

**EVALUACION FINAL E INDEPENDIENTE:**  
**“Asistencia Técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mauritania y Malí a España.”**

**DATOS CLAVE DEL PROYECTO**

<u>Número de Proyecto:</u>	RAF/07/02M/SPA
<u>Título de Proyecto:</u>	Asistencia Técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mauritania y Malí a España.
<u>Inicio:</u>	15 septiembre de 2.007
<u>Finalización:</u>	28 de febrero de 2.009
<u>Cobertura geográfica:</u>	España, Senegal, Malí y Mauritania
<u>Áreas de aplicación:</u>	Senegal, Malí, Mauritania y España. Apoyo de la Oficina OIT España, de la Oficina Subregional de la OIT para la Región del Sahel y de la Oficina Central en Ginebra.
<u>Agencia ejecutora:</u>	Organización Internacional del Trabajo
<u>Donante:</u>	Ministerio de Trabajo e Inmigración
<u>Contribución del donante:</u>	430.061 EUR

**DATOS CLAVE DE LA EVALUACIÓN**

Tipo de evaluación: Independiente Final

Unidad de gestión de la OIT: MIGRANT

Fechas de inicio de la evaluación: 1 de diciembre de 2.008

Fecha de finalización de la evaluación: 19 de enero de 2.009

Evaluador: Juan Melenchón García

Tipo de informe: Evaluación final.

Fecha de presentación inicial: 11 de diciembre de 2.008

Fecha de presentación final: 25 de enero de 2009

**1. Resumen**

El proyecto que se evalúa se diseñó en noviembre de 2.006, siendo junio de 2007 la fecha de inicio, finalizando el mismo en el mes de febrero de 2.009.

Aparentemente, ha existido una cierta premura tanto en la formulación como en la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para ejecutarlo, especialmente en cuanto a la definición de tareas de las partes, los compromisos previos y las funciones de cada actor.

Un aspecto que nos parece importante señalar es la ausencia de una perspectiva de género en la formulación del proyecto y que, teniendo en cuenta el desarrollo del mismo, pensamos que

hubiera aportado un valor añadido al mismo ya que la mayor parte de trabajadores implicados en los procesos de contratación en origen son mujeres.

En general, los objetivos y efectos previstos son coherentes con respecto a los problemas existentes, pero poco realistas con respecto al tiempo necesario para asegurar la capacidad de gestión del Gobierno de Senegal<sup>1</sup> para sistematizar un proceso que afecta a una situación relativamente nueva para el país y de complicada gestión tanto política como socialmente.

El rol principal del proyecto es apoyar la sistematización del flujo de migrantes desde Senegal y España y garantizar que el proceso tenga en cuenta los derechos y los deberes de los trabajadores. Por ello el objetivo del proyecto era contribuir al desarrollo de una estrategia de gestión del proceso de migración regular de trabajadores que beneficie tanto a los estados de origen como receptores y a los propios trabajadores, promoviendo al mismo tiempo una reflexión de la situación actual y las perspectivas de futuro que ayuden a establecer políticas generales en otros países de la región.

En consecuencia, podemos considerar como muy pertinente el proyecto con respecto a las prioridades de trabajo de la OIT, especialmente en materia de promoción del trabajo decente y con respecto a la prioridades tanto del donante como de los beneficiarios potenciales del mismo.

Así mismo, durante la vista de terreno se ha podido constatar la existencia de todo un proceso de concertación con actores potenciales del proyecto, sociedad civil (especialmente de los sindicatos) y de otras agencias internacionales de desarrollo presentes en el país. La colaboración se ha basado sobre todo, en la posibilidad de establecer una política de acciones dirigidas a promover el aprovechamiento de las capacidades y capital social de los trabajadores migrantes en el momento del retorno a su país de origen.

En una primera fase, que podemos considerar de seis meses de duración, las actividades se concentraron en preparar toda la logística necesaria para el desarrollo del proyecto y fundamentalmente, en clarificar el marco institucional en el que se iba a desarrollar el mismo.

En enero de 2.008, el gobierno senegalés crea la Comisión Nacional de Gestión de las ofertas de empleo en el marco de la migración legal, formada por representantes de los diferentes Ministerios concernidos por el proyecto, y decide que el Ministerio de Juventud y Empleo de los Jóvenes sea el Ministerio interlocutor para el desarrollo de las actividades.

Hasta ese momento, tres instituciones estaban implicadas en los procesos de migración regular en Senegal y existía una falta de claridad sobre quien era el organismo encargado de gestionar estos procesos. La creación de una Unidad de Gestión como organismo encargado de gestionar estos procesos, así como el nombramiento de una persona al frente de ella, ha sido un éxito logrado por el proyecto, fruto de la negociación, el consejo y la asistencia técnica del equipo de gestión del mismo.

A partir de ese momento comienzan a desarrollarse las actividades para la concepción y desarrollo de herramientas e instrumentos de acompañamiento del proceso, previstas en el Proyecto.

#### *a.- Herramientas de Gestión de los flujos migratorios.-*

Las herramientas informáticas creadas permiten sistematizar el proceso de inscripción, preselección y gestión de todo el ciclo de la migración regular hasta el momento de la vuelta en el caso de los temporales. Esta herramienta tiene dos componentes: Una Base de Datos y un programa de gestión de todo el ciclo migratorio.

---

<sup>1</sup> Actor clave en el Proyecto

Es necesario señalar que al mismo tiempo, y fruto de la asistencia técnica prevista en el Proyecto, se ha conseguido que la Unidad de Gestión y por extensión las autoridades senegalesas comprendan la importancia de contar con un proceso de descentralizado de gestión, y que lo pongan en práctica. Por el momento, los Centros de Desarrollo para la Promoción del Empleo (CE-DEP's) regionales son los encargados de recibir las demandas de empleo, algo que hasta el momento se realizaba a nivel central en la ciudad de Dakar. De esta manera, se ha mejorado las condiciones de acceso al proceso de todos los potenciales beneficiarios del país.

#### *b.- Formación.*

Para la formación de trabajadores fijos contratados en origen, cuatro módulos de formación han sido diseñados y creado el material necesario: idioma, cultura de país de acogida, legislación y riesgos laborales y un programa de formación profesional especializada. En todo el proceso se ha buscado la colaboración de organismos locales que faciliten el proceso, especialmente los sindicatos. Un catálogo de centros de Formación Profesional en Senegal ha sido editado como ayuda para conocer los sectores que cuentan con una formación especializada y su adecuación a la demanda de las empresas que ofertan puestos de trabajo en países extranjeros.

Un sistema de formación ha sido diseñado para los trabajadores temporales. La formación impartida a los mismos, tiene una duración de un día. No es más amplia, debido a que este procedimiento de contratación es muy rápido desde el momento en que se conoce la oferta hasta el momento de la partida. Al menos, permite a los trabajadores seleccionados disponer de una información de base que les permita conocer aspectos básicos del país y tipo de trabajo que van a desarrollar.

Si bien, el proyecto ha colaborado con los procesos de reclutamiento de trabajadores en origen que la Consejería de Trabajo de la Embajada de España en Senegal ha desarrollado, tanto para trabajadores fijos como temporales, aun no se han podido testear las herramientas diseñadas y será necesario esperar a nuevos procesos de contratación para el testeo definitivo.

En la fase final de ejecución de este proyecto, se han iniciado acciones en Mauritania y Malí, para conocer, proponer y adaptar la experiencia desarrollada de forma piloto en Senegal a estos países, con el objetivo de replicar el proceso de contratación de trabajadores en origen. Esta extensión geográfica del proyecto ha sido muy bien recibida por los organismos competentes de estos países de la región, lo que permite suponer que el proyecto mejorará sus prestaciones al aplicar las experiencias y procesos ya testeados en Senegal.

Todos los actores consultados señalan que si bien es pronto para asegurar que los procedimientos puestos en marcha serán estables y duraderos, el proyecto ha permitido que el gobierno de Senegal comprenda y promueva la gestión concertada y sistematizada de los procesos migratorios regulares, como medio de resolver los problemas que se habían producido en los anteriores procesos de contratación, especialmente en el caso de los trabajadores temporales.

En general, la evaluación ha mostrado como los productos previstos se utilizan por parte de los actores implicados, especialmente el gobierno de Senegal y los resultados esperados tienen una calidad muy satisfactoria.

Aparentemente, el proyecto ha sido gestionado de forma eficiente y los recursos han permitido contar, por encima de las expectativas previstas, con los productos previstos en el documento de formulación, logrando un efecto inmediato en los procesos migratorios regulares.

Es oportuno señalar que la mayor parte de personas entrevistadas consideran que la estrategia de intervención puesta en marcha era la más apropiada y que la gestión de tiempos y recursos han sido muy eficientes. Las sinergias establecidas con otros organismos que intervienen en el sector, como por ejemplo la OIM, han permitido la compra de ordenadores para los CEDEPs re-

gionales, de modo que pueda ser instalada la aplicación del programa informático que gestiona todo el ciclo de la migración regular creado en el proyecto. Todo ello, ha contribuido a mejorar tanto a la eficacia como a la eficiencia del proyecto.

El impacto vendrá dado por los cambios políticos, sociales, de comportamiento, etc., que tengan lugar tanto a nivel socio económico como socio jurídico en la sociedad tanto de los países de origen como de destino, con respecto a los Derechos de la población migrante, que son los beneficiarios de este proyecto. Evidentemente estos cambios que se pretenden realizar sobrepasan la duración de un proyecto de un año de duración.

La tendencia observada es que la intervención realizada será sostenible en el tiempo, su bien es necesario testear los procedimientos y seguir fortaleciendo institucionalmente al gobierno de Senegal, exigiéndole al mismo tiempo, que asigne recursos y medios para implantar el procedimiento de gestión de forma continua y permanente.

Un factor que, quizás, influirá en la sostenibilidad de la acción, es la aplicación de una estrategia que permita incidir en políticas de desarrollo en el momento del retorno de los migrantes, especialmente de aquellos beneficiarios de contratos temporales, y que les permita aprovechar sus experiencias y recursos, adquiridos en su estancia en el país de acogida, en proyectos de desarrollo vinculados a sus comunidades de origen.

En el momento de realizar la evaluación, la situación económica internacional es difícil y está afectando sobre todo al paro. Ello está provocando y es previsible que mucho más en un futuro inmediato, una falta de ofertas de contratación en origen al haberse producido un fuerte descenso del mercado laboral europeo y español, en particular. Ello es un factor que influirá mucho sobre el proyecto, ya que en la medida que no haya oferta, el proceso puesto en marcha perderá credibilidad y efectividad. No obstante, según fuentes consultadas, el proceso de contratación en origen para trabajadores temporales no sufrirá de momento un descenso significativo.

En general, los resultados obtenidos están favoreciendo de una forma incipiente el diálogo social, la reducción de la pobreza y la aplicación de leyes básicas en beneficio de los trabajadores. Sin embargo debe mejorar el apoyo a la equidad de género en futuras intervenciones similares.

## **2. Breves antecedentes del proyecto y su lógica**

La ordenación y gestión de la migración se ha convertido en una compleja tarea para los gobiernos y las instituciones multilaterales, tanto por su gran dimensión mundial, como por la diversidad de compromisos y obligaciones de derecho internacional asumidos mediante tratados y acuerdos bilaterales y regionales

Tras muchos años de ser un país exportador neto de emigrantes, Europa, y España en particular, han experimentado, en las últimas décadas, altas tasas de inmigración motivadas por una cambiante composición demográfica y de la fuerza de trabajo, que han conducido a un incremento de la demanda de empleo, especialmente en trabajos de baja especialización en la agricultura, en la construcción y en los servicios, incluido el servicio doméstico.

Las entradas de inmigrantes han desbordado ampliamente las previsiones y sus mecanismos habituales, dando lugar a consecuencias no deseadas de diverso tipo: presencia de importantes cantidades de inmigrantes no regulares, con los evidentes riesgos asociados de deficiente integración laboral y social o de potencial discriminación; ineficacia en la orientación y selección de los flujos de entrada y del grado de colaboración de los países de origen o cambios frecuentes en la normativa jurídica de extranjería.

El propósito básico del proyecto era prestar asistencia técnica para dar apoyo a la gestión de los flujos migratorios de la región del Sahel hacia España. En la región del África occidental, don-

de se encuentra la mayor concentración de migración intra-regional y la tasa más alta de emigración hacia Europa del continente africano, la dinámica migratoria viene marcada, en gran medida, por las insuficientes condiciones de trabajo en los países de la región. La estrategia de este proyecto pretendía crear y fortalecer canales regulares para la migración laboral para Senegal, Mauritania y Malí.

En consecuencia, el proyecto plantea una lógica de intervención para mejorar la conexión entre la oferta y la demanda desde el punto de vista de las necesidades reales de los sectores y de las posibilidades de respuesta a las mismas mediante la asistencia técnica a una intermediación regularizada y de acuerdo con los principios que regulan los derechos de los trabajadores.

El proyecto se encuentra en fase de finalización en el momento de realizar esta evaluación, habiendo cumplido todas las actividades programadas y cumplido los objetivos previstos.

### **3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación**

El propósito de esta evaluación es rendir cuentas a los donantes, al Consejo de Administración de la OIT y principalmente, contribuir al aprendizaje organizativo. Las lecciones aprendidas podrán alimentar el proceso de toma de decisiones de otros proyectos de la región por parte de la OIT, otras agencias de la ONU y las agencias internacionales en la región del Sahel. A su vez, los resultados de la evaluación y las recomendaciones realizadas podrían ser implementados en la ejecución del próximo proyecto recientemente aprobado y que comenzará en 2009.

Esta evaluación es final, de cierre de proyecto y de carácter independiente.

La cobertura de la evaluación ha sido total en la parte del proyecto ejecutado en Senegal y de su parte inicial en Mauritania y Malí. Debido a las restricciones de tiempo, la OIT de acuerdo con el donante, decidió centrar los esfuerzos en Senegal para alcanzar objetivos más verificables y que sirvieran de réplica para la región del Sahel. Por lo tanto, la evaluación se ha enfocado para proveer las herramientas necesarias que permitan obtener un aprendizaje global (en Senegal) de carácter externo que permita a los proyectos de la OIT implementar su mandato de forma adecuada, según los valores que diferencian la OIT, en las políticas marcadas por la constante búsqueda del trabajo decente y un enfoque de la migración laboral basada en los derechos.

Uno de los principales objetivos de la evaluación ha sido, medir la verdadera contribución a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y a todos los que participan en el desarrollo, fortalecimiento, aplicación y evaluación de políticas y prácticas relativas a los trabajadores migrantes de Senegal y en Mauritania y Malí, de forma inicial.

Los socios clave de la evaluación han sido los coordinadores de proyectos de cooperación técnica en temas de migración laboral, la dirección del proyecto en cuestión, los socios principales del proyecto la oficina de la OIT en Dakar, la unidad técnica de la OIT en la Sede Central, los especialistas técnicos en la región del Sahel, el punto focal de la evaluación y el donante. También han sido socios de esta evaluación, los mandantes nacionales (gobiernos, empleadores y empleados) que han colaborado con el proyecto en Dakar, Mauritania, Malí y España.

El marco analítico adoptado ha permitido evaluar la política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT. La evaluación del proyecto "*Asistencia Técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mauritania y Malí a España*" ha medido (i) la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, (ii) la validez de su diseño, (iii) el avance y la eficacia del proyecto, (iv) la eficiencia en el uso de los recursos, (v) la eficacia de la estructura de gestión y (vi) la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

#### 4. Metodología

La metodología se ha realizado siguiendo la propuesta y los Términos de Referencia de evaluación, desarrollándose a través de las siguientes fases:

##### *a.- Diseño de la Evaluación.*

A partir del estudio de los documentos proporcionados por la OIT y de acuerdo con el personal de OIT en Ginebra y Dakar, se diseñaron los contenidos de la evaluación, el alcance de la misma y la Agenda.

Al ser el trabajo de campo un momento clave para el ejercicio de la evaluación, su máximo aprovechamiento exige de una preparación cuidadosa, que se hizo bajo estos términos:

- Estudio documental previo.
- Confección de herramientas de recogida de información.
- Identificación de informantes claves y actores del proceso del Proyecto.
- Selección de los métodos apropiados de obtención de información para el tipo de proyecto y la realidad sociocultural e institucional.
- Planificación del trabajo

En el curso del estudio y análisis de la documentación disponible del Proyecto, se confeccionaron algunas herramientas-ayuda que, junto a otras que se elaboraron en el terreno, facilitaron la recogida de información relevante para esta Evaluación. Estas herramientas de análisis fueron:

- Cuadro de cumplimiento general de objetivos y resultados.
- Cuadro de cumplimiento de Indicadores por actividad.
- Tabla de valorización del desempeño de la intervención.
- Matriz de evaluación.
- Trabajo de campo: informantes y reuniones realizadas.

##### *b.- Recogida de Información.*

La recogida de documentación e información se realizó entre el 1 y el 12 de diciembre de 2.008. Este proceso se ha realizado por medio de las siguientes herramientas:

- **Revisión de documentación del Proyecto.**
- **Reuniones y Entrevistas semi estructuradas** con los diferentes actores relacionados con la gestión del Proyecto: personal local de OIT y personal local.
- **Reuniones y Entrevistas semi estructuradas** con los responsables de cada una de las instituciones locales participantes.
- **Encuentros y entrevistas personales** con informantes clave
- **Observación directa** de las situaciones e interacciones de las actividades de las acciones que forman parte del Proyecto.

La utilización de los diferentes métodos para la recopilación de información se hizo de tal forma que se pudiera conseguir la mayor objetividad posible y se intentó aplicarlo en todas las acciones del Proyecto.

*c.- Ordenamiento y procesamiento de la información.*

Se han ido clasificando ordenando los datos obtenidos, clasificándolos respecto a los indicadores previstos en el objetivo específico del Proyecto, tanto durante la fase de terreno como para el trabajo posterior más elaborado.

*d.- Análisis e interpretación de la información.*

En esta fase se han buscado la interrelación entre los datos obtenidos, tanto en la observación directa o en las entrevistas con informantes clave como en el análisis posterior de la coherencia de los mismos, tal y como se refleja en el análisis de criterios de la evaluación. En este análisis se intenta diferenciar en lo posible entre los aspectos observados y comprobados por el equipo evaluador, (con expresiones “se ha observado...” o “se ha constatado...” y otras y aspectos observados pero difícilmente cuantificables o demostrables por el equipo evaluador debido a las dificultades propias del Proyecto (con expresiones “parece que ...” y otras).

Como base de análisis se elaboró una Matriz de evaluación, en la que se pretendía establecer la relación entre los criterios utilizados, los indicadores y las fuentes de verificación necesarias.

La Matriz utilizada se basa en los cinco criterios básicos de la Cooperación Internacional para su valoración en términos de desempeño, se adjunta en un Anexo.

## **5. Revisión de la ejecución**

El proyecto que se evalúa se diseñó en noviembre de 2.006, siendo junio de 2007 la fecha de inicio. Posteriormente se solicitó un aplazamiento de inicio, y podemos considerar que a mediados de septiembre, es cuando oficialmente comienza el Proyecto con la llegada del Coordinador

En una primera fase, que podemos considerar de seis meses de duración, las actividades se concentraron en preparar toda la logística necesaria para el desarrollo del proyecto: búsqueda y alquiler de una oficina, reclutamiento de personal local, toma de contacto con las autoridades senegalesas y fundamentalmente clarificar el marco institucional en el que se iba a desarrollar el proyecto, ya que hasta ese momento no había procedimientos en esta materia y existía una falta de claridad sobre la institución u organismo del Estado que iba a ocuparse de la gestión del proyecto, desconociéndose quien era la persona designada como Punto Focal del mismo.

En enero de 2.008, el gobierno senegalés crea la Comisión Nacional de Gestión de las ofertas de empleo en el marco de la migración legal, formada por representantes de los diferentes Ministerios concernidos por el proyecto, y decide que el Ministerio de Juventud y Empleo de los Jóvenes sea el Ministerio interlocutor para el desarrollo de las actividades. Pone en marcha, así mismo, un Comité Técnico de seguimiento formado por todos los actores participantes, tanto españoles como senegaleses y en febrero de 2.008 nombra al 2º consejero técnico del Ministerio como director de la Unidad de Gestión del Proyecto OIT y Punto Focal del mismo.

A pesar de haber transcurrido seis meses desde el comienzo del proyecto, este hecho constituyó un hito importante y fundamental, para poder ejecutar el proyecto con unas mínimas posibilidades de éxito ya que, hasta el momento, tres instituciones estaban implicadas en los procesos de migración regular en Senegal y la falta de claridad sobre quien era el organismo encargado del proceso era la tónica general, tal y como se demostró en el proceso de contratación temporal de trabajadoras para la recogida de la fresa en España.

La creación de una Unidad de Gestión y el nombramiento de una persona al frente de ella ha sido un éxito logrado por el proyecto, fruto de la negociación, el consejo y la asistencia técnica del equipo de gestión del mismo.

A partir de ese momento comienzan a desarrollarse las actividades para la concepción y desarrollo de herramientas e instrumentos de acompañamiento del proceso, previstas en la formulación del Proyecto:

*a.- Herramientas de Gestión de los flujos migratorios.-*

Previo al desarrollo de las herramientas de gestión de flujos migratorios, un protocolo de actuación fue diseñado y entregado a la Unidad de Gestión. Este instrumento era fundamental para, caso de aceptarse como así ha sido, poder desarrollar las herramientas propiamente de gestión. Las herramientas informáticas creadas permiten sistematizar el proceso de inscripción, preselección y gestión de todo el ciclo de la migración regular hasta el momento de la vuelta en el caso de los temporales. Esta herramienta tiene dos componentes: Una Base de Datos y un programa de gestión de todo el ciclo migratorio. La herramienta está siendo ya utilizada en el proceso de inscripción y será fundamental en el momento que se inicien nuevos procesos de reclutamiento de trabajadores en origen, ya que desde que está operativa, no se ha podido testear por falta de ofertas de empleo.

Es necesario señalar que al mismo tiempo, y fruto de la asistencia técnica prevista en el Proyecto, se ha conseguido que la Unidad de Gestión y por extensión las autoridades senegalesas comprendan la importancia de contar con un proceso de descentralizado de gestión, y que lo pongan en práctica.

Por el momento, los Centros de Desarrollo para la Promoción del Empleo (CEDEP's) regionales son los encargados de recibir las demandas de empleo, algo que hasta el momento se realizaba a nivel central en la ciudad de Dakar. De esta manera, se ha mejorado las condiciones de acceso al proceso de todos los potenciales beneficiarios del país.

*b.- Formación.* Desarrollo de procesos y herramientas, manuales y programas, que mejoren la formación de los trabajadores seleccionados en los procesos de reclutamiento en origen, tanto de contratos fijos como temporales.

Para la formación de trabajadores fijos contratados en origen, cuatro módulos de formación han sido diseñados y creado el material necesario: idioma, cultura de país de acogida, legislación y riesgos laborales y un programa de formación profesional especializada. En todo el proceso se ha buscado la colaboración de organismos locales que faciliten el proceso. Un catálogo de centros de Formación Profesional en Senegal ha sido editado como ayuda para conocer los sectores que cuentan con una formación especializada y su adecuación a la demanda de las empresas que ofertan puestos de trabajo en países extranjeros.

Un sistema de formación ha sido diseñado para los trabajadores temporales. La formación impartida a los mismos, tiene una duración de un día. No es más amplia, debido a que este procedimiento de contratación es muy rápido desde el momento en que se conoce la oferta hasta el momento de la partida. Al menos, permite a los trabajadores seleccionados disponer de una información de base que les permita conocer aspectos básicos del país y tipo de trabajo que van a desarrollar.

El proyecto ha establecido numerosos contactos con organismos públicos, tanto locales como internacionales, con el fin de conocer otras experiencias en curso y promover una colaboración entre el proyecto y otros programas en curso, aprovechando las posibles sinergias. Todo ello permitirá desarrollar una segunda fase en la que se potenciaría la componente del acompaña-



miento en el momento del retorno de los emigrantes, de favoreciendo la migración circular de los trabajadores y contribuyendo a desarrollar sus comunidades de origen.

El proyecto ha colaborado con los procesos de reclutamiento de trabajadores en origen que la Consejería de Trabajo de la Embajada de España en Senegal ha desarrollado, tanto para trabajadores fijos como temporales.

En la fase final de ejecución de este proyecto, se han iniciado acciones en Mauritania y Malí, para conocer, proponer y adaptar la experiencia desarrollada de forma piloto en Senegal a estos países, con el objetivo de replicar el proceso de contratación de trabajadores en origen.

## **6. Presentación de los hallazgos relativos al desempeño del proyecto**

### **6.1.- Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto**

#### *a.- Contexto en la zona de intervención y prioridades nacionales*

En la región de África Occidental, y concretamente en los países en los que se ha planteado esta intervención, las reformas económicas de los años 90, no han logrado los avances deseados hacia el desarrollo. El desmantelamiento de los sistemas de precios fijos y de subsidios estatales, y otras políticas macroeconómicas sugeridas por el FMI, a pesar de haber obtenido frutos en cuanto al crecimiento del PIB y otros indicadores macroeconómicos, han supuesto un incremento de los índices de pobreza y de los Indicadores de desarrollo Humano, al haber tenido que reducir los gobiernos nacionales las políticas sociales.

Estas políticas han incrementando la tasa de desempleo, especialmente el que afecta a los jóvenes, que continua creciendo de forma imparable. Características comunes presentan estos países, en cuanto a la existencia de un porcentaje muy elevado de población menor de 25 años (superior al 50 %), altas tasas de desempleo y graves déficit de acceso de la población a servicios básicos, especialmente en educación y salud,

Los gobiernos de Mauritania, Malí y Senegal, países a los que se dirige esta intervención, centran sus procesos de formulación y ejecución de políticas y programas de lucha contra la pobreza y, en particular en sus esfuerzos de promoción de empleo juvenil como motor de desarrollo económico y social. En línea con las prioridades identificadas por los actores sociales de estos países, las iniciativas a favor de la extensión de la protección social y la promoción de empleo decente se han ido multiplicando. Gracias, entre otras, a la creciente participación de las organizaciones sindicales y de empleadores en su diseño, muchos documentos estratégicos y de planificación en la región reconocen claramente el estricto vinculo entre reducción de la pobreza, desarrollo y trabajo decente.

Es en la región del África Occidental, donde se encuentra la mayor concentración de migración intra-regional y la tasa más alta de emigración hacia Europa del continente africano.

Actualmente, estos gobiernos carecen de políticas nacionales coherentes y estructuradas sobre la migración y una de sus mayores preocupaciones es la gestión de los procesos migratorios. Promover unas políticas que reduzcan la migración irregular y los graves costes humanos y sociales que provoca y gestionar los procesos, en incremento, de las migraciones regulares y la contratación de trabajadores en origen ya sea de manera permanente o temporal, con el objetivo de aprovechar las capacidades adquiridas por estos emigrantes.

El contexto no ha cambiado y sigue siendo, según apuntan todas las fuentes gubernamentales consultadas en las visitas de terreno realizadas, la prioridad del gobierno de Senegal.

El proyecto que se evalúa ha contribuido a sistematizar estos procesos, partiendo de una base de concertación y colaboración con el fin de mejorar los procesos de regulación de la migración que los propios gobiernos demandan<sup>2</sup>.

Todos los informantes claves contactados confirman la validez de los objetivos del Proyecto y especialmente, las acciones encaminadas a sistematizar el proceso de regulación y clarificar el proceso de selección de los trabajadores, así como colaborar en la toma de conciencia del Gobierno senegalés en la necesidad de contar con un único organismo de gestión y de una Unidad de Gestión operativa.

Por lo tanto, se ha constatado como las autoridades locales han valorado positivamente la pertinencia del proyecto y han colaborado en la articulación de un proceso que mejore el sistema tanto de reclutamiento como de selección y formación de los trabajadores en origen, si bien sería necesario comprobar en posteriores fases, la validez del proceso establecido y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

#### *b.- Prioridades del donante*

Tal y como señala el propio documento de formulación del Proyecto, tras muchos años de ser un país exportador neto de emigrantes, España ha experimentado, en las últimas décadas, altas tasas de inmigración motivadas por una cambiante composición demográfica y de la fuerza de trabajo, que han conducido a un incremento de la demanda de empleo, especialmente en trabajos de baja especialización en la agricultura, en la construcción y en los servicios, incluido el servicio doméstico.

Las entradas de inmigrantes han desbordado ampliamente las previsiones y sus mecanismos habituales, dando lugar a consecuencias no deseadas de diverso tipo: presencia de importantes cantidades de inmigrantes no regulares, con los evidentes riesgos asociados de deficiente integración laboral y social o de potencial discriminación; ineficacia en la orientación y selección de los flujos de entrada y del grado de colaboración de los países de origen o cambios frecuentes en la normativa jurídica de extranjería.

Para el país de acogida, la gestión de la emigración laboral implica, a menudo, la puesta en marcha de mecanismos de regulación del número de trabajadores extranjeros. El país de acogida debe, igualmente, reflexionar sobre el tipo de medidas a poner en práctica, con respecto a la admisión de trabajadores emigrantes y a los derechos económicos y sociales que deben tener, una vez autorizados a trabajar, aunque siempre, respetando los acuerdos internacionales en la materia.

En consecuencia, es conveniente mejorar la conexión entre la oferta y la demanda desde el punto de vista de las necesidades reales de los sectores y de las posibilidades de respuesta a las mismas. Para ello, una asistencia técnica que permita mejorar los procesos de selección en marcha para la contratación en origen tanto de trabajadores fijos como temporales y colaborar con el gobierno de estos países en la sistematización de los procesos que regulen todo el ciclo de la migración regular es una acción apropiada para mejorar estos procesos.

Por tanto, el proyecto es pertinente con las prioridades del gobierno español como financiador de este proyecto.

---

<sup>2</sup> Tal y como afirmaba en el Taller de apertura del Proyecto, M. Mousse Diop, Directeur du Cabinet du Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi

*c.- Pertinencia con los principios de la OIT*

El programa básico de la OIT en políticas de migración laboral se integra dentro de la estrategia de trabajo decente que constituye el eje principal de la política de la Organización para 2006-2009. La acción de la OIT abarca los planos internacional, regional, entre países, nacional y local, promoviendo en cada país el trabajo conjunto con los mandantes para integrar el trabajo decente en el núcleo de las políticas económica y social.

Para ello, los Programas Trabajo Decente por País (PTDP) constituyen el principal instrumento de cooperación de la OIT con los Estados Miembros en todo el mundo. Cada PTDP organiza la cooperación de la OIT en un marco coherente que permita que el país haga progresos en la consecución de los objetivos del trabajo decente.

En el caso concreto de las migraciones, el Marco multilateral para las migraciones laborales (MML), es otro instrumento de la OIT que orienta mediante un conjunto de principios y directrices no vinculantes, la prestación de asistencia a los gobiernos en la formulación de políticas de migración laboral más eficaces. Ofrece orientación para que las intervenciones de la OIT sean más eficaces y tomen en cuenta “las necesidades de los mercados de trabajo, el derecho soberano de todas las naciones de formular sus propias políticas migratorias y medidas útiles para una aplicación más amplia de las normas internacionales del trabajo... a fin de fomentar la coherencia de las políticas de migraciones laborales internacionales.”

El proceso de migración también plantea grandes desafíos en los que la OIT aporta su experiencia y orientación. Muchos trabajadores migrantes, en particular los poco calificados, son víctimas de abusos graves y de explotación. Las mujeres, que cada vez más migran solas y que suman casi la mitad de todos los migrantes internacionales, se enfrentan a problemas de protección particulares. Frente a las barreras cada vez mayores que se levantan a la movilidad transfronteriza, el crecimiento de la migración irregular, el tráfico y la explotación de seres humanos suponen los principales retos a los que hay que hacer frente en la protección de los derechos humanos y laborales.

La OIT, con su estructura tripartita (gobiernos, empleadores y trabajadores) tiene el mandato, desde su constitución, de formular principios y directrices relativos a la política y práctica de la migración laboral para los gobiernos, los interlocutores sociales y otras partes interesadas. Es en este contexto que la OIT ha promovido un diálogo de amplio alcance

El rol principal del proyecto es, entre otros aspectos, apoyar la sistematización del flujo de migrantes desde Senegal y España y garantizar que el proceso tenga en cuenta los derechos y los deberes de los trabajadores. Por ello el objetivo del proyecto era contribuir al desarrollo de una estrategia de gestión del proceso de migración regular de trabajadores que beneficie tanto a los estados de origen como receptores y a los propios trabajadores, promoviendo al mismo tiempo una reflexión de la situación actual y las perspectivas de futuro que ayuden a establecer políticas generales en otros países de la región.

En consecuencia, podemos considerar como muy pertinente el proyecto con respecto a las prioridades de trabajo de la OIT, especialmente en materia de promoción del trabajo decente.

Así mismo, durante la vista de terreno se ha podido constatar la existencia de todo un proceso de concertación con actores potenciales del proyecto, sociedad civil (especialmente de los sindicatos) y de otras agencias internacionales de desarrollo presentes en el país. La colaboración se ha basado sobre todo, en la posibilidad de establecer una política de acciones dirigidas a promover el aprovechamiento de las capacidades y capital social de los trabajadores migrantes en el momento del retorno a su país de origen.

Especial mención al alto grado de colaboración que se ha establecido entre la Organización Internacional de las Migraciones (OIM) y el equipo de la OIT encargado de la gestión del Proyecto. Ambas organizaciones compartían los principios y objetivos del proyecto y han promovido una colaboración efectiva desde el inicio del proyecto que ha permitido asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos. Un apoyo en el proceso de asesoramiento y sensibilización al gobierno de Senegal sobre la necesidad de establecer una sistematización del proceso de migración regular y un aporte económico para la puesta en marcha del proceso de descentralización del proceso de preselección de trabajadores, son los dos aspectos más relevantes de esta colaboración.

## **6.2.- Validez del diseño:**

La formulación de Proyecto se adapta a la metodología de intervención de la mayor parte de organismos internacionales.

Los objetivos del proyecto así como los efectos previstos en el marco de la intervención son adecuados a las prioridades y necesidades del país receptor y de los beneficiarios directos del Proyecto, ya que promueven actividades necesarias para mejorar dos aspectos fundamentales en los procesos de gestión de los flujos migratorios, como son:

- Creación de un mecanismo de gestión único del proceso y la coordinación entre la demanda y oferta de empleo que promueva una mejora del sistema de pre - selección.
- Mejora de la formación en origen de los trabajadores seleccionados en los procesos de contratación en origen.

El análisis previo del Marco Lógico de la intervención, muestra algunas deficiencias metodológicas que se señalan a continuación:

1.- El Objetivo Específico es precisamente lo que define la naturaleza y alcance de un proyecto. Según la metodología mayoritariamente utilizada, un proyecto ha de tener un único objetivo específico. No se pretende expresar, con esto, que una intervención amplia no pueda perseguir más de una finalidad. Ahora bien, si en una determinada intervención se plantean dos objetivos específicos, lo que tendríamos en realidad serían dos proyectos y, consecuentemente, dos matrices de planificación. El proyecto que se evalúa tiene dos Objetivos Específicos que redactados de otra forma, podrían ser perfectamente los productos o resultados esperados al término de esta intervención.

La redacción de los objetivos específicos es demasiado extensa y descriptiva. Es más adecuado, formular el Objetivo de forma precisa sobre aquello que se quiere mejorar o conseguir, para poder asignar indicadores realistas y verificables. En nuestro caso la formulación del Objetivo específico podría hacer referencia simplemente a la mejora de los procesos migratorios regulados.

2.- La redacción de los Productos o Resultados es confusa y aunque se corresponden con los Objetivos específicos, no aportan una información precisa para la verificación del cumplimiento de los Objetivos. Es necesario que los productos estén redactados de forma precisa y cuantificable y evitar la confusión con las actividades, ya que podemos observar como algunos de los efectos previstos son en realidad actividades desarrolladas. En nuestro caso los dos Objetivos específicos podrían transformarse fácilmente, en dos productos precisos y cuantificados.

3.- Los indicadores de formulación son necesarios para saber si durante el período de ejecución se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado o bien si ya se ha alcanzando ese objetivo o resultado en un determinado momento.

Los indicadores tienen que expresar al menos, “C.C.T.” (calidad, cantidad y tiempo). Esto es, han de establecer la cantidad de producto o servicio que se pretende alcanzar, su calidad y el periodo temporal para su logro. Los indicadores deberán hacer también referencia al grupo beneficiario y al área geográfica, si estos previamente no han sido definidos con claridad.

En el Proyecto, los indicadores no están cuantificados y se limitan a proponer enunciados más o menos verificables. Además no contribuyen a conocer los cambios que el proyecto pretende introducir.

4.- Las actividades son, en general, adecuadas para la obtención de los resultados si bien algunas de ellas son realmente difíciles de ejecutar ya que pretende realizar procesos que exceden de las capacidades del equipo de gestión del proyecto ya que corresponde al gobierno de Senegal o a la Consejería de Trabajo, realizarlas.

En general se observa que el cronograma de intervención no es realista ya que los objetivos del proyecto son demasiado ambiciosos con respecto a la corta duración prevista, un año. Hubiera sido necesario disponer de más tiempo para conocer tanto el punto de partida de la situación como el organismo de gestión del Gobierno de Senegal con el que trabajar.

Quizás, no se tuvo en cuenta el peculiar sistema administrativo senegalés y el hecho de que no se contara con un interlocutor válido para la gestión del proyecto, lo que ha exigido muchos esfuerzos durante la fase inicial del proyecto que ha ralentizado el proceso de ejecución del mismo. Se observa la carencia de un enfoque de género que hubiera permitido mejorar la intervención en los procesos de preselección, teniendo en cuenta que una parte importante de los beneficiarios potenciales son mujeres, tal y como ha demostrado el proyecto.

Aparentemente, ha existido una cierta premura tanto en la formulación como en la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para ejecutarlo, especialmente en cuanto a la definición de tareas de las partes, los compromisos previos y las funciones de cada actor. Todos estos aspectos tuvieron que irse “creando” a medida que el proyecto avanzaba sin desatender otras actividades previstas, como, por ejemplo, la asistencia técnica a los procesos de selección de trabajadores en origen.

Un aspecto que nos parece importante señalar es la ausencia de una perspectiva de género en la formulación del proyecto y que, teniendo en cuenta el desarrollo del mismo, pensamos que hubiera aportado un valor añadido al mismo ya que la mayor parte de trabajadores implicados en los procesos de contratación en origen son mujeres.

En definitiva, los objetivos y efectos previstos son coherentes con respecto a los problemas existentes, pero poco realistas con respecto al tiempo necesario para asegurar la capacidad de gestión del Gobierno de Senegal<sup>3</sup> para sistematizar un proceso que afecta a una situación relativamente nueva para el país y de complicada gestión tanto política como socialmente.

#### **(i) Progreso y eficacia del proyecto:**

Como ya se ha comentado, el proyecto ha contado con un problema inicial que ha condicionado en parte el desarrollo del mismo.

Al ser un proyecto que pretendía, entre otras actividades, prestar una asistencia técnica para la puesta en marcha de un sistema que mejorara la gestión de los flujos migratorios regulares y promover mecanismos de coordinación entre los principales actores del proceso.

---

<sup>3</sup> Actor clave en el Proyecto

La premura en la puesta en marcha del proyecto, hizo que éste, se iniciara sin tener interlocutores claros en el gobierno de Senegal. Ello supuso que, según todos los informantes clave entrevistados y de la documentación del proyecto revisada, una gran parte de las actividades y esfuerzos durante los primeros seis meses de ejecución del proyecto se hayan tenido que dedicar a promover, sensibilizar y negociar con el gobierno senegalés la puesta en marcha de un mecanismo de trabajo y de la creación de una Unidad de Gestión, que facilitara todos los procesos y fuera el interlocutor del proyecto durante el resto de ejecución del mismo.

A partir de ese momento es cuando se ha podido trabajar de forma concertada entre todos los actores del proyecto, se han clarificado las tareas y responsabilidades de cada uno y se ha trabajado de forma más coordinada.

Una vez creada esta Unidad de Gestión se ha podido trabajar de forma coordinada y ha podido orientarse la ejecución de las actividades de una forma coherente para la obtención de los resultados. Así mismo, se ha podido trabajar en la preparación de las herramientas y materiales de formación previstos en el proyecto y que han contribuido a cumplir los resultados previstos de una manera eficaz.

Particularmente importante es el hecho de que se ha podido integrar en el proyecto a otros actores de la sociedad civil, fundamentalmente a los sindicatos, muy importantes para mejorar la ejecución de las actividades previstas y que se pudiera mejorar la eficacia de la intervención.

#### **A.- Con respecto al Objetivo específico 1:**

*“Al final del proyecto, se habrá dado asistencia técnica a la coordinación y mejora de la gestión del flujo de inmigrantes mediante el establecimiento y la mejora de los mecanismos que permitan coordinar la oferta y la demanda de empleo y eliminar o reducir el riesgo de prácticas laborales discriminatorias, el tráfico de personas y la emigración irregular”.*

#### **PRODUCTO 1.1. Instancia de gestión y coordinación de flujos migratorios fortalecida en España y creada y operando en Senegal.**

Como se ha comentado fue preciso realizar numerosas actividades de intermediación para conseguir aclarar el espectro institucional del proyecto y poder contar con un Punto Focal y una Unidad de Gestión que permitiera realizar el resto de actividades previstas de forma consensuada.

Una vez clarificado el entorno institucional con el que se debía trabajar, se pudo realizar todas aquellas acciones dependientes del equipo del proyecto. Algunas de las actividades previstas en la formulación, debían ser ejecutadas por la Consejería Laboral de la Embajada de España (Actividades 1.1.3, 4 y 5) y otras son actividades relacionadas con el Objetivo 2 (actividad 1.2).

Así, las actividades realizadas para obtener este producto se han desarrollado en tres ejes:

a.- **Asistencia técnica a la Consejería de trabajo** en los procesos de selección que estaban en marcha durante este periodo y que coincidieron con el inicio del Proyecto. Los servicios prestados fueron:

- Traducción,
- Proceso de selección de trabajadores temporales, especialmente en la campaña de la fresa
- Formación en origen.

b.- **Asistencia técnica y Coordinación con la Unidad de Gestión** para el diseño de todas las actividades del proyecto, especialmente aquellas dirigidas a sistematizar procesos, establecer un protocolo único de intervención y unificación de las diferentes listas de empleo existentes en ese momento así como la concepción de los útiles de acompañamiento de la gestión del proceso de migración.

Dos hitos importantes ha conseguido el proyecto:

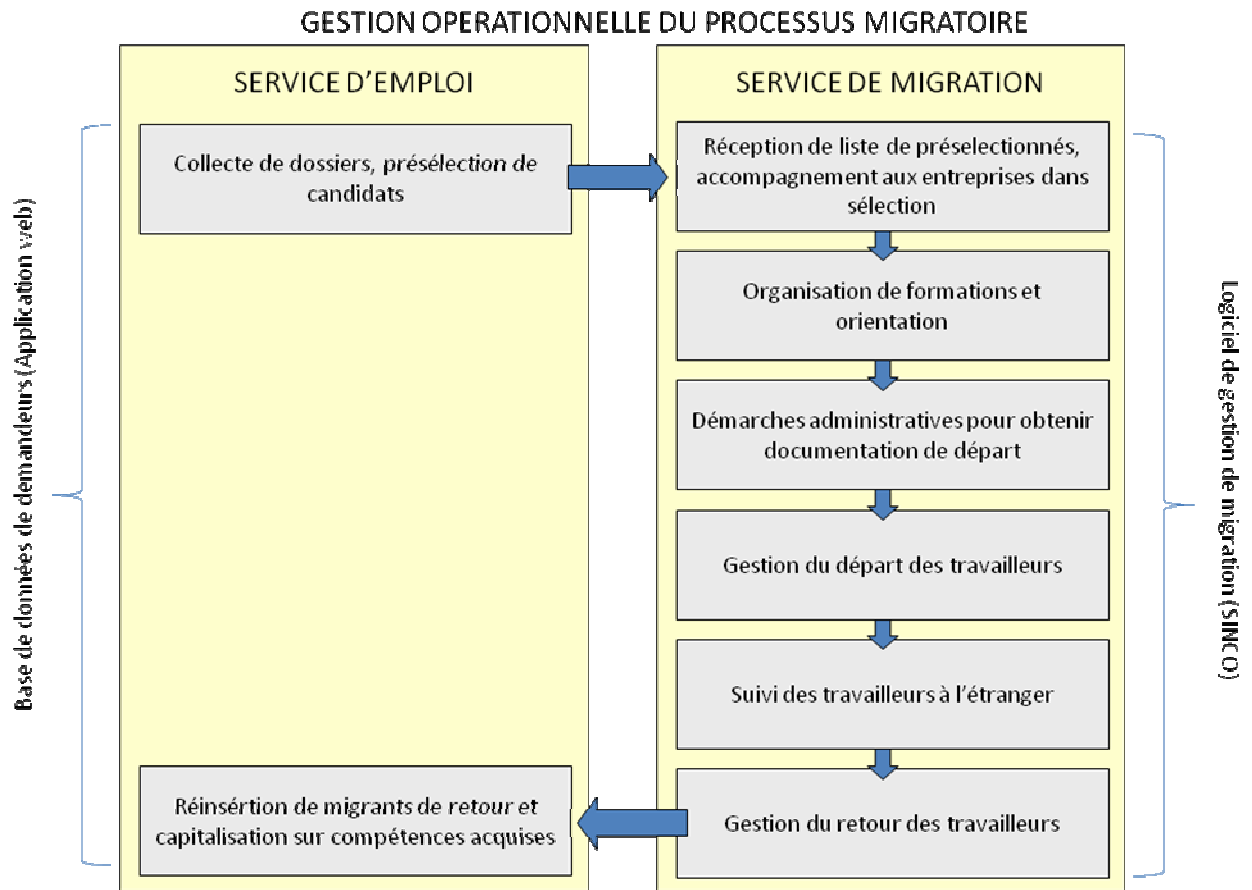
- Disponer de una sola lista de candidatos para todas las ofertas de empleo que lleguen al Ministerio de Juventud y Empleo de los Jóvenes.
- Descentralización del proceso de inscripción en las listas, ya que hasta el momento, cuando la Agencia Nacional de Empleo de jóvenes (ANEJ) era la responsable de la gestión de este proceso, solo podía realizarse la inscripción en la ciudad de Dakar, siendo un contratiempo y una limitación importante para los potenciales demandantes de empleo.

La utilización de los CEDEPs, estructura dependiente del Ministerio de Juventud y descentralizada en cada una de las 12 regiones del país, como centros de inscripción permiten a cualquier persona acudir a un centro próximo a su domicilio, eliminando las barreras geográficas e impulsando la presencia en las listas de los trabajadores que viven en el ámbito rural, especialmente importante para el caso de ofertas temporales del sector agrícola.

Además se promovió la necesaria coordinación entre todos los actores. Una reunión semanal de planificación y evaluación se ha realizado entre el coordinador del Proyecto y el responsable de la unidad de Gestión.

c.- **Diseño, elaboración y puesta en marcha de útiles de gestión de flujos migratorios regulados.** A lo largo del proyecto se ha diseñado y se ha puesto en marcha un sistema informático para la gestión de todo el proceso, desde el proceso de inscripción hasta la gestión administrativa de los documentos necesarios para la partida, la formación en origen y, eventualmente el acompañamiento y retorno de los mismos. Este sistema de información es capaz de gestionar los dos tipos de migración prevista: temporal y la fija. Este proceso ha ido acompañado de la necesaria formación del personal encargado de manejarla.

El siguiente gráfico ilustra convenientemente todo el proceso:



Se ha verificado la calidad del producto y su utilización por parte del socio del proyecto.

*Podemos afirmar que el producto esperado se ha cumplido de manera muy eficaz, sobre todo teniendo en cuenta el corto periodo de duración de este proyecto y ha permitido obtener un efecto directo de forma casi inmediata, sobre las condiciones para el desarrollo del proyecto, favoreciendo, de esta manera la obtención de un impacto a largo plazo.*

## **PRODUCTO 1.2. Estudios realizados, uno en Malí y otro en Mauritania**

En el momento de realizar la visita de terreno acaba de realizarse una visita de prospección a Malí, no pudiendo emitir una opinión contrastada sobre los logros de esta actividad. Sin embargo, el equipo de gestión del proyecto señala la gran receptividad que han encontrado en las autoridades malienses y el gran interés en replicar el proyecto en este país. Así mismo, en la reunión mantenida con el equipo de gestión, éstos manifiestan que la estructura y funcionamiento de la administración maliense favorecerán, sin duda, la replicabilidad del proyecto en este país.

En Mauritania una visita de prospección fue realizada hace unos meses. Varias reuniones con autoridades del país fueron realizadas con el objetivo de explicar el protocolo y dar a conocer la experiencia en Senegal y programar futuras asistencias técnicas para la formación del personal encargado de la gestión de los flujos migratorios regulares. Las autoridades mauritanas han reaccionado positivamente y confirman el éxito de la misión, confiando en la ejecución de una segunda fase del proyecto que permita replicar en su totalidad la experiencia de Senegal.

Aprovechando la estancia del equipo de gestión en Mauritania se colaboró en un proceso de selección que casualmente se estaba realizando para contrato de trabajadores temporales.



***Podemos afirmar que el producto esperado ha producido un efecto inmediato de una manera eficaz gracias a la colaboración de los actores implicados en el proyecto.***

## **Conclusión**

Teniendo en cuenta que los dos productos esperados se han obtenido de forma eficaz, podemos afirmar que el Objetivo Específico 1 se ha cumplido de forma satisfactoria, ya que los mecanismos de coordinación han mejorado entre los dos actores principales del proceso y se han establecido mecanismos de mejora de los procesos de migración regulada que permiten contar con un efecto inmediato sobre la población potencialmente beneficiaria, al haberse mejorado la gestión, la transparencia y la accesibilidad a los procesos de migración regulada.

## **B.- Con respecto al Objetivo específico 2**

*“Al final del proyecto, se habrá contribuido a mejorar la calificación y empleabilidad de los demandantes de empleo pre-seleccionados, a través de la formación en origen.”*

Es necesario señalar que el segundo producto previsto en la formulación: *“Sistemas de información y orientación establecidos y funcionando”*, en los términos en los que está descrito, en realidad se trata de una Fuente de verificación de todo el proceso de apoyo previsto en el proyecto.

Del análisis del documento de formulación, se desprende que todas las actividades previstas para el cumplimiento de este Objetivo Específico, están diseñadas para la obtención del Producto 2.1 y por ello el análisis de cumplimiento de actividades y del criterio de eficacia se realiza para los dos productos simultáneamente.

### **PRODUCTO 2.1. Formación en origen y potenciación de las capacidades locales a través de la asistencia técnica y la formación mejoradas.**

### **PRODUCTO 2.2. Sistemas de información y orientación establecidos y funcionando.**

A lo largo del proyecto se han realizado todas las actividades previstas para alcanzar este producto.

En la visita de terreno se han realizado las entrevistas con informantes clave y personal del equipo de gestión. Además, se ha verificado *in situ* el material formativo y de orientación creado. Se ha constatado la calidad del mismo, su operatividad y la adaptación a las especificidades socioculturales de Senegal. La coordinación con la Secretaria de la Formación Profesional de Senegal ha sido constante, habiendo mostrado su satisfacción por la validez del proceso y por las ventajas que la colaboración entre ambas instituciones ha supuesto para el proyecto.

Así mismo se ha verificado la pertinencia del diseño de los materiales y su aplicación en los procesos de contratación en origen realizados desde el momento que estos módulos estaban operativos.

Las actividades realizadas han permitido obtener los siguientes útiles:

- **Un módulo de formación diseñado y aplicado para la formación en origen de trabajadores temporales.** Módulo de un día de duración con los principales elementos concernientes al país y lugar de trabajo, derechos y deberes básicos, condiciones de vida y condiciones de trabajo. Además se complementa la formación con una componente de sensibilización sobre las ventajas del retorno. Las formaciones se realizan junto a una ONG local que imparte el módulo en la lengua de los beneficiarios, que en este caso han sido mayoritariamente contratados en el sector agrícola y eran mujeres.

- **Un programa de formación en origen para trabajadores fijos.** Consta de 4 módulos de duración variable: Lengua española, riesgos laborales, condiciones de trabajo y formación profesional específica. En esta formación colaboran, así mismo, los sindicatos senegaleses más importantes, especialmente UNSAS y la CNTS, que cuentan con amplia experiencia en algunos de los módulos impartidos. La formación profesional se realiza en centros de Formación profesional del sistema educativo senegalés, previamente identificados y que han sido apoyados para poder ofrecer la formación específica diseñada. Esta formación permite adaptar mejor las demandas de empleo con la oferta en origen y necesita de una coordinación precisa que el proyecto ha sabido aportar, tal y como comenta la propia Consejería de Trabajo. Las empresas consultadas han manifestado su satisfacción por el proceso de formación realizado.
- **Catálogo de centros de formación** en el que se reflejan todos los centros de formación profesional de Senegal colaboradores y las especialidades que pueden impartir. Según comentarios de la consejería de Trabajo, es una herramienta muy valorada porque permite tener una idea a priori de las capacidades del país en materia de formación de trabajadores.

Todas las actividades realizadas han permitido mejorar la conexión entre oferta y demanda de empleo de las empresas que acuden a las contrataciones en origen.

Se constata tanto por la documentación como en las entrevistas mantenidas con los actores de la sociedad civil, sindicatos y ONG's, que el proyecto ha contribuido a mejorar la información sobre los efectos de la migración y la importancia de optar por una migración regulada y por las ventajas que supone el retorno, como vía para promover la migración circular y el aprovechamiento tanto del capital humano como de la experiencia de los emigrantes en el momento de su retorno.

Así mismo, se aprecia una mejora de la información básica sobre derechos y deberes de los trabajadores antes de la partida lo que contribuirá a reducir los riesgos de discriminación y mejorar sus condiciones laborales en los países de acogida. Todo ello se integra en las estrategias y objetivos de la OIT con respecto a las migraciones y los derechos de los trabajadores.

Es necesario destacar de la participación en las actividades del proyecto de organismos, y entidades, de la sociedad civil de Senegal, lo que ha facilitado el trabajo y ha permitido dotar a la formación de contenidos más adecuados a la realidad del país.

*Como resultado de todo ello, podemos afirmar que este producto ha producido efectos inmediatos de una forma eficaz.*

### **Conclusión.**

Teniendo en cuenta que los dos productos esperados se han obtenido de forma eficaz el Objetivo Específico se ha cumplido de forma satisfactoria, ya que los mecanismos permitan mejorar la formación en origen están creados y utilizados y se ha mejorado la información sobre derechos laborales a la población beneficiaria de contratos en origen<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Si bien se pretendía alcanzarlo en el primer Objetivo específico, la mejora del conocimiento de los derechos laborales que favorece la reducción de prácticas laborales discriminatorias se ha alcanzado en el segundo Objetivo Específico, mediante los programas de formación realizados diseñados.

## **Conclusión general**

Todos los actores consultados señalan que si bien es pronto para asegurar que los procedimientos puestos en marcha serán estables y duraderos, el proyecto ha permitido que el gobierno de Senegal comprenda y promueva la gestión concertada y sistematizada de los procesos migratorios regulares, como medio de resolver los problemas que se habían producido en los anteriores procesos de contratación, especialmente en el caso de los trabajadores temporales.

En general, la evaluación ha mostrado como los productos previstos se utilizan por parte de los actores implicados, especialmente el gobierno de Senegal y los resultados esperados tienen una calidad muy satisfactoria.

Además se han involucrado otros actores y se ha favorecido las alianzas con el principal socio local.

### **(iv) Eficiencia en el uso de los recursos**

El Proyecto ha sido financiado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España en noviembre de 2006, con una duración inicial de 12 meses y ha contado con un presupuesto de 430.061 euros.

En el momento de realizar este informe no se dispone del informe final económico global. Por lo tanto, es difícil valorar adecuadamente la eficacia del Proyecto. No obstante, hemos utilizado los datos de la formulación del Proyecto y el análisis de las informaciones obtenidas durante la visitas de terreno. También suponemos que el presupuesto ha sido utilizado en su totalidad, sin desvíos de partidas que sean significativos y que afecten al desarrollo de las actividades y en consecuencia, no ha tenido influencia sobre los objetivos previstos.

Aparentemente, en líneas generales, el proyecto se planificó adecuadamente en cuanto al reparto de recursos entre las actividades del Proyecto. Según se desprende del análisis realizado del presupuesto, los recursos asignados a cada acción ha permitido la realización de todas las actividades previstas y alcanzar, en conjunto, un grado satisfactorio en el cumplimiento de las mismas.

Del análisis financiero y de la comprobación realizada sobre terreno de las partidas y gastos generales del proyecto, se desprende que los costes pagados tanto por equipos como por las asistencias y servicios técnicos, son los adecuados al país y han sido gestionados de forma transparente y eficiente.

Todo el equipamiento, materiales y actividades se han realizado sin tener que solicitar recursos extraordinarios, si bien debido a la necesidad de ampliar el proyecto, hubo que recurrir a una modificación presupuestaria<sup>5</sup> para realizar un cambio de partidas que permitiera seguir financiando la partida de personal del proyecto.

Se constata como los programas informáticos y los materiales de formación están finalizados y operativos. La calidad de los mismos es señalada por todos los organismos participantes en el proceso, tanto por su sencillez como fácil manejo y operatividad. Por ello se verifica como los recursos empleados para la puesta en marcha de herramientas informáticas y materiales de formación han sido eficientes y han permitido obtener el efecto esperado.

---

<sup>5</sup> Autorizada por el organismo donante.

La partida presupuestaria más elevada, es la correspondiente a Recursos Humanos, aproximadamente un 50 % del costo total de Proyecto, aunque al final del proyecto se ha incrementado debido al incremento de la duración de ejecución del mismo.

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto y que el objetivo del mismo es la provisión de asistencia técnica a las autoridades senegalesas para la puesta en marcha de un sistema de gestión de los flujos migratorios, los recursos humanos asignados al proyecto parecen haber sido los apropiados para lograr los efectos pretendidos en el proyecto.

Una vez analizado el conjunto de actividades que se han desarrollado en el proyecto, se observa como el efecto previsto ha sido logrado ya que, una Unidad de Gestión ha sido creada y un protocolo de intervención en materia de migración se ha adoptado. Además, las herramientas de gestión diseñadas y los materiales de formación han sido puestos en marcha y son operacionales.

Aparentemente, el proyecto ha sido gestionado de forma eficiente y los recursos han permitido contar, por encima de las expectativas previstas, con los productos previstos en el documento de formulación, logrando un efecto inmediato en los procesos migratorios regulares.

Es oportuno señalar que la mayor parte de personas entrevistadas consideran que la estrategia de intervención puesta en marcha era la más apropiada y que la gestión de tiempos y recursos han sido muy eficientes. Las sinergias establecidas con otros organismos que intervienen en el sector, como por ejemplo la OIM, han permitido la compra de ordenadores para los CEDEPs regionales, de modo que pueda ser instalada la aplicación del programa informático que gestiona todo el ciclo de la migración regular creado en el proyecto. Todo ello, ha contribuido a mejorar tanto a la eficacia como a la eficiencia del proyecto.

#### **(v) Eficacia de los modos de gestión**

Todas las fuentes consultadas confirman el hecho de que los procesos de contratación en origen, no solo los del gobierno español, se veían incapaces de conocer el procedimiento para ponerlo en marcha y tenían el problema añadido de que existían varias listas de candidatos potenciales. La razón era la falta de un sistema de trabajo coherente y la falta de un interlocutor válido con el que desarrollar el proceso.

Como ya hemos comentado, al final de este proyecto, un procedimiento sistematizado ha sido asumido por el gobierno de Senegal y una Unidad de Gestión ha sido creada para realizar todos los procedimientos diseñados por el Proyecto.

Sorprende que un proyecto de tan corta duración, que pretende cambiar procesos y actitudes en un gobierno soberano, haya conseguido cambiar un método de trabajo lento y con vicios de procedimiento como el que se aplicaba en los anteriores procesos de contratación en origen.

Tanto las visitas de terreno como el análisis de la documentación del proyecto, han permitido constatar que el equipo de gestión del proyecto tenía las capacidades adecuadas para la ejecución del mismo y, en consecuencia, ha prestado una asistencia técnica adecuada y de buena calidad. Ello permite afirmar que el personal de gestión del proyecto ha desarrollado sus funciones de una forma eficaz y eficiente.

La comprobación de los procedimientos de gestión del proyecto, tanto administrativos como financieros, han sido verificados y se puede afirmar que se han desarrollado de forma eficiente. Así mismo, la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales se ha hecho de forma responsable y eficiente. El monitoreo del seguimiento de las actividades del proyecto se han realizado adecuadamente a lo largo del periodo de ejecución del mismo y el análisis efectuado a

lo largo de todo el proyecto se ha utilizado para la toma de decisiones en aspectos que han mejorado el proyecto: formación, diseño de herramienta, etc.

Los productos diseñados para la gestión de los flujos migratorios, la base de datos de potenciales trabajadores, no ha sido testeada en su totalidad ya que desde que se finalizó su implantación no se ha producido ningún proceso de selección. Sin embargo si que está siendo utilizada como base de datos de trabajadores candidatos. Hasta el momento unas 1400 personas se han apuntado a esta lista única de trabajadores candidatos a la contratación en origen.

Unos 933 trabajadores, de los cuales 710 son mujeres, se han beneficiado de los módulos de formación a lo largo de 6 formaciones realizadas, 3 para procesos de contratación fijos y 3 en procesos de contratación temporal.

Si bien la mayoría de trabajadores contratados durante la ejecución del proyecto eran de carácter temporal y especialmente del sector agrícola, aparentemente el proyecto ha permitido mostrar las ventajas de la contratación temporal en origen y sentar las bases para poner en marcha un sistema de trabajo que incite al retorno de los trabajadores contratados en origen y se refuerce la idea de trabajar en un futuro en programas de migración circular y potenciar las ventajas para las comunidades de origen y destino. Esta experiencia que se ha constatado en el sector agrícola podría extenderse, si la coyuntura económica lo permite a otros sectores industriales.

Si tenemos en cuenta que estos efectos inmediatos han sido obtenidos tras la ejecución del proyecto y que la duración del mismo ha sido de un año, podemos considerar que la gestión del mismo ha sido muy eficaz y la metodología utilizada ha sido la apropiada y ha contribuido al éxito del proyecto.

Evidentemente el proyecto, tal y como manifiestan las autoridades senegalesas afirman y es corroborado por la parte española, el proyecto está recibiendo apoyo político y está empezando a recibir apoyo técnico y administrativo, si bien es necesario que la Unidad de Gestión vea incrementada su dotación presupuestaria y de personal para asegurar el cumplimiento de sus funciones.

La lejanía entre la sede central de OIT en Dakar y la oficina del Proyecto es un handicap importante que no ayuda a la necesaria integración del equipo del proyecto en la estructura y procesos de la OIT, especialmente para un equipo nuevo y con escasa experiencia en los procedimientos de la organización. Sin embargo, aparentemente la comunicación entre el equipo del proyecto con la oficina central y regional ha sido fluida.

La coordinación entre los miembros del equipo de gestión ha sido correcta, si bien ante nuevas acciones de mayor envergadura deberían contar con procedimientos de trabajo estandarizados.

Tanto en el diseño del proyecto como en su ejecución ha faltado un enfoque de género, por lo que no se puede efectuar un análisis de este componente. Sin embargo tanto el equipo de gestión del proyecto como el propio gobierno de Senegal es consciente de que en la segunda fase de este proyecto recientemente aprobada, es necesario profundizar y desarrollar el enfoque de género, por ser las mujeres uno de los colectivos beneficiarios más importantes de este proyecto y de la intervención en general.

## **(vi) Orientación del impacto y sostenibilidad**

El objetivo general del proyecto era *“Contribuir a una migración social y económicamente beneficiosa para la región del Sahel, para España y para los trabajadores migrantes, conforme a los principios de igualdad y no-discriminación de la sociedad española”*.

Los impactos de la intervención que se evalúa no pueden apreciarse en un Proyecto de duración limitada, ya que la estrategia de solo podrá ser valorada a medio o largo plazo y en el contexto de una estrategia o programa, nunca en el de una sola acción o Proyecto.

El impacto vendrá dado por los cambios políticos, sociales, de comportamiento, etc., que tengan lugar tanto a nivel socio económico como socio jurídico en la sociedad tanto de los países de origen como de destino, con respecto a los Derechos de la población migrante, que son los beneficiarios de este proyecto. Evidentemente estos cambios que se pretenden realizar sobrepasan la duración de un proyecto de un año de duración.

Por otra parte, es necesario señalar que no se han observado efectos imprevistos o previstos que hayan podido afectar al impacto del proyecto.

El análisis del grado de cumplimiento de los Objetivos Específicos de este Proyecto nos permite ir conociendo la tendencia en el impacto de la estrategia de la intervención. Como ya hemos resaltado, los objetivos específicos previstos se han alcanzado de forma satisfactoria. En consecuencia, podemos suponer que se han observado cambios en las actitudes de la contraparte, gobierno de Senegal y buena disposición en resto de países afectados por el proyecto. Estos cambios de actitudes van acompañados de un fortalecimiento institucional al haberse apropiado de las herramientas que el proyecto ha puesto en marcha a fin de mejorar todo el proceso de migración regular.

En las conversaciones mantenidas con el responsable de la Unidad de Gestión, se adivina la buena voluntad del gobierno de Senegal, único país en el que se ha desarrollado en su totalidad el proyecto, para aplicar los procedimientos acordados y que el mismo se constituya en un procedimiento de base para la gestión de estos procesos.

Todo ello, hace que la tendencia observada es que se logrará una sostenibilidad de los efectos del proyecto, su bien es necesario testear los procedimientos y seguir fortaleciendo institucionalmente al gobierno de Senegal, exigiéndole al mismo tiempo, que asigne recursos y medios para implantar el procedimiento de gestión de forma continua y permanente.

En la medida que esta sostenibilidad se alcance el impacto del proyecto será mayor, ya que por el momento simplemente se han creado los instrumentos necesarios a tal fin.

Un factor que, quizás, influirá en la sostenibilidad de la acción, es la aplicación de una estrategia que permita incidir en políticas de desarrollo en el momento del retorno de los migrantes, especialmente de aquellos beneficiarios de contratos temporales, y que les permita aprovechar sus experiencias y recursos, adquiridos en su estancia en el país de acogida, en proyectos de desarrollo vinculados a sus comunidades de origen.

Sin embargo es preciso comentar un factor de riesgo que puede afectar al proceso puesto en marcha, que, si bien no ha afectado excesivamente al desarrollo del mismo, es clave para garantizar la sostenibilidad del mismo.

Este factor es político, y consustancial a los países en vías de desarrollo. Según informantes clave consultados en la evaluación, la composición no solo del gobierno, sino de responsables de departamentos ministeriales, obedece en algunos casos, a un reparto de poder entre “facciones o grupos de poder” de los diferentes miembros del partido gobernante.

Actualmente, los responsables políticos han optado por esta política de total apoyo a este tipo de proyectos, especialmente si son ejecutados por organismos internacionales, pero el entramado político del país puede cambiar y los departamentos o Ministerios pasar de unas manos a otras. Evidentemente, las políticas y el nivel de colaboración de las autoridades con los procesos de migración, estará íntimamente relacionado con posiciones personales o con cambios en las relaciones que se establezcan con los países europeos, especialmente en un tema tan sensible como es el de la emigración.

En el momento de realizar la evaluación, la situación económica internacional es difícil y está afectando sobre todo al paro. Ello está provocando y es previsible que mucho más en un futuro inmediato, una falta de ofertas de contratación en origen al haberse producido un fuerte descenso del mercado laboral europeo y español, en particular. Ello es un factor que influirá mucho sobre el proyecto, ya que en la medida que no haya oferta, el proceso puesto en marcha perderá credibilidad y efectividad. No obstante, según fuentes consultadas, el proceso de contratación en origen para trabajadores temporales no sufrirá de momento un descenso significativo.

## **7. Conclusiones**

El proyecto se diseña en un contexto social y político en el que España se configura como país receptor de migraciones irregulares, considerando el gobierno español que era el momento de establecer políticas generales de intervención en materia de migración con los países de origen.

El proyecto fue diseñado y puesto en marcha de una manera quizás algo rápida y respondiendo a una demanda del donante. El diseño del proyecto se hizo bajo el supuesto de que la contraparte, el gobierno de Senegal, disponía de una estructura de gestión en materia de flujos migratorios y que el tema constituía una prioridad para el mismo.

Cuando el proyecto comenzó, hubo que concentrar todos los esfuerzos en clarificar el panorama de trabajo y, sobre todo, conocer quien iba a ser el organismo con el que se iba a trabajar y colaborar, para conocer a quien se iba a prestar una asistencia técnica. Al mismo tiempo, hubo que preparar toda la logística adecuada: instalaciones, personal, equipos, etc., para la gestión del proyecto. Todo este proceso duró casi seis meses y evidentemente repercutió en la eficacia del proyecto aunque, la misma, no se ha visto muy afectada debido al esfuerzo personal del equipo de gestión. Este esfuerzo hizo disminuir la eficiencia del proyecto.

Tal y como hemos comentado en el análisis de eficacia, los Objetivos específicos previstos se han cumplido de un modo eficaz, especialmente si tenemos en cuenta la corta duración del proyecto y los problemas surgidos al inicio del mismo. Por una parte, se ha contribuido a la puesta en marcha de un protocolo de intervención y de una Unidad de Gestión como interlocutor de los futuros procesos de migración regular evitando de este modo la indefinición y la falta de procedimientos existentes hasta el momento. Además un sistema de formación e información en origen ha sido diseñado y puesto en marcha y ayudará, sin duda, a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores migrantes.

Los procesos establecidos, el protocolo de intervención y las herramientas creadas, aunque han sido utilizadas en algunos procesos de selección de trabajadores tanto fijos como temporales, no están suficientemente probados. Es necesario que en la segunda fase se afinen las herramientas informáticas creadas tanto para resolver los pequeños defectos que tengan como para mejorar aspectos que ahora no hayan podido verificarse, como por ejemplo su utilidad en el ciclo completo del proceso, desde la preselección hasta el retorno del trabajador.

El sistema de módulos de formación en origen diseñado ha sido utilizado, pero es necesario afinarlo y tener en cuenta experiencias de los trabajadores que hayan retornado para optimizar los contenidos. La Formación Profesional especializada es un proceso que debe afinarse y vencer determinados problemas, como por ejemplo, el tiempo que transcurre entre la oferta de empleo y el proceso de salida de los trabajadores, para que dé tiempo a realizar una formación adecuada. Es decir, el procedimiento de formación en origen debe ser reactivo y para ello necesita un margen mínimo de tiempo.

El gobierno de Senegal se ha comprometido a corregir los errores en anteriores procesos de preselección de trabajadores para el proceso de contratación en origen, principalmente los derivados de un mal proceso de reclutamiento y un protocolo de actuación lento y lleno de errores administrativos e incumplimiento de compromisos adquiridos, tanto administrativos como financieros.

La asistencia técnica prestada en el proyecto ha permitido establecer un protocolo de actuación en materia de flujos migratorios regulares, clarificar el proceso de preselección, descentralizar el proceso para permitir a los trabajadores de las regiones alejadas de Dakar poder optar a este proceso y, gracias a la sensibilización y consejo, apoyar la creación de una única Unidad de Gestión de todo el proceso.

Aparentemente, el Gobierno de Senegal se ha apropiado del proceso establecido por el proyecto y lo aplicará en futuras ofertas, no solo del país donante del proyecto, España, sino de otros países interesados en procedimientos similares de contratación en origen, como Italia y Canadá.

Es necesario que pase un tiempo y se pueda comprobar este hecho, ya que existen dudas razonables de la voluntad real de aplicación de procedimientos de selección transparentes y que estén libres de presiones políticas y del reparto de influencias en función de la cuota de poder que dispongan los funcionarios de Ministerios implicados en el proceso.

## **8. Recomendaciones**

Fruto del trabajo de campo realizado y del análisis de la documentación del proyecto tanto en sus fases de formulación, ejecución y finalización, se proponen las siguientes recomendaciones:

### *a. - En cuanto a la formulación del Proyecto*

- Es necesario que los responsables de la formulación de proyectos, diseñen un Marco Lógico adecuado, tanto a la metodología de la Cooperación Internacional como al tipo de intervención que se vaya a realizar. Hay que procurar no tener varios Objetivos Específicos en un Proyecto y procurar que los indicadores sean realistas, cuantificados y objetivamente verificables. De esta manera, podrá mejorarse tanto el seguimiento del proyecto como la evaluación final del mismo.

### *b. En cuanto a la pertinencia*

- En un proyecto de este tipo, en el que existe una fuerte componente institucional, es preciso contar con un acuerdo previo con las autoridades nacionales sobre la manera de trabajar, los encargados de cada actividad, los interlocutores y definir muy bien el rol que debe jugar cada uno de los actores
- Con el objetivo de ampliar los potenciales beneficiarios, sería recomendable insistir en el proceso de descentralización de las listas de preselección de candidatos. Para ello, es necesario potenciar los CEDEPS y seguir de cerca el próximo proceso para comprobar la verdadera voluntad del gobierno en poner en práctica el nuevo protocolo creado.



*c.- En cuanto a la eficacia*

- En el momento de formular el proyecto es necesario medir bien los tiempos y los procesos con el objetivo de ser más eficaces. Es necesario que el equipo de formulación del proyecto establezca cronogramas realistas en función de los objetivos esperados.
- Mejorar el acceso a la información de los beneficiarios. Se recomienda realizar acciones de sensibilización e información para dar a conocer a la población en general las actividades y objetivos del proyecto y especialmente los procedimientos puestos en marcha. El equipo de gestión del proyecto debe velar por que esta información llegue a toda la potencial población beneficiaria.
- El equipo de gestión debe establecer la coordinación necesaria con la Unidad de Gestión y con la Consejería de Trabajo, para crear mecanismos muy reactivos que permitan ofrecer una formación profesional de una duración suficiente para aportar un valor añadido a los candidatos seleccionados en los casos de contratación fija y mejorar la información básica a los trabajadores temporales.
- El coordinador del proyecto debe procurar que la Unidad de Gestión comprenda la necesidad de adaptar el perfil de los candidatos preseleccionados a las características de los puestos de trabajo ofertados, especialmente en el caso de la contratación temporal en el sector agrícola.
- Es necesario prever un fortalecimiento institucional a la Unidad de Gestión como contrapartida al cumplimiento de los acuerdos a los que se hayan llegado para poner en marcha los procedimientos de contratación en origen, especialmente para la fase de preselección.

*d.- En cuanto a la eficiencia*

- Sería necesario asignar más recursos a otras actividades que permitan mejorar la calidad de los productos y efectos previstos en el proyecto. Por ejemplo, para mejorar la calidad de la formación profesional, apoyando a los centros que estén en mejor disposición de ofrecer una formación profesional de calidad y adaptada a las necesidades de la oferta.
- Es imprescindible que el equipo de gestión prevea las posibles sinergias con otras agencias de OIT, u otros organismos, que promuevan acciones complementarias a las que el proyecto pretende desarrollar o bien, como primer paso de colaboración, pueden cubrir un área de sensibilización e información sobre los procesos migratorios a la potencial población beneficiaria

*e.- En cuanto al impacto y sostenibilidad*

- Es recomendable que el equipo de gestión promueva sinergias con otros proyectos de desarrollo que se estén ejecutando en la región o zona de origen de los trabajadores. Ello, podría potenciar el conocimiento sobre las ventajas que la migración circular tiene y podría capitalizarse las experiencias de los trabajadores que retornan. Favorecer estas sinergias en el caso de trabajadores de zonas rurales puede ser una experiencia piloto para vincular a los trabajadores que retornan con las comunidades en las que residen.

*f.- en cuanto a mecanismos de gestión*

- Es recomendable que el equipo de gestión del Proyecto mejore su integración en el equipo de trabajo regional y que la comunicación sea más fluida, especialmente con la unidad de gestión administrativa.
- Sería recomendable que la sede central prestara más apoyo a los equipos de gestión de proyecto que estén formados por personal de reciente incorporación y que pueden tener más dificultades de adaptarse a los procedimientos de la OIT.

## **9. Lecciones aprendidas**

Un proyecto como el que se evalúa es demasiado ambicioso para ejecutarlo en un año de duración. Si tenemos en cuenta que el proyecto pretende poner en marcha un procedimiento que no existía y que era desconocido por la contraparte, el gobierno de Senegal, el proceso debería haber contado con tiempo suficiente, previo al proyecto o bien como una línea de trabajo previa, para establecer los contactos gubernamentales oportunos y conocer la estructura con la que se iba a trabajar.

Hay que ser conscientes de que no puede trabajarse con prisas y sin concertación previa con el socio local, prueba de ello es el proceso de contratación en origen de trabajadoras temporales para la fresa, que se desarrolló en plena ejecución de este proyecto ,aunque fuera del entorno del mismo, y que fue un fracaso con respecto a los objetivos previstos en el proyecto.

Las acciones que pretenden influir sobre procesos y cambiar políticas gubernamentales de temas tan sensibles como el que nos ocupa, deben ser mucho más lentos y prever acciones que promuevan una mayor sensibilización tanto para los organismos ejecutores locales para que cambien mentalidades y promuevan procesos transparentes como para los potenciales beneficiarios para garantizar el acceso a la información de los procesos puestos en marcha.

El proyecto no ha sido testeado en su totalidad como para obtener unos conocimientos profundos sobre aquellos aspectos replicables y pueden constituir buenas prácticas. Es preciso testear tanto las herramientas informáticas de gestión como los módulos de formación diseñados. Sin embargo se intuye que el proceso de descentralización puesto en marcha va a permitir que la población beneficiaria tenga más acceso al proceso de contratación en origen, que hasta ahora se centraba en la ciudad de Dakar.

Las sinergia establecida entre la OIT y la OIM, que es el referente en el sector en la zona, han beneficiado a la consecución de los objetivos del Proyecto y muestra una vía interesante para el desarrollo de acciones conjuntas en el futuro.

Así mismo, es destacable el proceso de toma de contacto con otras Agencias y organismos que trabajan en programas de reforzamiento de capacidades económicas de las regiones de país más afectadas por los procesos migratorios par la adopción de programas y acciones conjuntas que potencien tanto la formación de trabajadores en origen como acciones encaminadas a promover la migración regular en la fase de retorno de los trabajadores con contratos temporales, y desarrollar acciones en sus comunidades de origen que valoricen el capital adquirido por estos trabajadores.