramientas de [Análisis Socioeconómico de Género \(ASEG\)](#), que son instrumentos metodológicos que permiten identificar, analizar y comprender las desigualdades de género en el ámbito socioeconómico, específicamente en el contexto del mercado laboral. Estas herramientas ayudan a visibilizar las barreras y obstáculos que enfrentan las mujeres en su acceso al empleo, su desarrollo profesional y su conciliación de la vida laboral y familiar.

Elaborar un estudio sobre el mercado laboral en la zona de intervención del proyecto:

Un estudio empírico sobre el mercado laboral local permitirá obtener datos concretos y relevantes sobre la realidad laboral en la zona de intervención de IUHM. Este estudio busca responder a preguntas específicas y generar conocimiento sobre la realidad laboral local. Los objetivos de este tipo de investigación son variados y pueden adaptarse a las necesidades de cada estudio particular. Algunos objetivos comunes:

Objetivos Generales:

- **Describir:** Caracterizar una situación laboral específica, como la estructura ocupacional, las condiciones laborales de un grupo determinado (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad), o la evolución de los salarios en un período determinado.
- **Explicar:** Identificar las causas y los factores que influyen en el fenómeno laboral, como las razones de la alta tasa de desempleo juvenil, los efectos de la automatización en el empleo, o las desigualdades de acceso al empleo entre hombres y mujeres.

- **Predecir:** Anticipar tendencias futuras del mercado laboral, como la demanda de nuevas profesiones, los cambios en los patrones de empleo o los efectos de políticas laborales específicas.
- **Evaluar:** Evaluar el impacto de políticas públicas o programas de intervención en el mercado laboral, como los programas de formación profesional, las políticas de empleo juvenil o las reformas laborales.

Objetivos Específicos:

- **Cuantificar:** Obtener datos numéricos sobre variables como la tasa de desempleo, la participación laboral, los ingresos, la movilidad laboral, etc.
- **Calificar:** Evaluar la calidad del empleo, las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.
- **Comparar:** Comparar la situación laboral de diferentes grupos sociales o zonas de intervención.
- **Identificar:** Identificar las necesidades de formación y capacitación de los/jóvenes e identificar también los perfiles demandados por el sector privado.
- **Proponer:** Proponer recomendaciones para mejorar las políticas laborales y promover el empleo y el emprendimiento.

Mejorar e implantar la estrategia de IUHM concebida en el marco del proyecto

Para revisar la estrategia de intervención de IUHM, es crucial integrar el Enfoque de Género y Basado en Derechos Humanos, así como considerar el desarrollo sostenible y la sostenibilidad financiera.

Los elementos clave que deben ser considerados en esta revisión:

- **Enfoque de Género y Derechos Humanos:** reconocer que las mujeres y los/as jóvenes, especialmente aquellos pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad, enfrentan barreras específicas en el acceso al empleo debido a factores sociales, culturales y económicos. Al integrar este enfoque, se busca: Visibilizar las desigualdades, promover la igualdad, empoderar y fortalecer las capacidades de mujeres y jóvenes para que puedan tomar decisiones informadas sobre su futuro laboral y, asegurar que todas las intervenciones se basen en el respeto a los derechos humanos y laborales.
- **Desarrollo sostenible:** la estrategia debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 5 (Igualdad de género)
- **Indicadores SMART:** La inclusión de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) es esencial para evaluar el progreso y el impacto de las intervenciones
- **Metodología y herramientas para seguimiento y evaluación:** Es fundamental clarificar la metodología y herramientas de seguimiento y evaluación de la estrategia y de cada una de sus líneas de actuación
- **Sostenibilidad financiera:** Teniendo en cuenta tres ítems importantes : (1) La diversificación de financiamiento buscando múltiples fuentes de financiamiento, (2) Capacitación en gestión

financiera para el manejo eficiente de recursos y, (3) La evaluación del impacto financiero para garantizar que se mantenga dentro del presupuesto y se logren los objetivos establecidos.

Elaborar una guía de recursos:

Se recomienda elaborar e integrar en la plataforma digital una guía de recursos que recopila y organiza información sobre diversos recursos disponibles de fomento y apoyo a la inserción laboral de jóvenes y mujeres, esta guía puede reagrupar todos los servicios y programas gubernamentales y no gubernamentales y, también servir como un punto de encuentro entre quienes ofrecen servicios (organizaciones, empresas, instituciones) y quienes los necesitan (jóvenes y mujeres en busca de empleo o mejora de sus ideas de negocio).

Crear una estrategia de incidencia política:

En su planteamiento, el proyecto evaluado no ha incidido sobre la elaboración de una estrategia de incidencia política. Por ello, parece recomendable la elaboración e implementación de esta estrategia, a través de acciones de comunicación, que buscan sensibilizar, capacitar y movilizar a diversos actores sociales para avanzar hacia mejores oportunidades de inserción laboral de jóvenes y mujeres.

Esta estrategia tendrá como objetivos:

- **Promover Políticas Inclusivas:** Fomentar la creación y aplicación de políticas públicas que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo para mujeres y jóvenes, abordando las barreras estructurales que enfrentan estos grupos.
- **Fortalecer la capacitación y formación:** Impulsar programas de formación y capacitación que respondan a las necesidades del mercado laboral, asegurando que mujeres y jóvenes adquieran habilidades relevantes para mejorar su empleabilidad.
- **Facilitar el acceso a recursos:** Asegurar que los jóvenes y las mujeres tengan acceso a recursos como asesoramiento, información sobre oportunidades laborales y servicios de intermediación que faciliten su inserción en el mercado laboral.
- **Aumentar la conciencia social:** Generar campañas de sensibilización que destaquen la importancia de la inclusión laboral de mujeres y jóvenes, así como los beneficios económicos y sociales que esto conlleva para la sociedad en general.
- **Fomentar alianzas estratégicas:** Establecer redes de colaboración entre organizaciones gubernamentales, ONGs, empresas y sindicatos para crear un ecosistema favorable a la inserción laboral, donde se compartan buenas prácticas y recursos.
- **Monitorear y evaluar políticas:** Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las políticas laborales en la inserción de mujeres y jóvenes, utilizando indicadores específicos que reflejen su situación en el mercado laboral.
- **Defender los derechos laborales:** Abogar por la protección de los derechos laborales de mujeres y jóvenes, asegurando condiciones justas y dignas en el empleo, así como el cumplimiento de normativas laborales existentes.

- **Impulsar el emprendimiento:** Fomentar iniciativas que apoyen el emprendimiento juvenil y femenino, proporcionando herramientas, financiación y asesoría para desarrollar sus propios negocios.

Para la planificación de esta estrategia de incidencia política, se puede basar sobre los siguientes documentos:

- Estudio sobre la situación laboral de jóvenes y mujeres
- Estrategia de intervención de IUHM
- Guía de recursos
- Recopilación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas

Cuadro 17: Estrategias de Incidencia Política

COMPONENTES	PROPUESTAS
ESTRATEGIA POLÍTICA	Implica realizar gestiones directas con los decisores políticos, a través del Cabildeo para presentar a los decisores políticos y los actores estatales, las causas objetivas y subyacentes que dificultan la inserción laboral de jóvenes y mujeres en el mercado laboral, haciendo un especial hincapié sobre las categorías en situación de vulnerabilidad: 1. Análisis e identificación de objetivos: Sistematizar las principales causas objetivas y subyacentes que dificultan la inserción laboral de jóvenes y mujeres en el mercado laboral, y crear objetivos claros basados sobre evidencias y respaldos con datos cuantitativos y cualitativos. 2. Desarrollo de Alternativas: Proporcionar soluciones prácticas y viables para los problemas que se desean abordar. Presentar propuestas que consideren las preocupaciones de los tomadores de decisiones. 3. Creación de Coaliciones: Formar alianzas con otras organizaciones y grupos que compartan objetivos similares (sobre la sociedad civil organizada y los sindicatos). Una coalición puede aumentar la influencia y la visibilidad. 4. Cabildeo Estratégico: Interactuar con actores claves (El Ministerio de Inclusión Económica, Pequeñas Empresas, Empleo y Capacidades, Ministerio de Educación, Ministerio de Educación Superior, OFPPT, ANAPEC, etc.), para presentar argumentos sólidos a favor de los objetivos identificados, proporcionando información respaldada por datos y evidencias.
ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	Implica realizar acciones para empoderar al equipo de IUHM y de los actores aliados sobre las estrategias de Incidencia Política y su importancia. 1. Asignación de Roles y Responsabilidades: Definir quién se encargará de cada aspecto de la estrategia de incidencia. Clarificar las responsabilidades dentro del equipo. 2. Movilización de Recursos: Asegurar los recursos necesarios, como financiación, personal y tiempo, para llevar a cabo la estrategia de manera efectiva. 3. Capacitación y Formación: Proporcionar al equipo la capacitación necesaria en áreas como la identificación, elaboración e implementación de una estrategia de IP, de cabildeo, comunicación y análisis político.

	4. Gestión del Tiempo: Planificar y establecer plazos realistas para cada fase de la estrategia. Establecer hitos para evaluar el progreso. 5. Evaluación y Aprendizaje: Proporcionar al equipo la capacitación necesaria y dotarles de las herramientas prácticas para evaluar periódicamente el desempeño de la estrategia y ajustarla en función de los resultados y las lecciones aprendidas.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MEDIÁTICA	Implica realizar acciones destinadas a ganar el apoyo de los/as periodistas, medios de comunicación y de celebridades y líderes de opinión, y consecuentemente influir de forma significativa en la opinión pública sobre la importancia de la inserción laboral de jóvenes y mujeres. 1. Identificación de Audiencias: Identificar a quién se necesita influir: tomadores de decisiones, público en general, aliados, comunidad educativa, etc. 2. Mensaje Claro: Desarrollar mensajes claros y convincentes que resalten la importancia de esta causa y los cambios necesarios. 3. Canalización de Comunicación: Utilizar una combinación de medios, como redes sociales, medios de comunicación tradicionales, eventos públicos, contenido en línea, implicando a todos los medios de comunicación, celebridades y líderes de opinión. 4. Historias y Casos de Éxito: Compartir historias reales y ejemplos de cómo los servicios de acompañamiento, fortalecimiento de capacidades y creación de alianzas público – privadas derivan en la mejora de los indicadores de inserción laboral de jóvenes y mujeres 5. Movilización en Línea: Aprovechar las redes sociales y las plataformas en línea para movilizar a una base sólida de seguidores y generar apoyo. 6. Relaciones con Medios: Establecer relaciones con periodistas, medios de comunicación, celebridades y líderes de opinión, para asegurar una cobertura adecuada de los esfuerzos de incidencia. 7. Mensajes Coherentes: Asegurar que los mensajes vehiculados sean coherentes en todas las plataformas, momentos y contextos.

Fuente: Elaboración propia

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

De carácter innovador

Fomentar nuevos modelos de orientación académica en todos los niveles

La sociedad actual está en constante cambio, y el mundo laboral no es una excepción. La automatización, la globalización y la aparición de nuevas tecnologías están transformando el panorama profesional a un ritmo acelerado. En este contexto, la orientación académica tradicional se ha quedado obsoleta y es necesario fomentar nuevos modelos que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones.

Por ello, se recomienda implementar nuevos modelos de orientación académica que se caracterizan por:

- Enfoque integral: No solo se centran en la elección de una carrera profesional, sino que también abarcan el desarrollo personal, social y emocional del alumnado.
- Proactividad: Se anticipan a las necesidades del alumnado y les proporcionan las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas sobre su futuro.
- Personalización: Se adaptan a las características individuales de cada alumno, teniendo en cuenta sus intereses, aptitudes y motivaciones.
- Flexibilidad: Se ajustan a los diferentes ritmos de aprendizaje y necesidades del alumnado.
- Accesibilidad: Utilizan las nuevas tecnologías para llegar a un mayor número de alumnos y ofrecerles una atención personalizada.

Estos nuevos modelos de orientación académica tienen una serie de ventajas:

- Mejoran la toma de decisiones: Ayudan al alumnado a elegir una carrera profesional que se ajuste a sus intereses y capacidades.
- Reducen la incertidumbre: Ayudan al alumnado a afrontar el futuro con mayor seguridad y confianza.
- Aumentan la motivación: Ayudan al alumnado a descubrir su potencial y a desarrollar sus habilidades.
- Disminuyen el abandono escolar: Ayudan al alumnado a encontrar un sentido a su educación y a perseverar en sus estudios.
- Mejoran la empleabilidad: Ayudan al alumnado a adquirir las competencias necesarias para acceder al mercado laboral.

Para fomentar los nuevos modelos de orientación académica, es necesario:

- Formar al personal encargado de orientación académica: para que estas personas tengan las herramientas necesarias para la implementación de los nuevos modelos de orientación académica.
- Implicar a las familias: Es necesario que las familias se impliquen en el proceso de orientación académica de sus hijos/as.
- Concientizar a la sociedad: Es necesario concientizar a la sociedad sobre la importancia de la orientación académica.

7. Difusión de los resultados de la evaluación

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

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

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

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

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

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

Titulares de derechos:

- Los/as jóvenes y las mujeres (buscadores/as de empleo, emprendedores/as y/o con ideas de proyectos profesionales)

Titulares de responsabilidad:

- ISCOD
- IUHM
- Personal técnico docente (Personal docente de los talleres impartidos)
- Personal técnico encargado de elaboración de estrategia de IUHM
- Empresas de intermediación laboral
- Representaciones de la sociedad civil

Titulares de Obligación:

- ANAPEC
- OFPPT
- PE2I de la Facultad de Ciencias Ben M'sik
- Liceos técnicos del Ministerio de Educación

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

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

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

Página web ISCOD: <https://iscod.org> // Página web de la IUHM: <https://iuhm.org>

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

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

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

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

Al analizar las respuestas, se debería preguntar lo siguiente:

- ¿En qué medida las informaciones recogidas en la evaluación son útiles para la implementación de futuros procesos para promover la empleabilidad y fomentar el empoderamiento juvenil y femenino?
- ¿Se ha ofertado esa información de manera oportuna para influir efectivamente en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Han alcanzado los productos de forma eficiente las audiencias directas e indirectas y estuvieron fácilmente accesibles?
- ¿Ha encontrado la audiencia que los productos eran útiles? En caso negativo, ¿Por qué motivo? ¿Qué se puede hacer mejor la próxima vez?

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

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