



# OIT - Evaluación

- **Título de proyecto:** “Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con el Desarrollo” RAF/09/01/SAP
- **TC/SYMBOL:** RAF/09/01/SAP
- **Tipo de evaluación:** Evaluación Externa
- **País(es):** Senegal, Mali, and Mauritania
- **Fecha de la evaluación:** Marzo-Junio, 2013
- **Nombre de consultor(a):** Evaluando
- **Gestor de la evaluación:** Mr. Russon
- **Oficina Administrativa (OIT):** Migrant
- **Oficina Técnica (OIT):** Regional Office- Senegal
- **Fin del proyecto (fecha):** Marzo 2013
- **Donante: país y monto en US\$** España, 1,996,140 Euros
- **Palabras Claves:** Migration, labour inclusion, sustainable development, poverty reduction, financial education, green jobs
- **Presupuesto de la evaluación:** 18,456 USD

# ÍNDICE

LISTADO DE ABREVIATURAS .....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Antecedentes del proyecto .....	10
1.2. Estructura organizativa .....	11
1.3. Financiación del proyecto .....	11
2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN.....	12
2.1. Propósito de la evaluación .....	12
2.2. Alcance y fases de la evaluación.....	12
2.3. Clientes estratégicos de la evaluación.....	13
2.4. Criterios de evaluación .....	13
2.5. Enfoque metodológico .....	15
2.6. Limitaciones.....	16
3. PRINCIPALES HALLAZGOS .....	16
3.1. Pertinencia y aptitud estratégica .....	16
3.2. Validez del Diseño .....	24
3.3 Progreso y Eficacia del Proyecto .....	30
3.4. Eficiencia en el Uso de los Recursos .....	39
3.5. Eficacia de los Modos de Gestión.....	42
3.6. Orientación del Impacto y de la Sostenibilidad .....	45
4. CONCLUSIONES .....	48
5. LECCIONES APRENDIDAS .....	51
6. BUENAS PRÁCTICAS.....	52
7. RECOMENDACIONES.....	52
8. ANEXOS .....	54

## **LISTADO DE ABREVIATURAS**

AECID- Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (España)

ANJE- Agence National pour l'Emploi des Jeunes (Sénegal)

CAD (OCDE)- Comité de Ayuda al Desarrollo (Organización Cooperación y Desarrollo Económico)

CCOO- Comisiones Obreras (España)

CGTM-Confédération General Des Travailleurs du Mauritanie

CIF (Turín)- Centro Internacional de Formación de la OIT

CNTS-Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal

CODM-Centre d'Orientation et de Documentation sur les Migrations

COFLEC-Collectif des Femmes pour la Lutte contre l'Emigration Clandestine (Sénegal)

CSLP- Cadre stratégique de la Lutte contre la Pauvreté (Mauritanie)

CSRP-Cadre Stratégique de la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (Malí)

DEPS- Document de Politique Economique et Sociale (Sénegal)

ENDA-Environnement et Développement du Tiers Monde (Sénegal)

FAO-Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura

FIIAPP-Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España)

MECSEF- Mutua de Ahorro y Crédito de los Senegaleses de Francia

MIGRANT- Programa de Migraciones Internacionales (OIT)

OIM- Organización Internacional de las Migraciones

OIT- Organización Internacional del Trabajo

ONG- Organización No Gubernamental

PNUD- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PTDP- Programa de Trabajo Decente por País.

SPE- Service Public de l'Emploi (Sénegal)

SMO- Service de la Main d'Ouvre (Sénegal)

UGT- Unión General de Trabajadores (España)

UNSAS-Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal

# RESUMEN EJECUTIVO

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del Proyecto “Buena gobernanza de las migraciones y su vínculo con el desarrollo” se corresponde con una evaluación final independiente que tiene como objetivo general la rendición de cuentas sobre los logros alcanzados por la intervención ante las principales partes interesadas en la misma y el aprendizaje organizacional.

## ANTECEDENTES

El proyecto “Gobernanza de la migración laboral y su vínculo con el desarrollo en Senegal, Malí y Mauritania” tiene como objetivo principal la contribución a la maximización de los beneficios de la migración laboral en los tres países, a fin de promover el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

Ello se ha perseguido a través de tres objetivos específicos concebidos al inicio del proyecto en la matriz de marco lógico, centrados en:

- i. El fortalecimiento institucional, así como la mejora de los mecanismos de intermediación laboral y de la gestión de los flujos migratorios
- ii. La mejora del sistema de formación profesional con el fin de adecuarla a la demanda de mano de obra en el mercado del país de destino (en este caso, España).
- iii. Apoyar el incentivo al retorno y a la reinserción laboral en el país de origen, maximizando los beneficios para el trabajador migrante y la sociedad en el país de origen y de destino

El periodo de implementación de estas actividades se concibió para el intervalo de 2009 a 2012. Tras un periodo bienal de formulación participativa de la intervención y la validación del plan de ejecución e instrumentos a emplear, se procedió a una ejecución de las actividades y a una continua revisión a fin de adaptar el proyecto a otros contextos en los que se identificasen patrones de similitud para su implementación. La intervención de todas estas actividades ha seguido distintas etapas, en función de los contextos y las características de los grupos de trabajo en cada una de las regiones. En todos ellos ha sido común la flexibilidad en los mecanismos de intervención y el ajuste a los cambios producidos.

Esta evaluación pretende realizar un enjuiciamiento sistemático de los aspectos detallados seguidamente:

- i. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto;
- ii. Validez del diseño;
- iii. Progreso y eficacia del proyecto;
- iv. Eficiencia en el uso de los recursos;
- v. Eficacia de los modos de gestión;
- vi. Orientación del impacto y la sostenibilidad.

La presente evaluación se ha enmarcado dentro de los límites establecidos por la ejecución del proyecto, ideado para los países de origen de los migrantes: Mali, Mauritania y Senegal, y los países de destino: Francia, España e Italia. En ella se ha empleado una metodología de evaluación sensible a las características concretas de cada uno de los entornos de intervención., adaptándose a un proyecto que

se ha preocupado por las características locales, a través de su implementación por medio de actores nacionales. Asimismo, la evaluación se ha desarrollado buscando integrar una perspectiva transversal de género empleando una aproximación evaluativa capaz de identificar, analizar y extraer conclusiones evaluativas sensibles a la diferencias entre mujeres y hombres y a las características específicas de jóvenes y unidades familiares.

El enfoque metodológico empleado ha orientado la evaluación hacia la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional. Para ello, se procedió a la validación del marco teórico diseñado tanto como del implementado, al análisis del modo en el que los procesos se han ido gestionando y al cómo se ha ido produciendo la cadena de causalidad. Este modelo de evaluación comprensiva ha permitido explicitar las razones por las que el proyecto ha conseguido alcanzar los objetivos que se fueron marcando y generar lecciones aprendidas orientadas al uso.

Las técnicas de investigación utilizadas han sido:

- Revisión documental;
- Entrevistas personales semiestructuradas;
- Cuestionarios por escrito con preguntas de respuesta abierta;
- Grupos de discusión con socios y beneficiarios del proyecto;
- Estudio de cuestionarios de valoración de los talleres formativos;
- Análisis bibliográfico.

Reiterando los principios evaluativos del equipo evaluador, esta metodología ha estado acompañada por el acceso a un amplio abanico de informantes. Finalmente, el diseño metodológico de la evaluación externa propuesto ha cumplido los estándares de calidad propuestos por Joint Committee (1994) relativos a la utilidad de las evidencias, factibilidad y viabilidad del proceso, legitimidad y cumplimiento de los principios éticos, y precisión de las conclusiones.

**Presupuesto original del proyecto:** 1,996,140 Euros

**Donante:** Ministerio de Trabajo e Inmigración de España (actualmente Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

## **CONCLUSIONES**

El proyecto “Buena Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con el desarrollo en Malí, Mauritania y Senegal” se ha constituido como una intervención estratégica alineada con la Estrategia de Rabat y Dakar, y con el momento de cambio de ciclo migratorio en las regiones cubiertas por el mismo.

A nivel de pertinencia y aptitud estratégica del proyecto, los hallazgos han reflejado la alineación del proyecto con las necesidades del donante. Asimismo, la reformulación del marco de actividades una vez iniciado el proyecto ha revertido en el mejor ajuste de la intervención a las prioridades identificadas a nivel de los principales contextos de intervención. Ello ha sido gracias a los procesos participativos y de inclusión de estos actores por medio de reuniones de formulación y validación de herramientas y procedimientos específicos, ideados para el alcance de los objetivos rediseñados. Es de destacar también la adaptación a los diferentes marcos socio-culturales en los que se han implementado las herramientas de formación y los medios para la sensibilización. Asimismo, esta inclusión de los destinatarios finales ha brindado al proyecto de OIT la posibilidad de beneficiarse de la pericia de las instituciones en las áreas de intervención, así como de sus recursos de conocimiento y de acceso a otros actores locales y beneficiarios finales. Añadido a ello, se ha hecho un esfuerzo por alinear el proyecto con otras

intervenciones de otras instituciones en las áreas cubiertas por la intervención de OIT, principalmente con organismos internacionales como la OIM, así como entidades de países bilaterales instaladas en Francia y España. No obstante, no hay que olvidar que el fenómeno migratorio en África Occidental incluye también los movimientos de población entre países africanos y el éxodo rural.

Con respecto a la validez del diseño, el proceso ha carecido de una matriz de marco lógico actualizada tras la reformulación de las actividades validadas finalmente para su implementación. Ello no ha sido óbice, para que la lógica de intervención, adaptada a los cambios de contexto y vinculada a las nuevas cuatro estrategias/objetivos, no goce de racionalidad en su formulación. Ello se ha conseguido gracias a la inclusión de procesos participativos con los principales destinatarios y actores clave en la implementación del proyecto. Así, se ha contribuido tanto al ajuste de las nuevas actividades a la realidad, como a la mejor respuesta a las prioridades de los beneficiarios en línea con las principales cuatro líneas estratégicas de intervención señaladas por OIT Migrant.

Cabe destacar una debilidad del diseño metodológico, concretamente en relación al sistema de indicadores de seguimiento. Como se ha señalado en el apartado de hallazgos, se han empleado para cada una de las actividades indicadores de tipo cuantitativo, limitando la información a la cuantificación de actividades ejecutadas y número final de personas beneficiadas por las mismas, lo que ha supuesto una débil aportación al monitoreo y mejora de las actividades. Los datos que podrían haber ofrecido información del grado de generación de capacidades que se estaban logrando, no han sido procesados por falta de recursos.

De igual forma, se observa una presentación de resultados generales, sin llevar a cabo un análisis de la información desagregada por medio de la variable género. Aunque son ciertos, estos dos factores han limitado el uso de información para retroalimentar el proyecto en base a los diferentes perfiles de migrantes (potencial trabajador migrante, varón) y las familias (mujeres y jóvenes). Igualmente, el proyecto ha buscado orientarse hacia grupos mixtos de migrantes pero no ha ejecutado una adaptación clave del mismo a las necesidades específicas de las mujeres migrantes y sus familias.

En el marco del diseño del proyecto, el establecimiento de sinergias con los actores locales se ha realizado sobre entidades que han presentado un alto nivel de compromiso, influencia y capacidad para su contribución en el desarrollo de las actividades, constituyéndose ello como uno de alcances relevantes de esta intervención.

En relación a la alineación entre el presente proyecto y la estrategia de OIT se ha destacado la capacidad de vinculación del proyecto con diferentes áreas del trabajo de la organización, apoyándose en una lógica integral. Se considera un proyecto precursor porque se ha trabajado en valorizar la contribución de los migrantes al desarrollo, algo novedoso frente al trabajo más tradicional de OIT de proteger a los trabajadores migrantes.

Los hallazgos en materia de eficacia del proyecto han mostrado un grado de alcance diferente en función del resultado buscado. Por lo que respecta al primero de ellos, la base de datos ha sido un resultado bien valorado por los representantes ministeriales (destinatarios directos del objetivo primero) y otras agencias. Ha sido un objetivo que se ha replicado en otros países del entorno. No obstante, a pesar de que se ha realizado formación para el personal técnico encargado de la gestión de la base de datos, todavía se está en proceso de capacitación, por lo que existe aún un grado de dependencia tecnológica para con los especialistas que han desarrollado el programa. Otro riesgo radica en la implantación desigual de la base de datos en los Centros de Empleo de las diferentes regiones del país debido a la escasez o ausencia de recursos tecnológicos que presentan, así como de personal especializado.

El alcance del segundo de los objetivos ha presentado resultados positivos. Las herramientas de formación han sido valoradas positivamente por los distintos grupos de usuarios. En cuanto a las actividades de formación de formadores, éstas se han realizado gracias a la colaboración de algunas asociaciones que contribuyen a su implementación. Sin embargo, hay que destacar el peligro que puede suponer la carencia de recursos que una parte importante de estas asociaciones sufre, lo que limita las posibilidades de implementación presente del proyecto, así como la sostenibilidad futura de los objetivos perseguidos. Por su parte, es muy complicado precisar el grado de inserción profesional que se ha generado a partir de este modelo de trabajo. El sistema de seguimiento empleado para el monitoreo de las actividades no ha favorecido el seguimiento de la evolución de las personas formadas y acompañadas.

En cuanto a la educación financiera, los hallazgos han evidenciado un alcance de los objetivos de diseño y difusión de las herramientas en Senegal, si bien éste no se ha podido lograr en la región de Malí debido al cese del proyecto una vez iniciado el conflicto político. En Mauritania el proceso de formación se ha iniciado recientemente y la impresión de los manuales no se ha concluido de momento. En cuanto a la valoración, la información aportada otorga una buena valoración por parte de los socios y reconocen su utilidad en el trabajo con la población migrante.

En cuanto al tercero de los objetivos correspondiente a las actividades realizadas en el área de empleo verde, el proceso de diagnóstico intensivo para conocer el área de trabajo y la realización de procesos participativos para programar el enfoque de empleos verdes implicando a la sociedad civil (intentando a la par integrar el enfoque de empleos verdes en las políticas de desarrollo) ha sido uno de los principales logros de este proyecto. No obstante, la creación de sinergias con las asociaciones locales vinculadas a esta área se ha identificado como algo limitada, debido a la diferente capacidad que presentan para liderar procesos de forma independiente, pues se encuentran todavía en fase muy temprana de constitución y con recursos muy limitados.

El fortalecimiento de la red de la diáspora (cuarto objetivo) podría ser considerado el objetivo menos previsto del proyecto de OIT, pero que ha tenido un resultado muy bueno. Las organizaciones vinculadas reconocen el papel de las herramientas aportadas por el programa de OIT para dotar de sentido a los centros y favorecer la formación que en ellos se imparte. Igualmente, atribuyen al proyecto la labor de intermediación para la creación de la red de gestión de las organizaciones de la diáspora, que actualmente se encuentra en fase de constitución legal para obtener la autonomía jurídica y potencial autonomía financiera tras el cese de la financiación extranjera, principalmente del proyecto de OIT.

En términos de eficiencia en el uso de los recursos económicos, los hallazgos obtenidos han denotado la capacidad presupuestaria para poner en marcha actividades, si bien se ha señalado la posibilidad de haber incrementado su número con una línea presupuestaria mayor, lo que ha resaltado el debate interno de OIT sobre la posibilidad de haber limitado los objetivos a un marco de intervención de uno o dos países únicamente.

Con respecto a la eficiencia de los recursos humanos y de tiempo, el proyecto ha dispuesto de suficiente recursos humanos empleados (personal de OIT contratado y consultores nacionales e internacionales) para el alcance de las actividades, aunque se ha destacado la potencial influencia en la facilitación de los procesos de gestión de dos plazas específicas en la estructura de OIT. Por un lado, un/a responsable de comunicación y, por otro, un/a punto focal para migración en la Oficina Sub-Regional de Dakar. Con respecto a los tiempos, se observa un desequilibrio que ha repercutido en el detrimento de las actividades dedicadas a la multiplicación de las formaciones. Por una parte, el tiempo positivamente empleado en el proceso participativo fue mayor del esperado y por otra, la readaptación sobre la marcha

de las actividades ante el cambio de coyuntura ha obligado a programar la parte de talleres de multiplicación en los últimos meses de vida del proyecto.

En relación a la gestión, se concluye un efecto positivo de la estrategia de liderazgo en el impulso y la coordinación de las actividades por parte de la OIT (más concretamente, desde la Oficina Sub-Regional de Dakar), combinado con la descentralización en los socios del diseño e implementación de las actividades. La gestión del proyecto ha buscado la inclusión y participación de los socios, donde la OIT ha querido mantener el liderazgo para actuar como eje en la promoción de acciones y actividades. Esta forma de cooperación y coordinación técnica entre departamentos, ha contribuido a reforzar la apropiación de actividades por parte de los destinatarios, un aprendizaje que les otorga la posibilidad de comenzar a trabajar en acciones concretas y reforzar el compromiso de futuro en seguir trabajando en las áreas de los objetivos logrados.

Finalmente, en referencia al impacto y la sostenibilidad del proyecto, existe todavía un trabajo pendiente a realizar en esta área aunque las evidencias indican un pronóstico positivo en el compromiso con los objetivos alcanzados. Respecto del uso de las herramientas creadas (guías y manuales) en torno a la reinserción, educación financiera y empleabilidad, los hallazgos evidencian su fácil uso para la réplica. Añadido a ello, esta evaluación ha identificado diversas iniciativas de los socios estratégicos que ya incluyen esos materiales, por lo que las posibilidades de uso y multiplicación están plasmadas ya en diferentes proyectos.

Por su parte, para fomentar la sostenibilidad de los logros alcanzados, la OIT tiene planificados diversos proyectos (principalmente con socios estratégicos internacionales afines al área de la migración), lo que ayuda a paliar el reto que supone los cambios políticos de los países en los que se ha intervenido en seguir trabajando en la generación de un marco de concertación política en torno a la materia de migración. Según los hallazgos evidenciados, las instituciones gubernamentales han indicado la importancia de este proyecto para integrar cuestiones de migración relevantes ante la ausencia de un marco de estrategia política a nivel de migración laboral. Sin embargo, la inestabilidad política es un factor clave que puede incidir directamente en la sostenibilidad en estas acciones. Es por ello por lo que el trabajo directo con las instituciones políticas, y el paralelo trabajo con las organizaciones de la diáspora y los sindicatos, ha supuesto un fortalecimiento que permite dar continuidad desde la sociedad civil a esta línea de actividades. El trabajo con ONG, no obstante, está enmarcado en las dificultades de continuar trabajando en estas regiones, y en estas temáticas, debido al recorte de financiación de los donantes por motivos de la crisis económica.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

Tras la presente evaluación, los elementos que se han concluido como clave en la operatividad y eficacia del proyecto, fruto de la experiencia y pericia de la OIT, se resumen en los siguientes apartados:

L01- La estrategia de reajuste y rediseño del proyecto por medio de la puesta en marcha de procesos participativos y de inclusión de los destinatarios de la intervención ha propiciado la mejor respuesta de las actividades a las necesidades y prioridades de los destinatarios y beneficiarios finales de la intervención.

L02- La estrategia de reajuste de diseño del proyecto por medio de la participación de los destinatarios finales ha contribuido al beneficio de OIT de la pericia y el uso de los recursos técnicos de los mismos, así como del acceso a los beneficiarios locales.

L03- La readaptación del presente proyecto hacia el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales a nivel de país de origen en un contexto en el que las organizaciones de la sociedad civil carecen de recursos económicos, y la creación de sinergias directas con las instituciones políticas, ha supuesto un logro a nivel de creación de compromiso político en la mejora de la gestión del proceso migratorio gracias a la apropiación de estas iniciativas en las intervenciones de política pública.

L04- La duración del proyecto y la presencia continua del coordinador del mismo en las regiones de intervención, en aras de captar y reorientar de mejor forma las actividades a las problemáticas concretas, ha sido clave en la eficacia del proyecto.

L05- La descentralización de la implementación de las actividades en los destinatarios finales ha fomentado la apropiación de las herramientas y compromiso en el alcance de los resultados fijados por medio de la multiplicación en proyectos futuros, principalmente en el contexto de inestabilidad política de las regiones cubiertas por la intervención de OIT en este proyecto.

L06- La colaboración del proyecto con socios coordinadores de la migración en el país de destino (España) ha sido clave para el alcance de la estrategia de conectar las regiones de origen y de destino, promoviendo el apoyo durante todo el ciclo migratorio.

### **BUENAS PRÁCTICAS**

Las actividades o estrategias relevantes en el presente proyecto y que son potencial para su futura replica se enumeran a continuación:

B01- La estrategia de la OIT de compartir las herramientas creadas por el presente proyecto en otras iniciativas de agencias y organismos internacionales es un elemento positivo en términos de eficiencia y sostenibilidad de los objetivos del proyecto OIT Migrant.

B02- La creación de procesos de participación y sinergias con los actores locales ha reforzado la estrategia de OIT de profundizar el mandato tripartito, contribuyendo al diálogo social, principalmente en la región de Senegal.

B03- La inclusión de talleres de pasación para cierre del proyecto, como mecanismo de transferencia y reparto de responsabilidades a futuro entre diversas organizaciones implicadas, lideradas por aquellas de mayor capacidad de gestión y de manejo de recursos, revierte en la potencial sostenibilidad de los objetivos marcados en la lógica de intervención del proyecto.

### **RECOMENDACIONES**

R01- Los proyectos de OIT gestionados en diversas regiones con particularidades y características diferentes deben incluir una matriz específica de indicadores de seguimiento de actividades para cada una de éstas. De igual forma, se debe profundizar en el análisis de cada una de las actividades realizadas para poder obtener una visión más compleja de los resultados generados por el proyecto, más allá del cumplimiento de las actividades.

R02- El sistema de seguimiento en intervenciones sujetas a sucesivos cambios de contexto, donde se intenta dar respuesta concreta a las prioridades locales, debe incluir una matriz de seguimiento específica, que incluya además indicadores de tipo cualitativo que permita una mayor aportación de información sobre la efectividad de los procesos en el alcance de los objetivos inmediatos y objetivos de desarrollo.

R03-A efectos de cumplir con el mandato de OIT en materia de género, esta matriz debe incluir indicadores desagregados por la variable género, especialmente para poder usar la retroalimentación de la información aportada por los migrantes y las familias. Igualmente sería recomendable aplicar el plan de acción sobre igualdad de género de la OIT en el diseño de futuros proyectos sobre migración.

R04- A fin de contribuir al refuerzo de la eficacia del Objetivo Inmediato de OIT 1, se debe trabajar en posibilitar la incorporación del autoempleo dentro de la base de datos creada, seguir invirtiendo recursos en el proceso de formación de los técnicos de la misma, así como acompañar el proceso de descentralización de la base de datos por las diferentes regiones (en el caso de Senegal), trabajando en el refuerzo de la mejora de las instalaciones técnicas de los centros de empleo en cada una de las regiones a fin de evitar el impacto desequilibrado que ello puede tener en los grupos de beneficiarios directos ligados a cada uno de los centros.

R05- En aras de seguir trabajando en la sostenibilidad del Objetivo Inmediato de OIT 2 y 3, es necesario el apoyo e impulso a las asociaciones de formación de formadores, dada su limitada capacidad técnica y de recursos para operar de forma independiente.

R06- La OIT, en especial la Oficina Sub-Regional de la OIT, debe procurar mantener canales de comunicación y de refuerzo propio y de los socios, en el proceso de trasvase de competencias para fomentar la apropiación del compromiso en seguir trabajando de forma independiente en los objetivos del proyecto de OIT Migrant.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes del proyecto

El proyecto “Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con el desarrollo en Senegal, Malí y Mauritania” tiene como objetivo principal la contribución a la maximización de los beneficios de la migración laboral en los tres países, a fin de promover el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

Esta iniciativa ha pretendido dar respuesta a diferentes problemáticas y necesidades identificadas en cada una de las regiones. A su vez, se enmarca dentro de los objetivos de OIT en su Agenda sobre Trabajo Decente en África 2007-2015, donde se hace un llamamiento a los constituyentes de OIT para contribuir activamente en el desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos de integración del trabajo decente y generación de empleo.

En el caso de Senegal, los niveles de pobreza siguen manteniéndose elevados, lo que sumado a un contexto político convulso, genera incentivos a la migración exterior de sus nacionales. En este sentido, la estrategia identificada ha perseguido el fomento de la educación, formación en el empleo e incremento de las oportunidades laborales como mecanismos de freno de los procesos migratorios, lo que se encuentra en consonancia con la estrategia política de reforzar los principios fundamentales de la buena gobernanza y la promoción de los derechos humanos (DPED, 2011) del Gobierno de Senegal.

Por su parte, Mauritania se constituye como uno de los países con el índice de desarrollo humano más bajo registrado en 2007. De igual forma, la pobreza, el desempleo y la situación de inestabilidad política siguen constituyéndose como razones clave de la migración exterior. Y como consecuencia de ello, los objetivos de este proyecto se enmarcan dentro de los principales propósitos del Estado de Mauritania en relación al anclaje del crecimiento de la esfera socioeconómica de los pobres y a la mejora de la gobernanza y el refuerzo de capacidades (CSLP, 2011).

Por último, Malí ha presentado en los últimos años un incremento considerable de demanda de empleo, con altos índices de desempleo juvenil, añadidos a una situación económica y política inestable. Ante esta situación, el propio gobierno de la República de Malí se ha centrado en la aceleración del crecimiento y la mejora de la gobernanza económica y política, como condiciones indispensables para el desarrollo (CSRP, 2006).

La carencia de trabajo, la incapacidad del sistema de empleo de dar una respuesta efectiva y adecuada a la demanda del mismo y la existencia de una estructura política débil para gestionar la migración exterior y el retorno e integración, constituyen argumentos clave para abordar las necesidades identificadas en el marco de este contexto por medio del presente proyecto evaluado. El denominador común de todos estos países es la elección de España como territorio de destino de los potenciales trabajadores migrantes, fundamentando así la intervención paralela en la región del Sahel y en el territorio español. Aunque como país integrado en la Unión Europea, ha ampliado sus objetivos a las comunidades de migrantes de la región de África Occidental en Francia e Italia.

El proyecto ha perseguido el objetivo principal de crear e integrar alternativas a la migración laboral, maximizando los beneficios de dicha migración<sup>1</sup>. Ello se ha perseguido a través de tres objetivos específicos concebidos al inicio del proyecto en la matriz de marco lógico, centrados en:

---

<sup>1</sup> Información extraída del Documento Oficial “Proyecto Multilateral de Cooperación Técnica” (OIT, 2013) y Documento Oficial conjunto “Promoviendo juntos el trabajo decente” (OIT, 2011)

- a) El fortalecimiento institucional, así como la mejora de los mecanismos de intermediación laboral y de la gestión de los flujos migratorios
- b) La mejora del sistema de formación profesional con el fin adecuarla a la demanda de mano de obra en el mercado del país de destino (en este caso, España).
- c) Apoyar el incentivo al retorno y a la reinserción laboral en el país de origen, maximizando los beneficios para el trabajador migrante y la sociedad en el país de origen y de destino

El periodo de implementación de estas actividades se concibió para el intervalo de 2009 a 2012. Tras un periodo bienal de formulación participativa de la intervención y la validación del plan de ejecución e instrumentos a emplear, se procedió a la implementación de las actividades y a una continua revisión a fin de adaptar el proyecto a otros contextos en los que se identificasen patrones de similitud para su réplica. La intervención de todas estas actividades ha seguido distintas etapas, en función de los contextos y las características de los grupos de trabajo en cada una de las regiones. En todos ellos ha sido común la flexibilidad en los mecanismos de intervención y el ajuste a los cambios producidos.

## **1.2. Estructura organizativa**

El presente proyecto se ha implementado y gestionado a través de la Oficina Sub-Regional de la OIT para el Sahel, en contacto directo con la siguiente estructura organizativa:

-Coordinador del proyecto en la Oficina Sub-Regional encargado de la ejecución de todas las fases establecidas para el mismo, así como de técnicos nacionales en cada uno de los países a fin de dar apoyo a la implementación de estas actividades. Dentro de esta estructura, el proyecto ha dispuesto de los canales e instrumentos necesarios para desarrollar los procesos de planificación, implementación y seguimiento;

-Asistencia técnica y seguimiento por parte de OIT en Sede Central (departamento de MIGRANT a través del programa de Migraciones Internacionales y la colaboración con otras unidades especializadas en materia de empleo);

- Oficina de OIT en Madrid;

- Equipo de consultores nacionales e internacionales quienes han participado en la implementación de la gran mayoría de las actividades.

La estrategia principal de OIT se ha basado en la aplicación de las experiencias y lecciones aprendidas en esta materia en el contexto africano, y principalmente, incorporando la buena praxis identificada en el proyecto preliminar en estos tres países “Asistencia técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mali y Mauritania, y España”. Por su parte, ello ha perseguido también la finalidad de fortalecer el interés y compromiso político de los gobiernos en relación al tema migratorio, continuando con los objetivos alcanzados por este anterior proyecto y proporcionando la asistencia técnica precisa para ello.

## **1.3. Financiación del proyecto**

**Presupuesto original del proyecto:** 1,996,140 Euros

**Donante:** Ministerio de Trabajo e Inmigración de España

## **2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1. Propósito de la evaluación**

La evaluación del Proyecto “Buena gobernanza de las migraciones y su vínculo con el desarrollo” se corresponde con una evaluación final independiente que tiene como objetivo general la rendición de cuentas sobre los logros alcanzados por la intervención ante las principales partes interesadas en la misma y el aprendizaje organizacional. En concreto, esta evaluación pretende realizar un enjuiciamiento sistemático de los aspectos detallados seguidamente:

- i. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto;
- ii. Validez del diseño;
- iii. Progreso y eficacia del proyecto;
- iv. Eficiencia en el uso de los recursos;
- v. Eficacia de los modos de gestión;
- vi. Orientación del impacto y la sostenibilidad.

### **2.2. Alcance y fases de la evaluación**

La presente evaluación se ha enmarcado dentro de los límites establecidos por la ejecución del proyecto, ideado para los países de origen de los migrantes: Mali, Mauritania y Senegal, y los países de destino: Francia, España e Italia. Ha abarcado el período de duración del proyecto: 2009-marzo 2013.

Se ha empleado una metodología de evaluación sensible a las características concretas de cada uno de los entornos de intervención. De esta manera, la evaluación respondía a un proyecto que se ha preocupado por las características locales, a través de su implementación por medio de actores nacionales.

Asimismo, la evaluación se ha desarrollado buscando integrar una perspectiva transversal de género empleando una aproximación evaluativa capaz de identificar, analizar y extraer conclusiones evaluativas sensibles a la diferencias entre mujeres y hombres y a las características específicas de jóvenes y unidades familiares.

El equipo evaluador ha aplicado una aproximación metodológica capaz de garantizar la identificación de elementos no señalados en la planificación del proyecto y que, sin embargo, se han ido desarrollando a lo largo del mismo, debido al ajuste hecho al contexto cambiante de la intervención.

Las fases de la evaluación han sido las siguientes:

- Fase de diseño: elaboración del plan de evaluación siguiendo los intereses manifestados por el cliente en los Términos de Referencia y la reunión inicial. Estudio de gabinete de las fuentes primarias y secundarias, identificación y selección de los informantes clave e instrumentos de recogida de información. Planificación de las reuniones con los informantes clave y elaboración de la propuesta de cronograma de entrevistas.

- Fase de trabajo de campo: extracción de información. Estancia en Dakar de un equipo de tres evaluadores/as -dos internacionales y uno nacional- durante 8 días los primeros y 15 días el consultor

nacional. Realización de reuniones, entrevistas y grupos de discusión con los actores clave. Realización de entrevistas telefónicas y vía Skype con actores ubicados en Francia, España, Suiza, Senegal y Mauritania. Envío de entrevistas online a otros actores identificados en Senegal, Mauritania, Malí, España, Francia e Italia (Anexo C)

- Fase de análisis de la información y redacción del informe: procesamiento de los datos siguiendo los requisitos establecidos por el cliente de la evaluación. Elaboración del informe preliminar y primera devolución de resultados a través del borrador del informe. Corrección e inclusión de precisiones. Presentación del informe final de evaluación.

### **2.3. Clientes estratégicos de la evaluación**

La presente evaluación se ha presentado en tiempo y forma adecuados, a fin de cubrir las necesidades identificadas de:

- coordinadores del proyecto de cooperación técnica en relación a la migración laboral (incluyendo las Unidades especializadas de Sede Central de la OIT);
- mandatarios nacionales tripartitos en cada uno de los países vinculados a la evaluación (personal de organismos gubernamentales, organizaciones de empleadores y trabajadores),
- restantes beneficiarios directos del proyecto (organizaciones comunitarias, asociaciones de la diáspora, ONG y sociedad civil)
- oficina de OIT de Dakar y Madrid,
- unidad técnica de CIF en Turín,
- punto focal de la evaluación, y
- donante del proyecto.

### **2.4. Criterios de evaluación**

Los criterios de evaluación se han definido en base a los criterios del CAD de la OCDE a fin de garantizar la medición de los componentes señalados por el cliente de la evaluación.

- **Pertinencia**: Grado de adecuación de la intervención al contexto en el que se inserta. En este criterio se considerarán conjuntamente tanto las correspondencias con las políticas públicas existentes como las necesidades actuales de la población meta del proyecto.
- **Eficacia**: Orientado a medir el grado de consecución de los resultados previstos y su consecución al objetivo específico en la planificación del proyecto.
- **Eficiencia**: Grado de adecuación de los recursos empleados a las actividades realizadas y resultados obtenidos.
- **Viabilidad**: Probabilidad de extender en el tiempo los efectos positivos generados por el proyecto. En este criterio se priorizará la valoración de mecanismos existentes o planificados para extender los servicios del proyecto así como para acompañar, si procede, la continuidad de los procesos generados durante la ejecución del mismo o que éste ha venido a complementar.
- **Impacto**: Grado de influencia de la intervención en la generación de cambios significativos en las condiciones de vida de la población migrante. La evaluación apuntará cualitativamente los cambios detectados, así como algunos factores que son clave en la generación de los mismos. No se considera el criterio impacto como la determinación de efectos netos atribuibles al proyecto.

Igualmente, se entiende por:

- Validez del diseño: Considera la coherencia y validez de la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas.
- Eficacia de la estructura de gestión: Valora la adecuación metodológica, el grado de coordinación y la calidad de implementación de los procesos de gestión en relación con los resultados.

La elaboración de la matriz de preguntas de evaluación se ha regido por el riguroso proceso de:

- Identificación de las necesidades informativas del cliente de la evaluación y alineamiento y contraste con las señaladas en los Términos de Referencia,
- Selección final de las preguntas de evaluación,
- Aprobación del Plan de Evaluación por parte del Gerente de la Evaluación,
- Operacionalización de las preguntas de evaluación y búsqueda de datos.

#### PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA

1. ¿En qué grado se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades del contexto social, político y económico?
  2. ¿En qué medida el proyecto complementa y se vincula adecuadamente con las actividades de otros donantes a nivel local?
  3. ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención?
- En caso afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?

#### VALIDEZ DEL DISEÑO

4. ¿Se ha definido correctamente la cadena causal de productos, objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo?
5. ¿Han sido útiles el sistema de indicadores y bien identificadas las fuentes de verificación?
6. ¿En qué medida el proyecto cuenta con socios estratégicos en función al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso?

#### PROGRESO Y EFICACIA DEL PROYECTO

7. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos inmediatos del proyecto y los productos previstos en la intervención?
8. ¿En qué modo han contribuido los productos y objetivos inmediatos del proyecto a las estrategias temáticas de la OIT?
9. ¿En qué medida ha sido eficaz el apoyo político, técnico y administrativo de los socios nacionales?

#### EFICIENCIA USO RECURSOS

10. ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos económicos en actividades y productos previstos?
11. ¿Los recursos (recursos humanos, tiempo, conocimiento, etc.) han sido asignados estratégicamente para el logro de los objetivos?
12. ¿Ha sido el proyecto capaz de movilizar los fondos complementarios a través de los partenariados?

#### EFICACIA DE LOS MODOS DE GESTIÓN

13. ¿Ha sido eficaz la coordinación administrativa, técnica y política (si fuera necesaria) entre el equipo del proyecto, la oficina exterior, la oficina sub-regional y la unidad(es) técnica responsable en sede, y el donante?
14. ¿En qué medida se ha procedido a una recolección y gestión sistemática de los datos relevantes, y sensibles a la equidad de género?
15. ¿En qué grado la gestión del proyecto ha sido eficiente para la generación de productos y objetivos?

#### ORIENTACIÓN DEL IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD

16. ¿En qué medida los resultados, logros y beneficios del proyecto serán duraderos en el tiempo?
17. ¿El apoyo de OIT está siendo relevante para la sostenibilidad nacional de los objetivos del proyecto?
18. ¿En qué medida los socios nacionales están fortalecidos para continuar con el proyecto?

## 2.5. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico empleado ha orientado la evaluación hacia la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional. Para ello, se procedió a la validación del marco teórico diseñado tanto como del implementado, al análisis del modo en el que los procesos se han ido gestionando y al cómo se ha ido produciendo la cadena de causalidad. Este modelo de evaluación comprensiva ha permitido explicitar las razones por las que el proyecto ha conseguido alcanzar los objetivos que se fueron marcando y generar lecciones aprendidas orientadas al uso.

Durante este proceso se han definido conjuntamente las preguntas de evaluación y las técnicas de extracción de información aparejadas y específicas para cada una de las necesidades informativas, a fin de que el estudio quedase acotado, indagase en la búsqueda del objeto evaluativo, obtuviese resultados basados en evidencias, y permitiese realizar análisis basados en técnicas de investigación social.

Las técnicas de investigación utilizadas han sido:

-- **Revisión documental:** Análisis de la documentación del proyecto, evaluación del proyecto técnico antecesor, informes de seguimiento, memoria del 2012, informe final. Productos generados por el proyecto: guías de reinserción, guía de empleabilidad, estudios sobre empleos verdes, vídeo y música rap, informes sobre las actividades de formación y sobre las actividades de sensibilización y comunicación, etc.

-**Entrevistas personales semiestructuradas** a 30 actores destacados del proyecto tanto del ámbito gubernamental, como sindical, empresarial o de la sociedad civil (en ocasiones las entrevistas han sido realizadas por skype y vía telefónica)

-**Cuestionarios por escrito con preguntas de respuesta abierta** adaptadas a la tipología del actor (8 actores diferentes) y a sus funciones respecto al proyecto

- **Grupos de discusión con socios y beneficiarios del proyecto** (1 con socios nacionales y 1 con beneficiarios)

-**Estudio de cuestionarios de valoración de los talleres formativos** implementados por el programa, seleccionados de forma aleatoria.

- **Análisis bibliográfico** de la documentación institucional, documentación económica y de estrategia política de los países implicados, informes actuales sobre la temática de las migraciones y el trabajo realizado en su buena gobernanza, etc.

Asimismo, reiterando los principios evaluativos del equipo evaluador, esta metodología ha estado acompañada por el acceso a un amplio abanico de informantes, desde responsables políticos y de instituciones tripartitas hasta beneficiarios directos, que ha permitido triangular la información aportada para cada una de las necesidades informativas de la evaluación.

Finalmente, el diseño metodológico de la evaluación externa propuesto ha cumplido los estándares de calidad propuestos por Joint Committee (1994) relativos a la utilidad de las evidencias, factibilidad y viabilidad del proceso, legitimidad y cumplimiento de los principios éticos, y precisión de las conclusiones. Asimismo, el equipo evaluador ha aplicado una estrategia y metodología de evaluación acorde a los principios y normas establecidos en la política de calidad de evaluación de UNEG así como al Código de Conducta para la realización de evaluación dentro del Sistema de Naciones Unidas.

## **2.6. Limitaciones**

Para acabar de enmarcar adecuadamente el presente informe hay que señalar las limitaciones que han condicionado los resultados del mismo.

En primer lugar, es necesario tener presente la inestable situación política que se ha vivido en la zona durante el período de intervención. La situación actual de guerra en Malí obligó a suspender las actividades del proyecto a pesar de lo avanzadas que estaban algunas de ellas; y en palabras del coordinador, la mayoría de los logros obtenidos fueron desmantelados. En Mauritania el proyecto sufrió también retrasos en la programación por la parálisis que se produjo durante meses por la conflictividad política. En ambos casos, el contacto con los actores se ha hecho por vía telefónica o escrita.

Las elecciones políticas vividas tanto en Senegal como en España ha generado cambios entre el personal responsable de los ministerios y agencias del Estado. Esto ha supuesto dificultades a la hora de su localización, no habiendo sido posible realizar entrevistas a personas que participaron especialmente en los principios del proyecto.

Igualmente, la duración de 4 años ha generado una rotación de personal entre los técnicos, consultores y personas implicadas en alguna fase, que ha hecho difícil su localización por haberse alejado hace tiempo del proyecto.

La naturaleza del proyecto está orientada al contacto con un amplio número de socios y estos a su vez con una importante cantidad de beneficiarios distribuidos por los tres países africanos más los europeos, hecho que ha condicionado la evaluación. Se ha tenido más acceso a los testimonios de los socios que al de los destinatarios últimos. No obstante, sí se ha tenido acceso a grupos de beneficiarias de los barrios periféricos de Dakar.

## **3. PRINCIPALES HALLAZGOS**

### **3.1. Pertinencia y aptitud estratégica**

**¿En qué grado se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades del contexto social, político y económico?**

El proyecto “Gobernanza de la Migración Laboral y su vínculo con el desarrollo en Malí, Mauritania y Senegal” dispuso de tres objetivos inmediatos enmarcados dentro del objetivo a largo plazo de contribuir a la maximización de los beneficios de la migración laboral en los tres países señalados, estableciendo con ello una herramienta de contribución al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

Bajo la perspectiva de adaptación del proyecto al contexto de la intervención, éste ha estado marcado por una permanente revisión y reorientación para hacer frente a los cambios y necesidades que se fueron identificando. Tal es así que, como se analiza en la cuarta pregunta, la estructura de marco lógico del proyecto ha sufrido modificaciones debido principalmente a los factores identificados<sup>2</sup> de:

- Adaptación del proyecto al contexto de cambio económico y político;
- Formulación, planificación e implementación del proyecto por medio de procesos participativos con destinatarios directos, a saber: personal de los organismos institucionales,

---

<sup>2</sup> 2013, Memoire Final Project BIT MIGRANT, ILO

organizaciones de empleadores y trabajadores, y organizaciones no gubernamentales (contexto social)

Sin embargo, ello no es óbice para que el proyecto haya seguido una misma línea estratégica, tal y como se considera desde la Unidad de Programación de la Oficina Sub-Regional de OIT en Senegal.

De esa forma, el presente proyecto ha trabajado estratégicamente sobre los siguientes campos:

- i) Refuerzo de las estructuras encargadas de la migración y de la gestión del mercado de trabajo;
- ii) Mejora de la adecuación de la formación profesional a las exigencias nacionales e internacionales para responder a las necesidades de formación y de empleo, contribuyendo con ello a la mejora de la empleabilidad, y
- iii) Creación de sistemas innovadores para favorecer la movilidad por medio de la inversión y la educación financiera de los migrantes, acompañamiento de la reinserción socioeconómica de los migrantes en el país de salida y la integración en el país de destino.

Estos objetivos responden a una lógica implícita de formulación e implementación del proyecto adaptado a las necesidades y prioridades de contexto. Tal y como ha manifestado el coordinador del mismo, esta intervención proviene de una etapa anterior en la que la estrategia giraba en torno a la coordinación de los flujos migratorios con la finalidad de mejorar el problema de la migración irregular. Para ello el gobierno español trataba de favorecer la contratación de migrantes en el país de origen.

Es por ello por lo que, en vista al cambio del contexto económico y las propias necesidades identificadas de los emigrantes, el presente proyecto intenta darles respuesta e intervenir de manera estratégica sobre las nuevas necesidades que surgen en los países de destino de emigrantes, cuando éstos bien (1) tienen necesidad de retornar a causa de la pérdida de empleo y (2) quieren poner freno a la situación complicada que supone la migración, deseando así retornar. Por ese motivo, el proyecto ha estado orientado a la ayuda al retorno de los migrantes y ha trabajado en procesos de promoción del mercado laboral interno para reducir la salida de trabajadores. De esa forma, el proyecto evaluado no se ha centrado únicamente en la gestión de la migración, sino también en los procesos de dinamización local y de promoción de la formación y sensibilización para que la migración se convierta en una opción racional. En este sentido, esta lógica está alineada con la perspectiva de intervención del donante del proyecto, con el que se ha compartido la estrategia de intervención en migración con el fin de contribuir a su elección de forma racional, gestionando con ello de mejor forma la migración irregular<sup>3</sup>.

Respecto al análisis de la alienación del proyecto con la estrategia del donante, la intervención está claramente enmarcada dentro de la diseñada en la Conferencia de Rabat. Previo a esta conferencia, los Jefes de Estado y de gobierno reunidos en Hampton Court (Reino Unido) en 2005, acordaron aumentar la estrategia conjunta respecto a las migraciones. Los ejes seleccionados fueron (1) promover la migración legal; (2) prevenir y perseguir la migración irregular; y (3) optimizar el vínculo entre migración y desarrollo<sup>4</sup>.

Profundizando en la línea 3, el Plan de Acción de Rabat<sup>5</sup> en su apartado de Migración y Desarrollo promovía las siguientes actuaciones, algunas de ellas perfectamente incluidas en el proyecto evaluado:

---

<sup>3</sup> Información extraída de la entrevista a los responsables de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

<sup>4</sup> Azcona, N. Sagastagoitia, J. (2011), p.14

<sup>5</sup> El Plan Rabat tuvo su continuidad en la 3ª Conferencia Ministerial Euroafricana sobre Migración y Desarrollo, realizada en Dakar en noviembre de 2008.

- Proyectos de codesarrollo en los países de origen de los inmigrantes.
- Ayuda a que los migrantes retornen a crear una micro-empresa en sus lugares de origen.
- Puesta en práctica de instrumentos financieros que favorezcan el codesarrollo.
- Asegurar que existan competencias disponibles suficientes para el desarrollo de los países africanos.
- Desarrollo de los conocimientos y del saber hacer.
- Refuerzo de la cooperación en materia de formación.
- Aliento a las universidades de los dos continentes a acoger más jóvenes africanos.

Entre los principales objetivos de esta estrategia se encuentran la organización de la migración legal, por medio de la dotación a las instituciones nacionales y regionales de los medios y capacidades para poner en marcha políticas públicas (Objetivo Inmediato del proyecto de OIT 1), la lucha contra la migración irregular, a través entre otros mecanismos del refuerzo de la protección de los grupos vulnerables (Objetivo Inmediato del proyecto de OIT2), así como el refuerzo de las sinergias entre la migración y el desarrollo (Objetivo Inmediato del proyecto de OIT3).

Añadido a ello, desde la Oficina Sub-Regional de OIT en Senegal también se ha puesto de manifiesto la alineación del proyecto con la necesidad de reforzar la capacidad de respuesta a nivel nacional en los tres países al fenómeno de la migración en términos de formación, de mejor preparación y de búsqueda de mejores oportunidades para migrantes. Como ha definido el Jefe de la Unidad de Programación en la Oficina de Dakar, el proyecto ha querido responder a la diáspora de los senegaleses en el extranjero, puesto que el gobierno anterior tuvo la iniciativa de mejorar el rol que el migrante podía tener en el país de destino y de igual forma, el rol que éste puede jugar ahora en el país de origen, *“redefiniendo así los lazos entre los migrantes y el desarrollo. Es por ello por lo que el proyecto se ha centrado en esos dos lados”*. Paralelamente, otras unidades de OIT que han colaborado estrechamente en la formulación de algunas de las herramientas de formación, como el caso de Finanzas Solidarias, ha destacado la relevancia de esta intervención en consonancia con la estrategia del departamento de intervenir en la región del Sahel en materia de remesas de migrantes, en base a la política de Senegal sobre remesas y el rol del sector financiero en el ámbito de la migración (proyecto extrapolado a Malí también en base a la identificación de similitudes entre ambos países).

En conexión con lo anterior, a pesar de la complejidad de formulación de intervenciones en diversos países, desde la oficina de OIT en Mauritania este proyecto también ha respondido a las necesidades de refuerzo y la mejora de los mecanismos de intermediación del empleo, la mejora del sistema de formación profesional y la mejora del sistema de apoyo al retorno de los migrantes.

Por lo que respecta a los organismos institucionales, desde el antiguo Ministerio de los Senegaleses en el Exterior de Senegal se puntualizó la necesidad que desde la institución se había identificado en el área de refuerzo de capacidades de los funcionarios, principalmente dentro del campo de la sensibilización y comunicación en materia de ciclo migratorio (Objetivo inmediato 1), así como en materia de educación financiera, lo que ha beneficiado tanto a los funcionarios como a los propios migrantes. En la misma línea, el Ministerio tiene la finalidad política de fomentar la promoción económica y social de los migrantes, al igual que la protección de los senegaleses durante todos los ciclos migratorios, puesto que entiende que las oportunidades en términos de empleo y en el marco de la migración legal y organizada han permitido y permiten combatir y reducir la migración ilegal que el

país ha sufrido<sup>6</sup>. Por tanto, como se afirma “*es una política que cuadra bien con las prioridades de OIT*”, a saber: informar sobre las oportunidades de inversión y oportunidades para ser acogidos por países como España, Francia e Italia.

Asimismo, en aras de trabajar en la generación de oportunidades en términos de empleo, dentro del marco de la migración legal y organizada, en Senegal este proyecto ha estado enmarcado dentro de la estrategia conjunta de los Ministerios de la Juventud, Empleo y Promoción de Valores Cívicos y el Ministerio de los Senegaleses en el Exterior. Como se ha señalado, existe en Senegal una nueva política nacional de empleo vinculada a la migración que ha sido elaborada siguiendo las recomendaciones de OIT en materia de diálogo social y tripartismo (con representantes de los sindicatos de trabajadores y patronal), cuyo eje esencial es el trabajo en el retorno de los migrantes, la promoción del empleo nacional por medio de los empleos verdes o la facilitación de su movilidad internacional frente al éxodo rural.

Con el fin de triangular la información manifestada por los principales actores, se ha realizado una revisión documental de los principales marcos de política de cada uno de los tres países, identificando con ello un alineamiento del proyecto de OIT con las prioridades en materia de migración en cada una de las áreas en las que se ha intervenido. Con ello se ha intentado reducir asimismo el efecto que sobre los resultados de la evaluación pueden plantear las limitaciones surgidas con motivo del contexto político de la región de África del Oeste y restantes limitaciones técnicas (véase apartado de limitaciones) en la que se ha desarrollado la presente evaluación.

- Por lo que respecta al marco de política estratégica de Senegal, el Documento de Política Económica y Social de 2011-2015 establece el objetivo perseguido por el Gobierno de poner en marcha un sistema de gestión y de seguimiento de los flujos migratorios internacionales y de asistencia de Senegaleses en el Exterior, a través del refuerzo de las capacidades profesionales y logísticas (Objetivo Inmediato de OIT 1) y la promoción del empleo y las oportunidades económicas dentro de las zonas de salida masiva, así como de la migración internacional de trabajo temporal (Objetivo Inmediato de OIT 3). Junto a ello el gobierno de Senegal también tiene como objetivo el establecimiento de una política de implicación de los senegaleses dentro de los esfuerzos de desarrollo para la transferencia de conocimiento y saber hacer a favor de su país de origen y la puesta en práctica de un dispositivo estratégico de información sobre las oportunidades de inversiones productivas (Objetivo Inmediato de OIT 2).
- En el caso de Malí, el documento Marco Estratégico para el Crecimiento y la Reducción de la Pobreza, 2007-2011, el Gobierno tenía marcado el objetivo de trabajar en la profundización del proceso de dinamización de las economías locales, base para el desarrollo económico y humano sostenible (Objetivo Inmediato de OIT 3); la adecuación entre la formación y las exigencias del mercado de empleo y la puesta en marcha de un marco favorable para la creación de empleo (Objetivo Inmediato de OIT 1 y 2).
- En Mauritania, la política estratégica nacional recogida en los documentos Marco Estratégico de Lucha contra la Pobreza 2006-2010 y 2011-2015, establece la preocupación existente en materia de empleo, desarrollo y lucha contra la pobreza. El objetivo nacional de Mauritania consiste en trabajar en los procesos de formación técnica y profesional (Objetivo Inmediato de OIT 2) reforzando las aptitudes profesionales de los demandantes de empleo y la mejora de su empleabilidad. Asimismo, la estrategia pretende reforzar el área de empleo por medio de la

---

<sup>6</sup>Información extraída de las entrevistas realizadas a los principales responsables del Ministerio de los Senegaleses en el Exterior.

gestión y mejor organización del mercado de trabajo y la mejora de su calidad, por medio de la concepción y realización de un sistema de información sobre el Empleo y el refuerzo de capacidades de los actores nacionales (Objetivo Inmediato de OIT 1), mejorando con ello la inadaptación del sistema de formación y de la débil capacidad de los sectores productivos de ofrecer oportunidades de empleo. De igual forma, el gobierno de Mauritania tiene previsto el trabajo en materia de promoción del empleo por medio de la búsqueda y acción a través de perspectivas innovadoras e iniciativas de inserción (Objetivo Inmediato de OIT 3)

En referencia a las necesidades de los sindicatos, empresarios y organizaciones no gubernamentales, estos han expresado el grado de alineamiento de la intervención de OIT con las necesidades de contexto social. Tal es el caso de la organización sindical CGTM, quien expresó la relevancia del trabajo conjunto realizado por ambas instituciones en materia de educación financiera y empleabilidad, a través del refuerzo de las capacidades de las asociaciones de migrantes (objetivo inmediato 2 y 3). Por su parte, la ONG ENDA ha destacado el papel impulsor del presente proyecto en aras de satisfacer la necesidad de crear un proceso de validación de las estrategias regionales en materia de empleo verde, dentro de una perspectiva de alcance de un programa regional, a través de las lecciones aprendidas en los tres países (Senegal, Malí y Mauritania). En la misma línea, desde la Confederación Nacional de Empleadores de Senegal se ha manifestado la pertinencia de las áreas de intervención del presente proyecto con la necesidad nacional en materia de buena gestión de la migración de la mano de obra, a fin de mejorar el desarrollo económico, base y garantía de productividad y competitividad. Por lo que respecta a la organización de sindicatos y diáspora, también ha manifestado la pertinencia del proyecto de OIT dentro de la necesidad social, política y económica de la promoción de empleo entre los jóvenes, principalmente de los demandantes de empleo y de los migrantes.

### **¿En qué medida el proyecto complementa y se vincula adecuadamente con las actividades de otros donantes a nivel local?**

En relación a la pertinencia de la intervención de OIT en el marco de las actividades de otros donantes a nivel local, se ha procedido a la siguiente organización en función de la tipología de entidad: organismos internacionales, organismos bilaterales, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil que reciben financiación por parte de entidades de otros países.

Como se ha manifestado desde la Unidad de Programación de la Oficina Sub-Regional de OIT en Senegal, este proyecto ha intentado generar sinergias con otros proyectos por medio de la realización de actividades relacionadas con programas paralelos de formación profesional, principalmente localizados en diversas regiones del norte de África. Más concretamente, en Malí se ha intentado trabajar conjuntamente con organismos que se insertan en el área de la migración y desarrollo por medio de la creación de microempresas a través de la coorganización de actividades. Se ha colaborado con el Ministerio del Empleo y de la Formación quien asegura la tutela del proyecto a través de sus diferentes servicios técnicos como la Agencia Nacional para el Empleo (ANPE), la Agencia para la promoción del Empleo de los Jóvenes (APEJ), la Dirección Nacional del Empleo (DNE), la dirección Nacional de la Formación Profesional (DNFP), el Fondo de Apoyo a la Formación Profesional y al Aprendizaje (FAFPA). Igualmente han colaborado con el Ministerio de Malienses en el Exterior y de la Integración africana, el Centro de gestiones de las Migraciones y con el proyecto de Inserción de la Formación Profesional (ISFP/BIT). En Mauritania, se ha trabajado con especialistas en el área del apoyo al empleo juvenil a través de las herramientas extrapoladas de Malí y Senegal

En relación a otros organismos internacionales que operan en las tres regiones, cabe destacar la vinculación del presente proyecto con intervenciones complementarias de la Organización Internacional

para las Migraciones. Esta organización de Naciones Unidas trabaja en la cuestión de la gestión de las migraciones con diferentes proyectos en las regiones de Malí, Mauritania y Senegal en el área de la gobernanza de las migraciones, ocupando con ello las materias de capacitación de agentes públicos, o creación de marcos institucionales sobre la cuestión migratoria, entre otros.

Respecto de los organismos bilaterales, cabe destacar lo mencionado por uno de los socios estratégicos del proyecto, Pole Emploi (Francia), quienes intervenían por medio de un proyecto de migración de trabajo a través de la dotación de asistencia técnica en las regiones de Benín, Camerún, Malí y Senegal. Tal y como ha afirmado su principal representante en la entrevista realizada, este proyecto de OIT se ha alineado con algunos de los objetivos y campos de intervención, siendo éstos complementarios, por lo que la cooperación entre ambas entidades se convino muy pertinente.

En lo referente a los organismos no gubernamentales, las ONG Hábitáfrica e Intervida son los principales actores que trabajan en la región<sup>7</sup> en el área de la migración y el desarrollo. Por lo que respecta a la primera, Hábitáfrica interviene en la zona realizando principalmente acciones orientadas a la migración y al desarrollo integral. Tal y como se ha manifestado en la entrevista realizada a esta ONG, en el momento en que el proyecto de OIT se inicia, esta ONG requería reforzar una profundización en el área de la migración vinculada al codesarrollo, específicamente en el área del empleo verde. De igual forma, a pesar de que no queda enmarcado específicamente dentro de la misión de la organización, ésta consideró muy pertinente el desarrollo de proyectos en materia de educación financiera (eje estratégico del presente proyecto evaluado) como herramienta de ayuda y fortalecimiento de los migrantes, potenciales migrantes y sus familias.

Por lo que respecta a la ONG Intervida, esta organización trabaja en la región en los sectores de la orientación profesional y la educación financiera, ajustándose las iniciativas de esta entidad al presente proyecto de OIT, tal y como ha manifestado su principal representante.

En lo relativo a las organizaciones de la sociedad civil, cabe destacar la postura de la Organización CEPAIM, entidad encargada de dar respuesta a la cuestión migratoria, principalmente desarrollando su trabajo desde España. No obstante, en la última fase del proyecto de OIT, esta organización ha extendido su trabajo directamente en la región de Senegal, donde consideraban relevante la realización de trabajos en materia de formación y sensibilización en las áreas de educación financiera y empleabilidad.

Dentro de este apartado cabe destacar también la creación de sinergias del proyecto de OIT con los principales representantes de los trabajadores, CNTS y UNSAS, quienes desarrollan proyectos en Senegal gracias al apoyo recibido por parte de los sindicatos españoles CCOO y UGT. Por lo que respecta a CNTS<sup>8</sup>, el personal entrevistado ha manifestado ser la primera organización que comparte en la región sus iniciativas con el proyecto de OIT. Éstas guardan relación con la formación pre-laboral de los potenciales trabajadores migrantes. Por ese motivo, el acompañamiento de OIT por medio de este proyecto a través de formaciones, refuerzo de capacidades e, igualmente, en la potenciación de apertura de oficinas de este sindicato en otras regiones de Senegal, ha sido una oportunidad fundamental de generación de sinergias en el área de la migración (laboral) y el desarrollo. Por su parte, la Fundación Paz y Solidaridad-Serafín Aliaga con la que se ha trabajado dentro del marco del proyecto, ha destacado

---

<sup>7</sup> Estas ONG realizan su trabajo principalmente en distintos distritos de la ciudad de Dakar, así como en localidades circundantes en la región de Senegal.

<sup>8</sup> Esta organización desarrolla su trabajo gracias a la ayuda de los sindicatos españoles CC.OO y UGT, así como la cooperación italiana, francés y de los sindicatos belgas.

la vinculación de éste con algunas de las actividades que esta entidad desarrolla en la región de Dakar y áreas circundantes de por medio de contrapartes locales.

**¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo: ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?**

En base al documento de capitalización del proyecto “*Memoire Final Projet BIT Migrant*” (2013) los beneficiarios finales se corresponden específicamente con “los candidatos y candidatas a la migración laboral temporal, y sus familias” de Senegal, Mauritania y Malí, con la finalidad de proporcionarles mejores condiciones de vida por medio del trabajo decente.

Una de las características fundamentales del presente proyecto ha sido su continua revisión y adaptación a las distintas características del entorno. Como se extrae del documento de capitalización (BIT, 2013) diversos acontecimientos vinculados al fenómeno de la migración de la mano de obra han acontecido desde el lanzamiento de este proyecto en 2009, particularmente en las relaciones entre España-Senegal y España-Malí. Como se reconoce en este informe, a partir de 2009 se asistió a un giro dentro del círculo de la migración entre estos países, requiriendo los países de salida de intervenciones específicas para hacer frente al aumento del retorno de migrantes y de reinserción socio-profesional. A partir de ahí, ello condicionó la concepción inicial del marco lógico del proyecto a nivel de las actividades a realizar, teniendo la necesidad de centrarse ahora en la puesta en marcha de herramientas capaces de fortalecer a los grupos migrantes, así como a las organizaciones de acompañamiento de los proceso de migración (especialmente vinculados al retorno de los migrantes por medio de la formación y la dotación de información necesaria). Por ese motivo, el proyecto de OIT reorientó sus actividades hacia el fortalecimiento y mejora de la protección de los potenciales trabajadores migrantes, a partir de los ejes temáticos siguientes:

- Desarrollo de las capacidades de los demandantes de empleo y de los migrantes para una integración mejor en el mercado de trabajo;
- Desarrollo de herramientas de comunicación para la integración, inserción y educación financiera de los migrantes y sus familias;
- Desarrollo y generación de oportunidades de trabajo, como el empleo verde, y
- Desarrollo de una red y sostenimiento de orientación profesional estableciendo plataformas de diálogo entre las regiones de origen y destino.

Las unidades encargadas del diseño del proyecto han señalado el proceso de adaptación de la intervención a los cambios de contexto. Tal y como ha manifestado el coordinador del proyecto, las nuevas estrategias de intervención se conciben dentro del marco de las nuevas líneas de financiación del donante y la valoración positiva que se hace de las mismas en términos de su visibilidad y posibilidad de ser desarrollado. En esta línea, desde la Oficina Sub-Regional de OIT en Senegal se ha reconocido la necesidad de adaptar el proyecto tras conocer de mejor forma la realidad de los migrantes, gracias a la primera fase de intervención. De forma paralela, estas nuevas propuestas de intervención se valoran también en estrecha colaboración con los actores locales, socios finales de implementación, garantizando con ello su pertinencia, la creación de sinergias y su posibilidad de viabilidad futura.

Desde el Departamento de Migrant (Sede Central) se reconoció el cambio del diseño y los objetivos inicialmente acordados con el donante, teniéndose que dotar de flexibilidad al proyecto para encarar las principales necesidades y desafíos del nuevo contexto de intervención. Éste estaba caracterizado principalmente en el retorno de los migrantes y su reintegración en el país de origen.

En esta línea, el Departamento Finanzas Solidarias ha destacado el proceso de adaptación del proyecto de forma participativa, promoviendo el diálogo entre los constituyentes. Por tanto, la adaptación del proyecto desde su punto de vista requirió del nuevo apoyo de los distintos gobiernos de los países en los que se iba actuar, garantizando su pertinencia por medio de los procesos participativos. Asimismo, tal y como se ha manifestado desde la unidad responsable del proyecto en Mauritania: *“las actividades han estado concebidas de manera tal que responden, bien de manera global a las necesidades de los migrantes, como a las necesidades de los grupos específicos (jóvenes, mujeres, etc.)”*.

A colación con lo anterior, uno de los principales organismos internacionales que ha colaborado con OIT en la realización de este proyecto ha sido OIM. Como esta institución ha señalado, la intervención ha gozado de una duración de 4 años, en el que se dibuja el continuum en el que se ha reestructurado la intervención. De esa forma, si bien la primera fase del proyecto (dos primeros años aproximadamente) han servido para recopilar las necesidades y prioridades de actuación, la segunda fase ha estado más orientada a la realidad de la implementación, sufriendo una readaptación y reajuste con respecto a la primera fase, *“[...] donde se ha visto una reflexión sobre las prioridades y las necesidades de ahora, para cambiar la aproximación [...]”*.

En lo relativo a los organismos bilaterales, la entrevista realizada al representante de Pole Emploi (Francia) ha destacado la pertinencia de determinados objetivos en algunas regiones más que en otras. No obstante, este actor ha destacado también la relevancia de la duración del proyecto y la presencia continua del coordinador del mismo en el territorio de intervención en aras a captar y reorientar de mejor forma la intervención a las problemáticas concretas, dándoles de esa forma una mejor solución.

Dentro de los organismos no gubernamentales con los que el proyecto ha colaborado, Intervida ha destacado la identificación que esta ONG había realizado en relación a la necesidad de reforzar las entidades productivas de los beneficiarios, con especial énfasis en el refuerzo de las capacidades de ahorro y de crédito, así como en la capacitación técnica en las actividades productivas que realizan. En esta línea, la reorientación del proyecto de OIT hacia la formación en educación financiera y la promoción del conocimiento para una mejor inserción laboral ha casado plenamente con la necesidad de los beneficiarios de reorientarse profesionalmente para la mejora de su futuro laboral.

En referencia a las organizaciones de la sociedad civil, la organización CEPAIM ha señalado el ajuste de la intervención a las necesidades de la población migrantes. La razón principal reside en el trabajo del proyecto en el refuerzo del conocimiento de los potenciales migrantes en los recursos existentes, así como de la formación en gestión financiera, tanto a nivel de país de origen como de país de destino.

En cuanto a los representantes de trabajadores, el sindicato de Mauritania CGTM ha remarcado su apreciación de los objetivos marcados por el proyecto de OIT y su pertinencia con respecto a las necesidades reales de los beneficiarios. En ese sentido, han mencionado el problema real de los migrantes a nivel de recursos financieros, lo que les impide invertir en procesos formativos para mejorar su reinserción socio-profesional, tanto en el país de destino como en su retorno al país de origen.

En esa misma línea, el sindicato senegalés CNTS ha destacado la pertinencia del ajuste del proyecto hacia los procesos de retorno tras el al proceso sufrido por Senegal durante los años de la intervención de OIT. A pesar de ser un país de tránsito de migrantes, Senegal carece de política de migración, por lo que la readaptación del presente proyecto hacia el fortalecimiento de las capacidades a nivel de país de origen en un contexto en el que las organizaciones de la sociedad civil carecen de medios y recursos, ha supuesto un logro a nivel de mejora del proceso migratorio en el país.

Es necesario mencionar también la adaptación técnica que este proyecto ha realizado, tal y como han mencionado los principales consultores con los que se ha trabajado, así como el equipo técnico de OIT de diseño de las diversas intervenciones. En esa línea, y triangulado con la fuente documental de manuales aportada por el coordinador del proyecto, las herramientas de formación y los medios para la sensibilización, se han ido adaptando a los diferentes marcos en los que se ha implementado. Ello ha girado en torno tanto a la traducción de los materiales a las lenguas locales como al ajuste de los materiales de formación a las características religiosas, tanto en la formación de formadores como de los manuales.

Por último, señalar que la población meta del proyecto han sido los migrantes hacia Europa o los procedentes de Europa en retorno. No obstante, gran parte de los movimientos poblacionales son intra-africanos y de éxodo rural hacia las ciudades<sup>9</sup>. Este hecho no debe ser considerado como menor a la hora del desarrollo de las políticas nacionales y la cooperación internacional sobre migraciones.

### 3.2. Validez del Diseño

#### ¿Se ha definido correctamente la cadena causal de productos, objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo?

Como se ha analizado en la sección anterior, el presente proyecto ha visto alterada su estructura de marco lógico con motivo de la necesaria adaptación al cambio de contexto (tanto de país de salida como de países de destino) en los que la intervención ha tenido lugar. En ese sentido, el análisis de la cadena causal, marco lógico del proyecto, inicialmente diseñada no aporta la información precisa para responder a esta pregunta, por ello se ha optado por el análisis de los procesos realizados durante la readaptación de la intervención para validar<sup>10</sup> la nueva cadena causal de productos, objetivos inmediatos y objetivo desarrollo definida.

En relación a la cadena de marco lógico, el nuevo nivel de objetivos inmediatos queda enmarcado dentro de los nuevos ejes de trabajo que se definieron en la adaptación del proyecto a las nuevas necesidades de contexto. Por su parte, el nivel de resultados es el que en mayor medida ha visto redefinida su formulación, diseño e implementación a fin de contribuir a los objetivos inmediatos acordes a las nuevas necesidades de intervención.

A fin de validar la nueva lógica, se presenta a continuación la cadena causal completa, centrándose el análisis de la validez de diseño en el nivel de objetivos inmediatos, productos y actividades finalmente definidos en el marco de la intervención<sup>11</sup>.

<b>Objetivo de desarrollo</b>	<b>Contribuir a la maximización de los beneficios de la migración laboral ordenada en Malí, Mauritania y Senegal, para que se convierta en una herramienta que contribuya al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.</b>
-------------------------------	--

<sup>9</sup> Alvear Trenor, B. (2011)

<sup>10</sup> Los criterios que se han seguido para poder afirmar la definición correcta de la cadena causal son, por un lado, el ajuste del nuevo marco lógico a las necesidades y prioridades de los beneficiarios y, por otro, la creación de procesos de diseño y validación de las nuevas actividades de forma participativa con los beneficiarios directos de la intervención.

<sup>11</sup> Ante la ausencia de la matriz de marco lógico adaptada al ajuste del proyecto a las necesidades de contexto y prioridades de la intervención, se presenta la siguiente formulación del segundo y tercer nivel de la de matriz de marco lógico elaborado a partir de la documentación oficial del programa (Memorias de seguimiento y Memoria final del Proyecto de OIT).

<b>Objetivos inmediato</b>	<b>1. Mejora de la empleabilidad y de la gestión de la información del mercado de empleo</b>
	<b>2. Desarrollo de las herramientas de comunicación para la integración, reinserción y la educación financiera de los emigrantes y de sus familias</b>
	<b>3-Canalización de las inversiones de remesas de diáspora de emigrantes y creación de oportunidades en las áreas migratorias: empleos verdes y desarrollo local</b>
<b>Producto</b>	<b>1. A. Refuerzo sistemas públicos de empleo y de la información</b>
	<b>1. B Desarrollo metodología para la mejora de la empleabilidad y jóvenes y migrantes de retorno</b>
	<b>2. A Confección de herramientas de educación financiera</b>
	<b>2. B .Difusión de las herramientas de educación financiera</b>
<b>Actividades</b>	<b>1. A.1.Base de datos para el empleo</b>
	<b>1. A.2. Programas de formación para los asesores de empleo</b>
	<b>1. B.1. Herramientas de Empleabilidad</b>
	<b>1. B.2. Refuerzo profesionales encargados de la orientación</b>

Para poder valorar la correcta definición de la cadena de actividades, productos y objetivos inmediatos, se presentan a continuación cuatro secciones correspondientes a los nuevos ejes de intervención desarrollados por el proyecto. Cabe recordar que los criterios utilizados para valorar la correcta definición de la matriz de marco lógico son el ajuste de estos a las nuevas necesidades y prioridades de los beneficiarios así como la formulación, diseño y validación de los mismos de forma participativa. En términos generales, desde la Unidad de Programación de OIT en Senegal se ha señalado la iniciativa del proyecto de definir una lógica causal con el impulso del trabajo desde la Oficina Sub-Regional, disponiendo del apoyo técnico del resto de unidades en Sede Central, y abriendo la participación a los diferentes destinatarios para aportar comentarios, perspectivas y proceder a la validación de los mismos.

*Objetivo inmediato 1. Mejora de la empleabilidad y de la gestión de la información del mercado de empleo*

Por lo que respecta al primero de los objetivos inmediatos, la sección anterior ha recogido la pertinencia del proyecto en su reorientación hacia el retorno de los migrantes desplazados principalmente a España. En ese marco, ya el proyecto anterior de OIT había incluido en su lógica de intervención la necesidad de reforzar los sistemas de gestión del mercado de trabajo y los procesos de mejora de la empleabilidad. Ante la nueva fase de retorno de los migrantes dentro del ciclo migratorio, los idearios del proyecto consideraron pertinente la continuidad en la realización de intervenciones en este contexto.

Esta nueva estrategia estuvo marcada por dos líneas de actuación principalmente: el refuerzo de los sistemas públicos de empleo (base de datos y programas de formación) y el desarrollo de metodologías de mejora de la empleabilidad (herramientas de formación y formaciones). En relación al primero de los ejes, la base de datos proviene de la identificación a nivel nacional (como por ejemplo dentro del programa de gobierno de Senegal) y de la mejora de los sistemas de gestión de empleo por medio de la

creación de una base de datos única y compartida con los demandantes de empleo. El proceso de elaboración de la base de datos supuso la recogida de las necesidades de los servicios públicos de empleo y la puesta en marcha de procesos participativos para obtener especificaciones de diseño de la misma.

El proceso de formulación y validación del segundo de los ejes gozó de la participación de la principal institución ministerial afín a esta materia: El Ministerio de la Juventud, Empleo y Promoción de los Valores Cívicos. Tal y como señalaron en la entrevista realizada a sus representantes, este organismo participó en la creación y validación del documento relativo a las herramientas de empleabilidad, desarrollándose de manera conjunta a través de un proceso participativo. Es más, en vista a la necesidad identificada de aproximar la herramienta al nivel local en su máximo grado, el proceso de diseño incluyó a las estructuras, organizaciones y asociaciones locales para fomentar la creación de procesos de formación y sensibilización espontáneos a nivel local y obtener información precisa sobre el potencial local y las oportunidades de empleabilidad.

## *2. Desarrollo de las herramientas de comunicación para la integración, reinserción y la educación financiera de los emigrantes y de sus familias.*

En cuanto al segundo de los objetivos, el análisis de la pertinencia ha puesto de manifiesto la alienación de la reorientación del proyecto hacia la mejora de la integración, reinserción y educación financiera de los beneficiarios.

En ese marco, estas ideas ya surgieron de los procesos de intervención llevados a cabo durante la primera fase del proyecto. Tal y como ha manifestado el coordinador del mismo, las reuniones temáticas que han incluido a los destinatarios directos, así como las formaciones en temas de migración con los mismos, llevadas a cabo al finalizar la anterior fase de la intervención y al inicio de ésta en 2009, ha conducido a recomendaciones e ideas que se han incorporado al diseño de las actividades y herramientas de formación presentes en este proyecto. Ello ha contribuido tanto al ajuste de las nuevas actividades a la realidad, como a la mejora respuesta a las prioridades de los beneficiarios que se pudieron movilizar en cada una de esas sesiones<sup>12</sup>. Asimismo, estos procesos estuvieron respaldados por estudios<sup>13</sup> y talleres de diagnóstico. Toda esta información se empleó para definir los ejes clave de la intervención y la formulación de los procesos idóneos para maximizar la eficiencia. Como ha señalado el departamento Finanzas Solidarias, las recomendaciones del estudio fueron presentadas a los principales destinatarios de la futura intervención (decisores de política, representantes de la diáspora y demás organizaciones), tras lo cual surgieron recomendaciones y un plan de acción que encauzó la estrategia del presente proyecto evaluado hacia la educación financiera.

Añadido a ello, el proceso de formulación y diseño de los nuevos productos estuvo acompañado de su validación por parte de los principales destinatarios de la intervención.

Por su parte, a fin de garantizar la correcta definición de las actividades/herramientas en cada uno de los países, y garantizar un mejor alcance de los productos, se llevó a cabo procesos de comunicación entre el coordinador del proyecto en Senegal (principal zona de intervención de las actividades y desarrollo de los procesos de comunicación y sensibilización) y los técnicos de OIT en Mauritania y

---

<sup>12</sup>Esta evaluación no ha dispuesto de la información necesaria sobre los actores en los que estas actividades acontecieron. En cuanto a los lugares en los que acontecieron, Senegal fue el territorio de inicio de éstas, siguiendo por los procesos de diagnóstico y misión exploratoria en Malí y las actividades de formación siguientes en Mauritania.

<sup>13</sup> Sobre migraciones, emigración y retorno, migración circular en España, mercado de remesas, los comportamientos financieros de los emigrantes y migración femenina respectivamente

Malí. Tal y como ha manifestado el técnico de OIT en la región de Mauritania, las actividades (dentro de la nueva estrategia y lógica de intervención) se concibieron en base a los objetivos operacionales del proyecto en base, así como tras un proceso de definición y validación por parte de los mandatarios nacionales, los socios y las personas beneficiarias por la intervención.

### *3-Canalización de las inversiones de remesas de emigrantes y creación de oportunidades en las áreas migratorias: empleos verdes y desarrollo local.*

Una de las principales novedades de la nueva lógica de intervención es el énfasis en los procesos de inversión local y desarrollo local, a través de la promoción de los empleos verdes. En base a las necesidades identificadas a nivel de los beneficiarios (véase análisis de pertinencia) y a los estudios realizados desde las unidades de apoyo técnico de OIT, este objetivo inmediato definió sus productos y actividades por medio de un proceso iniciado a través del diálogo. Dentro de este se trataron los temas relacionados con la formación profesional, los sectores principales en cada uno de los contextos y el análisis de las posibilidades de éxito a medio plazo. Ello dio lugar a centrar el proyecto en la promoción de los empleos verdes. En el proceso de formulación de las actividades a realizar para el alcance del objetivo fijado, el proyecto gozó de la participación de una de las principales organizaciones de referencia en esta materia (en el área de Senegal) como es la entidad ENDA. En la entrevista realizada a esta organización, manifestaron su participación a través del análisis de los procesos necesarios para garantizar la correspondencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades de los beneficiarios finales, a fin de maximizar las posibilidades de intervención en materia de creación de empleos verdes sobre los ejes de identificación de potencialidades e identificación de nichos de creación de empleo para poder orientar a los migrantes sobre la inversiones verdes.

### *4- Estructuración y apoyo a la organización de la diáspora.*

Con respecto al objetivo inmediato cuarto, conviene recordar que el proyecto se reorientó en base a la nueva etapa de ciclo migratorio en el que se encontró en su inicio en 2009, teniendo que hacer frente a las necesidades de los migrantes que retornaban a sus países. De esa forma, la inclusión del apoyo a las organizaciones vinculadas a la diáspora dentro del proyecto gozó de pertinencia en base a las nuevas prioridades, tanto de los destinatarios, principalmente los órganos ministeriales, como de los beneficiarios finales de la intervención.

Tal y como ha manifestado el coordinador del proyecto, este novedoso objetivo se concibió con el enfoque de trabajo en los países de origen y destino, por medio del apoyo a las plataformas que forman parte del corredor migratorio.

### **¿Han sido útiles el sistema de indicadores y bien identificadas las fuentes de verificación?**

Una de las características principales del presente proyecto es la debilidad que presenta en cuanto al establecimiento de un sistema de indicadores y fuentes de verificación capaces de dar seguimiento a las actividades realizadas. Como se ha apuntado desde la Unidad de Programación de OIT en la región de Senegal, en el período de realización del proyecto no existía una matriz de indicadores y seguimiento. No ha existido esa información en la matriz de programación, ni se han establecido indicadores tras la reorientación de las actividades y objetivos.

Los únicos indicadores facilitados al equipo evaluador se ofrecen en los informes de seguimiento, basados principalmente en la cuantificación de actividades ejecutadas y número final de personas beneficiadas por las mismas. La información se ofrece mediante el sumatorio, por ejes estratégicos de intervención, de las personas formadas y/o beneficiadas por los procesos de formación. Se desconocen

los motivos que llevaron a fijar dichas cantidades de referencia y el procedimiento para el cálculo final. De esa forma, se ha identificado una débil aportación al monitoreo y mejora de las actividades de los indicadores de tipo cuantitativo.

Esta sujeción al empleo de sistemas de seguimiento únicamente de tipo cuantitativo ha sido cuestionada por parte de los miembros encargados de la implementación del proyecto. Consideran que éstos no son útiles para la medición del éxito de esta intervención, en tanto que no ha estado dirigida directamente a los beneficiarios finales, sino mayoritariamente a las entidades intermediarias o socios. Por tanto, una mayor aportación de información sobre la efectividad de los procesos en el alcance de los objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo se hubiera obtenido por medio del uso de indicadores de tipo cualitativo. Ejemplos de ello, aportados desde la gerencia del proyecto, son los siguientes: calidad de las sinergias creadas, potencialidad de las mismas, procesos de elaboración de las actividades, etc. Es por ello por lo que, como ha apuntado el coordinador del proyecto de OIT, dispusieron de un sistema de evaluaciones sobre, por ejemplo, los talleres de formación, en los que se recogía las verbalizaciones de los beneficiarios. A partir de esto, se elaboró una base de datos por temas con la finalidad de poder desagregar por variables. Sin embargo, la limitación de recursos financieros y técnicos no se realizó el análisis y tratamiento de la información en ellos contenida<sup>14</sup>.

### **¿En qué medida el proyecto cuenta con socios estratégicos en función al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso?**

El presente proyecto ha gozado de la creación de sinergias con dos tipologías diferentes de socios, a saber:

- Las instituciones gubernamentales (concretamente el Ministerio de la Juventud, Empleo y Promoción de Valores Cívicos y el ahora desaparecido Ministerio de Senegaleses en el Exterior), así como la cooperación internacional a través de instituciones como el respaldo de la oficina de OIT en Madrid, FIIAPP, OIM o Pole-Emploi, y
- Las asociaciones tripartitas a nivel nacional tales como los sindicatos, las asociaciones de empresarios, las agrupaciones de la sociedad civil como en el caso de la diáspora y las ONG.

Por lo que respecta al primero de los grupos, en la entrevista al coordinador del proyecto se obtuvo información precisa sobre la relevancia del apoyo de la oficina de OIT en Madrid en cuanto a la importancia de la institución en España (donde recordemos que este proyecto ha realizado un gran número de actividades, siendo además el país donante). Como se ha señalado, el elevado conocimiento del proyecto por parte de esta oficina y la prestación de apoyo logístico, ha sido de gran importancia para el desarrollo operativo de las actividades en el contexto español.

En esa línea, la aportación recibida por FIIAPP fue relevante en tanto organismo paralelo a la cooperación española, y principalmente en base a su compromiso y capacidad de intervenir con la realización de actividades, sobre todo en la región de Senegal. Por ejemplo, ese organismo disponía de un proyecto financiado por la cooperación española y luxemburguesa que coincidía en los actores, formación, y necesidad de similares herramientas que las formuladas en el presente proyecto evaluado.

En el caso de la OIM, este organismo disponía de un campo en común dentro de la gobernanza de la migración en el área de intervención, por lo que el establecimiento de sinergias y realización de

---

<sup>14</sup> El equipo de evaluación ha tenido acceso a algunos de los cuestionarios empleados y cumplimentados por los beneficiarios, pero la información en ellos reunida no ha sido procesada, lo que limita la emisión de un juicio de valor sobre esta materia específica.

actividades conjuntas supuso la puesta en común de conocimiento, experiencia, competencia y recursos entre ambas organizaciones.

En relación a Pole Emploi, este organismo fue elegido en tanto a su potencialidad y compromiso en el área de la cooperación internacional. En ese contexto, esta institución disponía de un proyecto paralelo de informatización de los servicios públicos, con el que se trabajó conjuntamente, contribuyendo con ello a reforzar el alcance del objetivo inmediato primero.

Con respecto a los organismos gubernamentales, el marco de Senegal está caracterizado por una frecuente inestabilidad a nivel de política pública que dificulta el proceso de puesta en marcha, ejecución y sostenibilidad de muchos de los proyectos. Por ese motivo, la voluntad y compromiso, así como la aportación de capacidades por medio de recursos humanos y financieros, de los principales ministerios (Ministerio de los Senegaleses en el Exterior y el Ministerio de la Juventud y Empleo) ha resultado clave en el presente proyecto evaluado. Tal y como han mencionado en la entrevista realizada al Ministerio de la Juventud, Empleo y Promoción de los Valores Cívicos, la nueva política nacional de empleo senegalesa incluía los principales ejes estratégicos definidos en este nuevo proyecto (véase análisis de las preguntas primera y tercera), por lo que la posibilidad de colaborar con este actor devino esencial en términos de compromiso, influencia y capacidades a corto y medio plazo. Así, a efectos prácticos este ministerio ha contribuido con su apoyo técnico en la promoción y desarrollo en los ejes estratégicos de OIT relativos al empleo verde y creación de empresas a nivel local.

En cuanto al segundo grupo, el organismo de representación de los empleadores, el representante de este organismo ha establecido que su rol de Presidente de la Comisión de Formación/Empleo de la CNES ha jugado un papel importante dentro del presente proyecto evaluado. Tanto es así que ello ha supuesto la vinculación con los organismos gubernamentales en tanto que agente de intermediación, por lo que se ha reforzado la potencialidad del proyecto de poner en marcha políticas e instrumentos de promoción del empleo dentro de Senegal.

Por lo que respecta a los sindicatos, tanto CNTS Y UNSAS a nivel de Senegal, como CGTM en la región de Mauritania, han estado presentes en todas las actividades, habiéndose integrado el proyecto de OIT dentro de la propia dinámica de éstos. En el caso de CNTS, esta es la primera organización sindical de Senegal, por lo que su inclusión en el proyecto ha supuesto la colaboración con uno de los principales referentes en el compromiso por la mejora y desarrollo de las condiciones de los trabajadores y (potenciales) trabajadores migrantes en esta área. Por lo que respecta a CGTM, este organismo estaba encargado de la gestión de uno de los centros-guía, por lo que la creación de sinergias ha promovido el acceso de las personas beneficiarias identificadas para recibir las formaciones de educación financiera y empleabilidad.

Finalmente, el apoyo de las ONG ha sido clave con respecto al el compromiso de intervención en la región de Senegal que venían desarrollando desde el período anterior al comienzo de la intervención. Es por ello, por lo que uno de los logros del mismo ha sido la posibilidad de creación de sinergias con los socios locales, algo que ya estaba impulsando un conjunto de actividades en base a su compromiso de desarrollo local por medio de la inclusión financiera de los migrantes y la creación de estrategias de desarrollo local. Asimismo, estos actores han dispuesto de capacidades técnicas (y en algunos casos financieras, principalmente en el caso de Hábitáfrica e Intervida) que han contribuido al refuerzo de las actividades de OIT (véase análisis sección cuatro). De igual forma, la creación de sinergias con actores que ya tienen identificada y creada una red de beneficiarios directos y otros destinatarios (de los que el

proyecto podía beneficiarse<sup>15</sup>) ha dotado de relevancia al trabajo con estas organizaciones. En la misma línea, la asociación ENDA ha contribuido con su pericia técnica y compromiso en la promoción del empleo verde en la región de Senegal. En resumen, estos socios han propiciado la capacidad financiera de contratación de formadores y realización de formaciones, así como el acceso directo a beneficiarios, contrapartes y socios locales en las zonas en las que estas organizaciones ya trabajan. Hábitáfrica es una ONG con un marcado compromiso en el terreno de Senegal en el área de la migración y el desarrollo integral, capaz de aportar recursos técnicos así como conexiones con otras organizaciones paralelas interesantes para promover sinergias y el acceso de los grupos de beneficiarios directos identificados por el proyecto de OIT. En la misma línea se encuentra la ONG Intervida, quien ha sido especialmente relevante debido a su compromiso anterior en el área de intervención en Senegal.

En esa línea hay que mencionar la colaboración que se entabló con los organismos de representación de la diáspora, como en el caso de CODM, implicado en la gestión de uno de los centros-guía gracias a la financiación recibida por parte del Ayuntamiento de Barcelona. La colaboración con este socio ha supuesto un nexo de unión con actores homólogos en el área de Senegal (contribuyendo al refuerzo de parcialmente el primero de los objetivos inmediatos, segundo y cuarto), así como acceso a los beneficiarios finales identificados por OIT.

En paralelo, este proyecto ha contado con la colaboración de la Fundación de Emigrantes Senegaleses, plataforma de coordinación de asociaciones de retorno a nivel de Senegal. Este actor ha sido relevante puesto que es el encargado de dirigir uno de los centros-guía con los que el proyecto ha querido colaborar y reforzar, a fin de contribuir al alcance del segundo de los objetivos inmediatos.

Por último, hay que mencionar el papel relevante que ha jugado la organización CEPAIM como organismo de conexión entre el donante y el país de destino (principalmente en Senegal). Esta institución ha dotado de la capacidad técnica de acompañar y respaldar a las actividades de OIT en España, así como en Senegal. Instalada en España desde tiempo anterior al inicio del proyecto, su presencia y papel en el territorio español en el ámbito del apoyo y fortalecimiento de los migrantes la convirtió en socio estratégico para acompañar a los procesos de OIT en este proyecto. De igual forma, la relevancia de este actor es tal que la colaboración con el mismo ha permitido también incidir de manera indirecta en el cuarto de los ejes estratégicos de intervención de OIT, pues esta organización forma parte de la red intersindical y de la diáspora. En relación a esto último, la conexión del proyecto con España en este eje se ha posibilitado gracias a la colaboración del proyecto de OIT con la Coordinadora de asociaciones senegalesas en Cataluña (España).

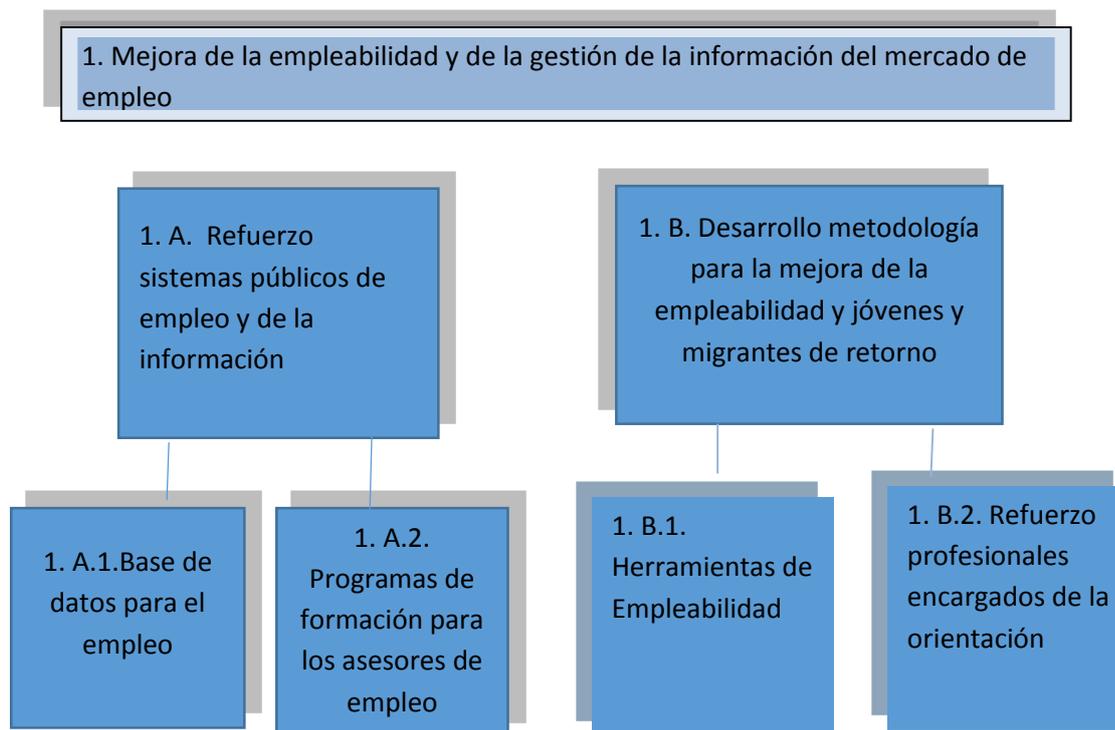
### **3.3 Progreso y Eficacia del Proyecto**

**¿En qué medida se han alcanzado los objetivos inmediatos del proyecto y los productos previstos en la intervención?**

---

15 Tal ha sido el caso, por ejemplo, de la colaboración con la ONG Hábitáfrica, quien ya tenía establecida una colaboración en el área de formación y sensibilización para fortalecer a los grupos de migrantes retornados, sus familias y potenciales migrantes con la asociación de mujeres COFLEC.

## Objetivos inmediatos del proyecto: Objetivo 1



### 1. A.1. Base de datos para el empleo.

La base de datos para el empleo (*AccueilEmploi*), realizada durante el anterior proyecto “Asistencia Técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mauritania y Malí a España”, ejecutado entre junio de 2007 y febrero de 2009, ha sido ampliada, siendo una de las principales líneas de trabajo desarrolladas por el proyecto. Ese trabajo anterior, permitió que los Servicios de Empleo ya estuvieran sensibilizados respecto a la importancia de su implementación y familiarizados con su uso. La nueva base de datos es más potente y contiene mayor capacidad para almacenar información.

Las ventajas señaladas son que permite inscribir a los demandantes de empleo, las ofertas de los empresarios, y cruzar datos que permitan seleccionar al candidato idóneo para el puesto. Ello genera un proceso de transparencia que en sistemas manuales y sin posibilidades de compartir en una base general de datos de país, queda en entredicho y condicionaba la selección. Igualmente, se destaca que no es únicamente una base de datos para la inscripción de trabajadores migrantes, sino que abarca también al trabajador nacional y a las ofertas del propio país. La base de datos es la que elige a la personas en función al perfil. Otra de sus características es que también genera currículums en formato estándar y permite elaborar estadísticas, ambas son las características mejoradas respecto al modelo anterior. A futuro se aspira a que se desarrolle la parte de autoempleo que permita hacer seguimiento de las personas a las que se les ha orientado hacia la creación de su propia empresa.

Su implantación es muy bien valorada desde la Dirección de Empleo, que reconocen su gran utilidad. Destacan “*que se va hacia una base de datos unificada en el Plan Nacional, con datos fiables sobre los demandantes de empleo*”. La herramienta se compone de dos tipologías de datos, los referentes a “acogida y empleo” y los de autoempleo (esta segunda no está todavía en funcionamiento), que es la apuesta del nuevo gobierno orientada a que los jóvenes puedan crear sus propias empresas. Ha habido un proceso de apropiación del programa por parte de la Dirección de Empleo, partiendo de ellos las

convocatorias a los actores y la definición de las prioridades, sintiendo sus capacidades bien reforzadas. Se ha realizado formación para el personal del Servicio de Mano de Obra, responsable de la gestión, aunque, según su responsable, todavía se está en proceso de capacitación.

Donde existe un menor nivel de competencia en el uso es dentro el cuerpo técnico, ya que existen diferencias en función al grado de destreza y comodidad que tenga el personal en el manejo de la herramienta, y en general, del sistema informático. Hay algunos aspectos técnicos informáticos que todavía no se sienten capacitados para ejecutar y que les genera dependencia tecnológica de los especialistas que han desarrollado el programa. Otro riesgo radica en la implantación desigual de la base de datos en los Centros de Empleo de las diferentes regiones del país, ya que no todos cuentan con recursos informáticos y acceso a internet, así como de personal especializado. Esta debilidad puede provocar una brecha tecnológica interna que genere agravios comparativos según zonas del país, perdiendo ese carácter de generador de igualdad de condiciones para los demandantes de empleo.

La base de datos ha sido muy bien valorada por otras agencias y ha tenido extensión en otros países del área del África Occidental (Malí, Benín y Camerún) más un proceso de adaptación para Ghana en colaboración con la OIM, y está en proceso de estudio para Mauritania.

#### 1.A.2. Programas de formación con los consejeros de empleo

A lo largo de los años 2009, 2010 y 2011 se desarrollaron actividades encaminadas al refuerzo de capacidades de los funcionarios responsables del Servicio de Mano de Obra (SMO) y de la Agencia Nacional para el empleo de los jóvenes (ANEJ). El objetivo era formarlos en las técnicas de intermediación de empleo internacional, normas internacionales y deontológicas de las migraciones de mano de obra y sobre los dispositivos europeos existentes. Según consta en los informes de seguimiento, los funcionarios formados fueron 150 durante el año 2009, 360 en el 2010 y 400 en 2011. Esta formación incluyó también a los servicios de empleo de Malí.

Según un responsable del ministerio durante los años de implementación del proyecto, el cambio gubernamental y la integración del Ministerio de Senegaleses en el Exterior dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores, supuso un cese de actividades durante un número importante de meses. Pero estos cambios no afectan a la parte de gestión y en estos momentos se ha inaugurado una etapa de mayor conocimiento de las necesidades formativas de los agente de empleo. Existe un presupuesto para la creación de oficinas de acogida y orientación a la población migrante.

El proyecto ha desarrollado actividades encaminadas a mejorar la empleabilidad de los jóvenes y migrantes en proceso de retorno. Ello se debe al cambio de coyuntura económica internacional que rebaja la demanda de trabajadores, pero también a una visión orientada a que la migración pueda ser una elección y no una necesidad de supervivencia. De este modo, se trabaja en pro de la eliminación de la migración clandestina y sus riesgos.

El proyecto optó por dos tipos de actividades, aquellas de generación de fuentes de información y por la formación de formadores en empleabilidad y capacitación profesional.

#### B.1. Herramientas de empleabilidad

En un primer momento del proyecto se realizaron un conjunto de herramientas orientadas a preparar la salida de los emigrantes hacia Europa. Se trata de guías de reintegración al emigrante que se desplaza hacia España, Francia o Italia favoreciendo su acogida en el país y cultura receptora. Se les informa de

sus derechos una vez se encuentran en territorio de la Unión Europea pero también de las posibilidades de retorno y reinserción profesional.

Igualmente, se ha generado un conjunto importante de herramientas en forma de Manuales de Empleabilidad como elemento para facilitar la información y estructurar los servicios de formación de empleo. El manual se divide en dos tomos, uno para el responsable de la formación centrado en: el proyecto profesional, la formación, el empleo asalariado y el autoempleo. El segundo tomo dirigido a ofrecer todo el repertorio de estructuras necesarias para el apoyo a los trabajadores.

El proceso de concepción y redacción de los manuales ha sido participativo, a través de talleres de escritura y con el apoyo de diversos socios como queda patente en los logos que figuran en los manuales. Se han adaptado hacia un público joven, no muy letrado, con dibujos y cuadros que aligeran la lectura y facilitan la comprensión. Se ha buscado un equilibrio en temas de equidad de género a partir de la selección de personajes; también se han adaptado a las pautas socio-religiosas de los países. Se han reeditado en versiones wólof y pulaar. Existen versiones para Senegal y Mauritania. También se ha grabado un rap para conectar con el público joven y facilitar la difusión de la formación profesional.

Las herramientas han sido valoradas positivamente por los distintos grupos de usuarios. Se valoran especialmente porque han permitido no sólo formación de migrantes sino también de jóvenes, siendo este hecho considerado fundamental para haber conseguido un interés en el proyecto por parte de la Dirección de Empleo y de diversas ONGD más involucradas con la población joven residente en el país que con la población emigrada. Los manuales permiten agrupar la información, estandarizarla y salvaguardarla de cambios en las estructuras internas de los ministerios. Igualmente, generar un equipo de orientadores socio-profesionales preparados y con los elementos necesarios para ejercer su trabajo con nivel de calidad.

La propiedad intelectual de dichos materiales corresponde a la OIT, por lo que será necesario hacer seguimiento a las necesidades de renovación y reedición que se vayan produciendo. No todas las organizaciones cuentan con recursos suficientes para poder hacerse cargo de los costes que se puedan generar de su uso en el futuro.

Sí que ha sido valorado muy positivo que OIT haya compartido con otras agencias y organizaciones estas herramientas, y a cambio, se percibe como un camino para su refuerzo y continuidad.

## B.2. Refuerzo de capacidades en jóvenes y profesionales encargados de la orientación

El paso asociado a la confección de los Manuales de Empleabilidad ha sido su uso y difusión en procesos formativos orientados a la multiplicación de los resultados. Los principios que promueven esta modalidad de actividad son sensibilizar sobre la noción de empleabilidad, el uso de la herramienta en la práctica cotidiana y el acompañamiento de los jóvenes para facilitar su inserción laboral.

Se ha realizado un proceso de descentralización y de difusión de las herramientas, promoviendo la implicación de socios ubicados en diferentes áreas del país: Dakar, Pikine, Guédiawaye, Kolda, Saint-Louis, Nbour; y de naturaleza diversa como agencias ministeriales (SMO y ANEJ), servicios de desarrollo comunitario, centros de educación popular, sindicatos nacionales, ONG, asociaciones de migrantes, asociaciones de mujeres, centros municipales de formación profesional...Con ellos se ha promovido el desarrollo de talleres de formación de formadores y de beneficiarios directos.

Destacan la proximidad que ha tenido OIT a través de este proyecto con las operaciones de terreno, al acercarse a la propia formación con el interés de acompañar a los socios responsables de la difusión de

la formación. Igualmente, en positivo consideran la utilidad de las herramientas y su adecuación al entorno.

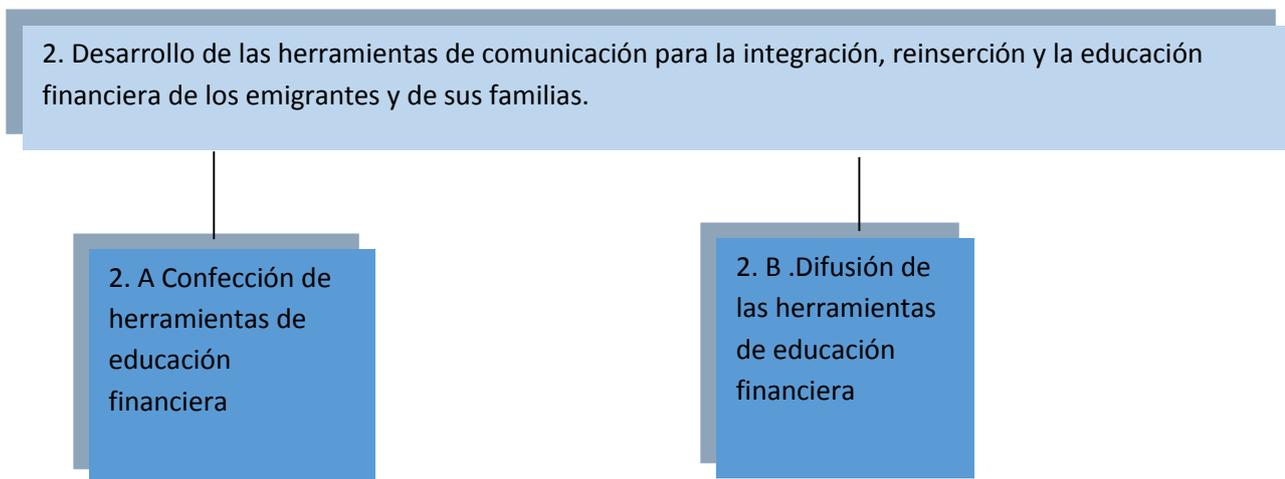
Como riesgo señalar que algunos socios encuentran dificultades para la propia existencia de sus asociaciones –en relación a aquellas que proceden de la sociedad civil y no de instituciones gubernamentales-. De modo que no pueden costear el mantenimiento de los centros donde se puedan impartir los cursos o contribuir a costear los gastos de transporte que puedan generarse del desplazamiento hasta los locales de impartición de los cursos. Es importante tener presente que estos condicionantes pueden provocar que queden excluidos de la formación los beneficiarios más necesitados de la formación

En Mauritania, la formación se ha iniciado a mitad de 2012 y es actualmente cuando se están preparando las actividades orientadas al logro de este objetivo.

Es muy complicado precisar el grado de inserción profesional que se ha generado a partir de este modelo de trabajo. Los centros no son proveedores de empleo, sino orientadores. En algunos casos, se ha constatado el logro de inserción de algún trabajador, especialmente en el ámbito laboral de la hostelería por acuerdos que se han realizado entre sindicatos y empresarios, pero son casos puntuales que no pueden generalizarse.

No se ha hecho un seguimiento de la evolución de las personas formadas y acompañadas, salvo la evaluación del grado de satisfacción sobre el curso recibido. De cualquier modo, estas evaluaciones no han sido procesadas por lo que no se conoce tampoco el nivel medio de satisfacción. Sería conveniente profundizar en el análisis de esta documentación para poder obtener una visión más compleja de los resultados generados por el proyecto, más allá del cumplimiento de las actividades.

### Objetivos inmediatos del proyecto: Objetivo 2



#### 2.A Confección de herramientas de educación financiera

El proyecto identificó la necesidad de los actores de tener un conocimiento del entorno financiero para desarrollar la capacidad de utilizar los recursos económicos obtenidos en forma de remesas. El Estado asumió la obligación de aportar a los migrantes cobertura de gestión sobre sus recursos. En este sentido,

consideran que la participación del proyecto ha sido fundamental en la elaboración de instrumentos orientadores del trabajo.

El producto elaborado se centra en materiales de educación financiera divididos en dos tomos: manual del formador y libro del aprendiz. Son libros caracterizados por el uso de apropiada pedagogía, con formatos sencillos, muy gráficos, con uso excelente de ilustraciones y de técnicas de comunicación. Su redacción se ha hecho de manera participativa, validando el contenido con los socios y actores. Se han adaptado a las diferentes sociedades y se han traducido a las lenguas más usadas. También se han hecho en formato vídeo para favorecer a los sectores menos formados de los migrantes y familias. En el proceso han colaborado instituciones y asociaciones tanto de Senegal como de Mauritania, así como las asociaciones de la diáspora en España, Francia e Italia. Se han considerado herramientas de alta calidad didáctica.

## 2.B. Difusión de las herramientas de educación financiera

Asociado a la elaboración de las herramientas de educación financiera se han realizado los cursos de formación de formadores tanto en los países originarios de los emigrantes como en los receptivos: Senegal, Mauritania, España y Francia.

La formación financiera ha sido dirigida especialmente a los actores con importante implantación en el terreno, con lo que se han firmado convenios de colaboración. En España destaca CEPAIM, quienes señalan que existe una perfecta complementariedad entre los objetivos de educación financiera del proyecto con los suyos. En Francia la principal asociación ha sido FORIM en asociación con MECSEF quienes aportan el conocimiento de las diferentes diásporas existentes en Francia y las mejores formas para su movilización.

La formación ha sido realizada en cursos de cuatro días a 8 horas diarias con una programación exhaustiva sobre la función y manejo de las finanzas. Se han contabilizado hasta el momento 3 formaciones en España (Barcelona, Madrid y Sevilla) y 4 en Francia. En Senegal la formación ha sido ejecutada por Intervida, socios financieros en la edición de los manuales y en el coste de formadores. Se ha aprovechado el sistema de grupos CAF (bancos comunitarios) para la formación financiera. En Mauritania el proceso de formación se ha iniciado recientemente y la impresión de los manuales no se ha concluido de momento. No obstante, el proyecto es bien valorado por los socios y reconocen su utilidad en el trabajo con la población migrante.

## Objetivos inmediatos del proyecto: Objetivo 3

3-Canalización de las inversiones de remesas de emigrantes y creación de oportunidades en las áreas migratorias: empleos verdes y desarrollo local.

La apuesta del proyecto ha sido promover el desarrollo local a través de la creación de “empleos verdes” que potencien un desarrollo local armónico con el medio ambiente y las estructuras tradicionales de construcción y el uso de materiales locales. Se busca con ello generar la oportunidad de empleo en zonas tradicionalmente emisoras de mano de obra y ampliar la formación profesional con una orientación más ecológica.

El proyecto ha propiciado estudios para conocer los nichos de empleo. Ello condujo a conocer la existencia de potenciales sectores y diferentes empresas o asociaciones trabajando en el ámbito

ecológico. Se han efectuado 5 estudios tratando las potencialidades para la creación de empleo verde en la áreas senegalesas de Kolda, Matam y Saint-Louise, e igualmente para Mauritania; dos sobre eco-construcción en Senegal y Mauritania respectivamente; y un último sobre la agricultura ecológica en Senegal.

Igualmente, se han realizado 7 talleres para programar este enfoque de empleos verdes implicando a la sociedad civil. El trabajo se ha realizado en asociación con ENDA y el PNUD, y se ha contactado con un elevado número de actores para identificar quién hace qué y cómo dentro del ámbito de trabajo. La estrategia desarrollada se ha orientado a integrar el enfoque de empleos verdes en las políticas de desarrollo para evitar que quede como un programa aislado y sin apoyo institucional y político. En el momento de realización de la evaluación se está procediendo a realizar talleres de pasación para que sean estas asociaciones y organizaciones las que asuman el reto que se ha planteado desde OIT.

Una de las mayores dificultades es la diferente capacidad que pueden tener estas asociaciones, las cuales se encuentran todavía en fase muy temprana de constitución y con recursos muy limitados que pueden ser verdaderos obstáculos para la continuidad de los objetivos del proyecto.

#### Objetivos inmediatos del proyecto: Objetivo 4

#### 4- Estructuración y apoyo a la organización de la diáspora.

El proyecto ha trabajado en pro del acercamiento entre las diferentes asociaciones de la diáspora, junto a la aproximación de los sindicatos. Se ha establecido contacto con MECSEF y FORIM en Francia y con la Coordinadora de Asociaciones Senegalesas de Cataluña, y con la Fundación de Emigrantes Senegaleses. Ello promueve el establecimiento de contactos, el fortalecimiento de redes y la asunción de retos de futuro conjuntamente.

Fruto de esta colaboración entre OIT, sindicatos y diáspora se ha creado una red intersindical de Centros Guía en Senegal. Los Centros ofrecen tres funciones (1) orientación, (2) documentación y (3) formación a los jóvenes desempleados y migrantes. Reconocen el papel de los documentos y herramientas hechos por el programa de OIT a la hora de dotar de contenido a estos centros y favorecer la formación que en ellos se imparte. Igualmente, atribuyen al proyecto la labor de intermediación para la creación de la red (CODM) en fase de constitución legal para obtener la autonomía jurídica y la búsqueda de autonomía financiera tras el cese de la financiación extranjera (Ayuntamiento de Barcelona en el caso del centro de Dakar) y la finalización del proyecto.

Se presenta como un proceso difícil puesto que hasta el momento la dirección de la OIT ha liderado el proceso y es el momento de asumir la dirección por parte de las organizaciones integrantes.

El logro de los productos, organizados en ejes transversales, ha sido elevado por lo que se puede considerar que la eficacia del proyecto ha sido alta. Destaca, además, la estrategia de programación de líneas de acción complementarias que abordan el problema de la migración y del desempleo juvenil desde un posicionamiento multidisciplinar (ayuda a la integración, empleabilidad, formación financiera, empleos verdes, asociacionismo, diseño de bases de datos, creación de herramientas formativas). Igualmente, el proyecto ha generado una fuerte conexión entre el partenariado, tanto en las fases de redacción y validación de los materiales como en la implementación. Este último aspecto también tiene

un componente preocupante por la dificultad de poder seguir apoyando a todos, por las diferentes velocidades que se han generado en los procesos y que existen dentro de los socios.

**¿En qué modo han contribuido los productos y objetivos inmediatos del proyecto a las estrategias temáticas de la OIT?**

El planteamiento estratégico del proyecto, representado en su conjunto de objetivos y productos, enlaza con los resultados previstos dentro del eje 1 de la estrategia definida dentro del Programa País de Trabajo Decente de Senegal (2012-2015) de la OIT, reforzando por tanto su logro.

Objetivos estratégicos del Programa País de Trabajo Decente (OIT) en Senegal <sup>1</sup>		Ejes transversales proyecto “Buena Gobernanza de la Migraciones”
Eje 1. La promoción de la creación de trabajos decentes para los hombres y mujeres	1.1 Desarrollo y puesta en marcha de estrategias, políticas y programas de trabajo decente	1. Mejora de la empleabilidad y de la gestión de la información del mercado de empleo.
	1.3. Iniciativas favoreciendo la empleabilidad e inserción de los jóvenes en empresas duraderas en zonas rurales y urbanas.	2. Desarrollo de las herramientas de comunicación para la integración, reinserción y la educación financiera de los emigrantes y de sus familias.
	1.4. El sistema de información sobre el mercado de empleo, de trabajo y formación profesional está operativo y es sensible a género.	3-Canalización de las inversiones de remesas de emigrantes y creación de oportunidades en las áreas migratorias: empleos verdes y desarrollo local.
		4- Estructuración y apoyo a la organización de la diáspora.

Se ha destacado la capacidad de vinculación del proyecto con diferentes áreas del trabajo de la OIT, apoyándose en una lógica integral. De este modo, el tema de migraciones se ha ido incorporando dentro de diferentes departamentos técnicos como Finanzas Solidarias y desarrollo y gestión de empresas.

Desde la oficina subregional se remarca la generación por parte del proyecto de una sólida base de conocimientos sobre formación y de un importante conjunto de herramientas que están siendo utilizadas en otros proyectos adecuados, por ejemplo en “*Contribuer à la création d’emploi productif et dècent pour les jeunes en Mauritanie*”, proyecto implementado en dicho país.

En relación al refuerzo de las capacidades nacionales, desde la Dirección de empleo se reconoce que, a través del proyecto, la OIT ha favorecido el trabajo a favor de la generación de un marco de concertación ministerial y regional, importante en un país sin una política unificada sobre migraciones, junto al refuerzo de capacidades en el desarrollo de programas de empleo. Reconocen la disposición desde OIT Migrant para dar apoyo sobre la conceptualización y otras cuestiones relacionales con la gestión que los responsables nacionales estaban realizando del PPTD. En la misma orientación se manifiestan responsables del desaparecido Ministerio de Senegaleses en el Exterior, donde se reconoce que gracias a este proyecto, la OIT ha puesto sus recursos y saber hacer y experiencia técnica como expertos, generando resultados determinantes en términos de capacitación e implicación.

Los socios nacionales, incluidas las asociaciones de la diáspora, remarcan su participación en las diferentes fases del proyecto y el refuerzo que éste ha supuesto para el enfoque tripartito al poner en relación tanto a los representantes de los trabajadores, como de los empleadores y del gobierno. En este sentido el proyecto ha puesto un énfasis especial en profundizar el mandato tripartito propio de la Organización, contribuyendo al diálogo social.

El proyecto ha permitido a la OIT fomentar relaciones de partenariado con otras agencias de NNUU como IOM a través del uso de las guías o la implantación de la base de datos *AccueilEmploi* en Ghana; con la FAO en el programa *Champs Ecoles Producters*, o el PNUD en actividades vinculadas a Migración y Desarrollo local.

### **¿En qué medida ha sido eficaz el apoyo político, técnico y administrativo de los socios nacionales?**

En el proyecto han intervenido dos categorías diferentes de socios: los pertenecientes al marco gubernativo, concretamente el Ministerio de la Juventud, Empleo y Promoción de Valores Cívicos y el ahora desaparecido Ministerio de Senegaleses en el Exterior, más la cooperación internacional a través de FIIAPP y de Pole-Emploi. El segundo grupo se enmarca dentro de las asociaciones tripartitas: sindicatos, asociaciones de empresarios, junto a las agrupaciones de la sociedad civil como asociaciones de la diáspora y las ONG.

El papel que han jugado las instituciones nacionales desde el punto de vista político se reconoce por parte de la OIT especialmente en el apoyo institucional recibido, que ha permitido la inclusión y participación política del proyecto gracias a la implicación y respuesta de los responsables ministeriales con los que se colaboraba. Este apoyo, ha sido compensado por la entrada en el sistema nacional de la OIT con el valor añadido que eso supone como organización especializada en el mundo del trabajo. Se reconoce que el proyecto ha estado bien anclado dentro de los ministerios dándole validación nacional. De este modo se ha generado un proceso de apropiación por parte de la Dirección de Empleo, destacada también desde los testimonios de la misma Dirección. Igualmente el Ministerio de Senegaleses del Exterior afirma su interés en el proyecto aunque se observa diferentes velocidades entre los organismos internacionales y los nacionales en la toma de decisiones.

A pesar de este buen funcionamiento y compromiso por parte de los socios nacionales se ha echado en falta el logro de un marco de concentración oficializado de todos los actores implicados con las migraciones. Se partía de una situación en Senegal muy complicada por la falta de coordinación

interministerial, por lo que se sabía que se trataba de una estrategia complicada. No obstante la integración de los actores se ve como un paso positivo cara a la concertación futura.

Igualmente han ejercido funciones de partenariado los servicios de cooperación de Pole-Emploi desplegados en Senegal. Han colaborado en la organización de la formación y de los talleres específicos en Senegal y Malí, con una facilitación recíproca de activos en función a lo que cada uno de ellos disponía. Igualmente FIIAPP aportó colaboración en diferentes momentos especialmente en el desarrollo conjunto de procesos de diálogo institucional entre el sector de empleo y el sector de la formación, con colaboración del Ministerio de formación profesional.

Este segundo grupo han aportado principalmente el enlace de las acciones del programa con los beneficiarios directos, junto con el apoyo técnico para el desarrollo de las actividades. OIT destaca de este conjunto de socios su operatividad en terreno, el número elevado de contactos y el conocimiento de los potenciales actores con los que se podía trabajar. Intervida señala la contratación de sus formadores y el uso de la red de bancos comunitarios CAF como red de beneficiarios de los talleres de educación financiera. Han aportado su experiencia en la redacción y financiación de los manuales. Por su parte, Hábitáfrica abunda en ese acceso directo a la población beneficiaria, contraparte y socios locales, como el trabajo desarrollado con la asociación COFLEC, asociación de una “*banlieu*” de Dakar que se constituyeron como mujeres víctimas de la migración clandestina.

CEPAIM, como asociación de la diáspora ha aportado la conexión con los migrantes en España. Han participado en la organización y desarrollo de la formación de formadores y en las jornadas de presentación de resultados aportando apoyo técnico y administrativo. Han trabajado en la articulación de la red de intersindical y de la diáspora de migrantes que se proyecta como receptora de los fines del proyecto tras su conclusión. En España, la secretaría de Migraciones del Ministerio de Empleo cedió el espacio para la formación de formadores así como Cajasol cediendo el centro cultural que tiene en Sevilla o el Ayuntamiento de Barcelona y diferentes departamentos de la Generalitat Catalana, en la difusión de las jornadas realizadas en esta comunidad autónoma.

Los sindicatos nacionales han dado apoyo al proyecto a través de centros guía, algunos de ellos promocionados a partir de sindicatos españoles UGT y CCOO y franceses. Igualmente, los sindicatos nacionales senegaleses (CNTS, UNSAS) y mauritanos (CGTM) reconocen haber sido responsables de la organización sobre terreno y el contacto y movilización de sus militantes, aportando una visión multicultural y un cruce de miradas complementarias. Destacan el papel que ha supuesto los centros guía gestionados por la red intersindical, han supuesto el espacio receptor de muchos demandantes de información tanto de la población juvenil como de la migración de retorno, así se han convertido en polos de atracción para el desempeño de los objetivos del proyecto. Este tipo de colaboración de doble dirección ha permitido la generación de sinergias en pro de la utilización de los recursos y de la coordinación de las actividades.

### **3.4. Eficiencia en el Uso de los Recursos**

#### **¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos económicos en actividades y productos previstos?**

Se debe señalar que, respecto a la información económica del proyecto, sólo se ha tenido acceso al presupuesto inicial organizado por líneas presupuestarias y a los datos sobre los gastos ejecutados hasta la fecha 7 de mayo de 2013, no habiéndose obtenido información del reparto del mismo a lo largo de cada uno de los 4 años del proyecto. En este sentido, se ha generado un gran período sin información de la ejecución del presupuesto. Este modelo de análisis económico por líneas presupuestarias se adecua

al sistema de normas y seguimiento financiero y administrativo de la OIT, por lo que no incurre en ninguna anomalía. Pero esto no es óbice para que desde el equipo de evaluación se deba hacer una reflexión sobre la dificultad que genera esta opacidad de los costes a la hora de poder responder a una pregunta de evaluación solicitada en los términos de referencia remitidos por la propia OIT: su eficiencia en relación a las actividades y objetivos.

Debido a estas razones, el análisis de la eficiencia del proyecto en relación a las actividades y objetivos previstos se va a basar en un análisis cualitativo por la falta de información detallada de naturaleza cuantitativa.

El presupuesto valorado en un principio rondó los 3 millones de €, aunque al final se aprobaron 2 millones € para un proyecto de cuatro años en tres países. La información oral obtenida es que al final el proyecto ha alcanzado un coste de 2,800,000€, del que se ha ejecutado hasta el mes de marzo de 2013, un 98% del mismo. En esta valoración no se computan las aportaciones o contribuciones de los socios, que han colaborado de manera diversa en las diferentes líneas de trabajo del proyecto.

El personal del equipo considera que el grado de eficiencia ha sido alto, puesto que en su opinión, sin contar con un presupuesto muy elevado ha logrado, a base de buscar la eficiencia, un número importante de actividades. La justificación de este logro se atribuye a la correcta gestión del dinero y por otro lado, por el alto grado de partenariado que se ha conseguido. Como ejemplo de esta administración eficiente se señala que se ha elegido un sistema de formación de formadores con gastos compartidos con los socios, y con sistemas más baratos al elegir formaciones en los países donde se desarrolla el proyecto, antes que un envío de personas continuo al centro de formación de Turín. Se ha buscado alcanzar al mayor número de beneficiarios para generar un proceso de multiplicación mayor. En general, el equipo de consultores opina que el proyecto ha tenido suficiente financiación para hacer un número suficiente de actividades, pero que si hubiera habido más fondos se habría podido aumentar todavía más el nivel de las mismas. Por parte de los técnicos nacionales, se señala que para los objetivos ambiciosos del proyecto hubieran sido adecuados más recursos humanos y materiales.

Respecto al coste de las guías de inserción y herramientas de educación financiera surgen diferentes opiniones. Por un lado, desde la oficina subregional se valora la calidad de los manuales tanto en sus contenidos como en su presentación, aunque reconocen que ha sido un número elevado de impresiones lo que ha supuesto la merma de recursos a nivel logístico. Por ejemplo, se opina que para ser un proyecto subregional se debería haber contado con vehículo y chofer, y al no ser así, eso lo ha ralentizado. Otras fuentes, cercanas a los financiadores, consideran que posiblemente haya sido excesivo el precio pagado por el alto nivel de calidad de edición de los materiales, lo que se cuestiona teniendo en cuenta que son guías y herramientas de duración media debido a la actualización necesaria que tendrá que ir haciéndoseles.

Por otro lado, se preguntan en la oficina subregional si no hubiera sido más eficiente haber concentrado el dinero en uno o dos países y no haber querido abarcar tanto territorio. Haber optado por concentrar los recursos en lugar que intentar abarcar tres países. Hay que señalar que en Malí se hicieron durante la primera mitad del proyecto actividades pero que estas quedaron suspendidas tras el estallido del conflicto. No obstante, se ha mantenido a la persona que hacía las funciones de Técnica Nacional formándola en los talleres para tener prevista la metodología de educación financiera para cuando sea posible seguir trabajando este enfoque.

En general, los socios del proyecto muestran satisfacción ante la cantidad de actividades realizadas, aunque todos reivindican las aportaciones que han hecho, lo que viene a reafirmar esa idea que se destaca de que el proyecto ha contado con un elevado número de socios.

**¿Los recursos (humanos, tiempo, conocimiento, etc.) han sido asignados estratégicamente para el logro de los objetivos?**

Los recursos humanos que han conformado el equipo del proyecto han sido básicamente el coordinador del mismo (CTP) asentado en Dakar, y tres coordinadores nacionales (CNP), en cada uno de los países donde se ejecuta el proyecto. Además, se contaba con personal administrativo en la oficina de Dakar y un administrativo en cada oficina nacional. El director o coordinador del proyecto venía avalado por la experiencia previa en la ejecución del proyecto “Asistencia Técnica para la mejora de la coordinación de los flujos migratorios de Senegal, Mauritania, y Malí a España, implementado entre el 15 de septiembre de 2007 y el 28 de febrero de 2009. La selección de los técnicos nacionales se hizo desde OIT con unos paneles de selección, con una contratación para todo el proyecto. La relación se estableció a través del coordinador y de reuniones anuales. Se debatían los ejes programados y el plan de trabajo. La función de los CNP radicaba en la identificación de las actividades, su ejecución y la rendición de cuentas al CTP.

Este equipo técnico se ha complementado en gran medida por un conjunto de consultores y consultoras nacionales e internacionales que se han dedicado a trabajar en las diferentes estrategias del proyecto. No todos han participado durante los cuatro años de proyecto, sino que su entrada ha sido relativa al avance de las actividades. Desde la oficina subregional se subraya la importancia de estos consultores que han compensado los escasos recursos del proyecto. Desde la dirección del mismo se explica que se prefirió elegir consultores nacionales por una cuestión de recursos pero también porque aunque sean personas con menos experiencia tienen capacidades personales y una actitud muy proactiva al trabajo y la formación que para ellos supone. Este conjunto de expertos son lo que han tenido una presencia mayor y un papel más destacado dentro del proyecto y en la relación con el partenariado.

En línea con los recursos humanos sí se han echado en falta dos responsables. Por un lado, desde la oficina se señala que podría haber sido más adecuado haber creado la plaza de responsable de comunicación, que hubiera coordinado todas las tareas de impresión y edición de los múltiples materiales. Por otro lado, se considera que la creación de un punto focal para migración en la oficina subregional de Dakar -papel que ha estado haciendo de manera oficiosa el director del proyecto- remarcaría ahora el papel de las migraciones dentro de la política de OIT, en un continente como el africano donde sus trabajadores y trabajadoras tienen en su mayoría una participación activa en las migraciones profesionales. Algunos consultores señalan la falta de recursos humanos para poder profundizar más en conseguir partenariado ha hecho que no se haya acabado de cerrar posibles acuerdos con agencias internacionales que trabajan en Mauritania.

El proyecto estaba previsto iniciarlo en enero de 2009, pero el retraso en llegar el dinero hasta Dakar hizo que se retrasara al mes de junio su arranque. Igualmente, si su finalización estaba prevista para diciembre de 2012, al final se prorrogó hasta marzo de 2013. Respecto a la eficiencia en el tiempo parece que el proyecto ha estado dedicado más del previsto a las tareas de escritura y preparación de los materiales. Esto ha ido en detrimento de las actividades dedicadas a la multiplicación de las formaciones. Las razones argumentadas reconocen que decidieron priorizar calidad y participación por tiempo, eso llevó a retrasos. Igualmente se señala desde alguna ONG que al final se acumuló el trabajo porque la redacción de los materiales llevó más tiempo del que hubiera sido adecuado.

### **¿Ha sido el proyecto capaz de movilizar los fondos complementarios a través de los partenariados?**

Uno de los aspectos más positivos del proyecto ha sido la cantidad y diversidad de socios que ha generado, aumentando la red de potenciales beneficiarios. Así se ha evidenciado en el apartado de eficiencia al ser considerado como uno de los resultados mejor valorados por los propios socios.

Los fondos generados por el partenariado no son computables de manera financiera puesto que corresponde a las finanzas de organizaciones y asociaciones que quedan al margen del ámbito de la evaluación. En función a los testimonios, los socios han aportado en algunos casos contribuciones económicas para el pago de la edición de los materiales e impresión de los manuales, o se han hecho cargo del rubro de traslado y manutención de los participantes en los talleres de formación. Con otras agencias de Naciones Unidas como OIM se han cofinanciado proyectos

Más allá de la aportación económica la contribución de los socios se puede dividir en tres tipos de colaboración:

-Técnica- A través de su participación en los grupos de trabajo de los distintos talleres realizados, participación en los talleres de escritura de las guías y manuales, talleres de validación, aportación de formadores, talleres de multiplicación, aportación de pericia.

-Política- Asunción de responsabilidades en la dirección de actividades, firma de compromisos con empleadores o sindicatos, firma de contratos para la multiplicación de las formaciones, transferencia de buenas prácticas.

-Administrativa- Disposición de locales para el desarrollo de las actividades, facilitación de contactos con otros socios o beneficiarios, participación en la organización de los eventos.

### **3.5. Eficacia de los Modos de Gestión**

#### **¿Ha sido eficaz la coordinación administrativa, técnica y política (si fuera necesaria) entre el equipo del proyecto, la oficina exterior, la oficina regional y la unidad(es) técnica responsable en sede, y el donante?**

El análisis de esta pregunta se ha realizado a través de las consultas a los actores clave dentro de la estructura jerárquica de las distintas unidades que han participado en el diseño y ejecución del presente proyecto.

Comenzando por los Departamentos<sup>16</sup> que han asistido en las diversas fases de la intervención, es idéntico el hallazgo obtenido en relación a la presente necesidad informativa. De esa forma, ambos han coincidido en el carácter de liderazgo<sup>17</sup> en la gestión del presente proyecto, en tanto que concebido desde su inicio como un proyecto descentralizado en los diversos destinatarios pero siempre gozando del apoyo e iniciativa promovida desde el coordinador de OIT del proyecto en Dakar. Ello ha supuesto una existente comunicación y coordinación entre estos departamentos y el equipo del proyecto, a fin de prestar la asistencia técnica requerida en cada caso, si bien esta contribución se ha producido únicamente a petición expresa de este último. No siendo esta la forma de operar dentro de los mecanismos de

---

<sup>16</sup> Los departamentos a los que se ha tenido acceso a las entrevistas han sido Migrantes y Finanzas Solidarias, respectivamente.

<sup>17</sup>Ello no ha sido óbice, sin embargo, para que no se haya podido proceder al requerido proceso de seguimiento de actividades por parte de la Unidad de Migración de la Oficina Central de OIT.

coordinación de las distintas unidades de OIT (tal y como se ha contrastado en las entrevistas realizadas), se ha señalado que esta forma de cooperación y coordinación técnica entre departamentos, cuando ese apoyo suponía un valor añadido, ha sido positivo. En base al limitado tamaño a nivel de personal de la Unidad de Migración de OIT-Sede Central, la decisión del proyecto evaluado de disponer de este apoyo, sumándose a la iniciativa de buscar apoyos técnicos externos (esencialmente a nivel de la región en la que se está interviniendo), es la forma idónea de actuación.

Por lo que respecta a la cooperación y coordinación de trabajo con el Departamento de Finanzas Solidarias éste se estableció desde el inicio a partir del desarrollo y validación de estudios que permitían aportar una reorientación en la nueva formulación del proyecto. De igual forma, se aportaron desde Sede Central en la realización de la mayoría de actividades concebidas dentro del marco de este proyecto.

Esta información ha sido triangulada con la aportada por los responsables de las distintas unidades encargadas de la gestión del proyecto en la Oficina Sub-Regional de OIT. Así, esta información ha respaldado la gestión directiva del proyecto por parte del experto contratado para esta materia, siendo el resto de departamento “facilitadores” de apoyo técnico en tanto que fuera necesario. Asimismo, los procesos de coordinación se han visto facilitados gracias a la unión técnica entre la Oficina Sub-Regional y el Departamento de Migraciones de OIT.

### **¿En qué medida se ha procedido a una recolección y gestión sistemática de los datos relevantes, y sensibles a la equidad de género?**

Esta pregunta está directamente vinculada con los hallazgos indicados en la sección de validación del diseño, donde se señalaron las limitaciones del sistema de indicadores empleados por el proyecto para el monitoreo de las actividades realizadas.

Por una parte, tal y como se señaló, la presente evaluación únicamente ha tenido acceso a los datos recolectados durante el seguimiento de las actividades de forma indirecta, esto es, a través de los informes de seguimiento que se han ido elaborando<sup>18</sup>, en los que se presentan datos cuantitativos sobre el estado de la cuestión de cada una de las intervenciones. En síntesis, los datos presentados están centrados en la cuantificación final del alcance obtenido respecto de cada uno de los objetivos, si bien estos no aparecen desagregados en función de la variable género<sup>19</sup>. (ANEXO B)

En algunos de esos informes sí aparece información específica en relación a actividades puntuales en las que el género ha sido una variable clave<sup>20</sup>, o información desagregada por género, como el caso específico de la información sobre personas formadas en Francia en materia de educación financiera en la colaboración entre FORIM y OIT (2013, Memoria Final proyecto OIT, p. 31)

De otra parte, esta evaluación ha dispuesto también de algunos de los informes finales sobre las actividades realizadas en materia de educación financiera<sup>21</sup>. Éstos han servido como documento de análisis de la desagregación de la información obtenida por medio de los cuestionarios de evaluación

---

<sup>18</sup> Memoria de actividades Primer Semestre de 2011, Memoria de actividades 2012 y Memoria Final.

<sup>19</sup> Un ejemplo de ellos lo encontramos en el seguimiento realizado con respecto al primer objetivo inmediato, para el que los datos recopilados y sistematizados corresponden a 8 centros, 8000 beneficiarios, 20 colaboradores activos, 100 jóvenes y migrantes de retorno y 1200 jóvenes formados en 2012 (2012, Memoria de actividades)

<sup>20</sup> Tal es el caso, por ejemplo, del taller subregional “Género y las Migraciones Internacionales de la Mano de Obra” realizado en Turín entre CIF y ILO.

<sup>21</sup> Documentos de capitalización de los talleres de formación de formadores en materia de educación financiera.

facilitados a los participantes. De nuevo se observa una presentación de resultados generales, sin llevar a cabo un análisis de la información desagregado por género.

Esta información contrasta con lo mencionado desde la Unidad de Programación de OIT del presente proyecto, donde se señaló la permanente demanda en la puesta en marcha de actividades de observar el alcance del estándar mínimo de la cobertura de 30-40 mujeres beneficiarias por actividad ejecutada. Asimismo, se ha señalado la posibilidad de la que disponían de desagregar la información de seguimiento para poder realizar un informe orientado hacia el género. Pero se hace la reflexión de hasta qué punto el proyecto ha identificado cuestiones específicas de género y se ha adaptado a las necesidades específicas de la mujer.

En cualquier caso, un elemento que repercute en este análisis es la ausencia en el proyecto de identificación de cuestiones específicas de género a poner en marcha, si bien la lógica de concepción del proyecto ha girado en torno a la identificación de grupos meta y selección de herramientas para poder alcanzar los objetivos propuestos.

### **¿En qué grado la gestión del proyecto ha sido eficiente para la generación de productos y objetivos?**

Por lo que respecta al ámbito de la concepción y validación de las actividades, la gestión que ha llevado a cabo la OIT en el seno de este proyecto ha seguido la línea de alcanzar el mayor grado de participación posible, por lo que siempre se ha promovido el encuentro y colaboración con el mayor número de socios posible. Según lo mencionado desde la Oficina técnica Sub-Regional de OIT, la gestión del proyecto ha buscado la inclusión y participación de los socios, si bien no han sido parte de la toma de decisiones vinculantes a los ejes clave del proyecto, donde la OIT ha querido mantener el liderazgo para actuar como eje en la promoción de acciones y actividades.

Ello ha sido un elemento destacado por diferentes socios estratégicos, como en el caso de la representación sindical, donde CGTM (entre otros) ha señalado el marcado carácter participativo, dado que las diferentes asociaciones han estado implicadas en la concepción de las actividades –en este caso respecto de la concepción de las herramientas de formación-. Eso se ha destacado como un aspecto que ha contribuido positivamente a la ejecución posterior de las actividades.

A nivel de implementación de las actividades, se presenta a continuación un análisis de las distintas perspectivas de los grupos de socios estratégicos con los que el presente proyecto ha colaborado. Como se ha indicado desde la representación ministerial, la gestión de OIT ha seguido la línea de dirigir sus recursos y facilitar a sus socios estratégicos la asistencia técnica precisa para la realización de actividades. Ello se ha valorado como positivo, aunque se ha mencionado también su aspecto limitativo, pues una mínima corresponsabilidad por parte de los socios (en este caso las unidades ministeriales) puede llegar a desembocar en una falta de sentimiento de implicación o apropiación con respecto a las actividades, o no concibiéndolas como algo que les circunscribe en el día a día dentro del marco de sus intervenciones. Un ejemplo de ello ha sido la colaboración entre el proyecto de OIT con el Ministerio de la Juventud, Empleo y Promoción de Valores Cívicos, quienes han valorado la gestión de OIT como sencilla y ausente de un marcado carácter protocolario, dando lugar a una colaboración regular, si bien cada una de las partes estaba enmarcada dentro del cuadro de sus propias actividades.

En cuanto a la representación empresarial, la gestión del proyecto se ha definido como participativa en el plano de la realización de las actividades, siendo la OIT el actor líder en cada una de éstas y contando siempre con el apoyo y participación de los socios implicados. Esta lógica de gestión se ha valorado como positiva, pues como se ha indicado, la participación de los socios no debe limitarse únicamente a

la fase de diagnóstico y planificación, sino que deben estar implicados en la acción. La implementación del presente proyecto bajo este punto de vista ha favorecido la apropiación de las actividades por parte de este socio y un aprendizaje que les otorga la posibilidad de comenzar a trabajar en acciones concretas. Ello queda enmarcado dentro de la estrategia de gestión ideada por OIT para este proyecto. Según lo indicado en la entrevista al representante de la Unidad de Programación de OIT en Senegal, el trabajo e implicación de los socios de las actividades tiene la finalidad de permitirles a ellos mismos un aprendizaje en el uso de esas herramientas con posterioridad al fin del proyecto.

Por lo que respecta a los socios representantes de los grupos de migrantes, uno de los representantes de la asociación de la diáspora en Senegal ha manifestado el marcado carácter directivo en la gestión del proyecto. Ello, no obstante, se ha valorado como positivo en el marco de la promoción de la creación de sinergias y promoción de la red de la diáspora, pues la OIT ha sido el actor clave en la promoción de la misma, si bien se deja un espacio abierto a la reflexión sobre la contribución positiva de este rasgo directivo en la consecución de logros en el marco de otras actividades.

Por su parte, desde la organización CEPAIM se ha valorado la gestión de OIT como “correcta, objetiva y profesional”, poniendo especial énfasis en gestión descentralizada gracias a la creación de la Comisión Mixta entre los socios para poner en marcha la ejecución de los convenios acordados, una decisión que en términos técnicos ha posibilitado una implementación ajustada a cronograma así como el cumplimiento de los objetivos.

### **3.6. Orientación del Impacto y de la Sostenibilidad**

#### **¿En qué medida los resultados, logros y beneficios del proyecto serán duraderos en el tiempo?**

La sostenibilidad de los resultados y logros del proyecto se ha previsto a partir de la capacidad de los diferentes socios en hacer un uso autónomo de los productos generados y las capacidades fortalecidas durante los años de implementación del proyecto.

La base de datos sobre empleo queda en manos del Ministerio de Empleo que será el responsable de su gestión, dinamización y control. Esto presenta dos retos, por un lado añadir a la base la posibilidad de incorporar el autoempleo. Sería interesante un refuerzo para que se pudiera concluir la transferencia tecnológica desde los técnicos del proyecto a los técnicos del ministerio. El segundo trabajo pendiente es lograr consolidar la descentralización de la base de datos por las diferentes regiones del país, para ello desde la dirección de empleo se reconoce que sería conveniente un acompañamiento para poder diseñar las estrategias más pertinentes según las regiones, tener un acercamiento que satisfaga las realidades sociales para favorecer la descentralización.

Es en la profusión del uso de las herramientas creadas (guías y manuales) en torno a la reinserción, educación financiera y empleabilidad donde se ha basado gran parte de la sostenibilidad. Las asociaciones y sindicatos reconocen que son materiales de fácil uso para la réplica y que se pueden utilizar en lo sucesivo. Cada actor destaca aquellas herramientas que más acordes estén con el ámbito de trabajo de su organización, y resulta interesante escuchar que según evolucione la crisis económica y los ciclos migratorios se pondrá más énfasis en unas u otras guías refiriéndose a la de orientación para la salida o en los materiales para el retorno). En este sentido se valora la distribución de las guías también on-line porque de esta manera puede ser adaptado o actualizada en función a los intereses de la asociación.

Por su lado, la red intersindical que asocia a todas las organizaciones que trabajan en la formación y orientación fortalece a los Centros Guía, especialmente si éstos, tras la finalización del apoyo de

sindicatos europeos o instituciones españolas, pueden lograr gracias a la diáspora principalmente u otras instituciones, dar un valor añadido a estos centros al tener un contenido y no quedar como meras estructuras vacías.

Como gestión final del proyecto se han organizado talleres de pasación (transferencia y reparto de responsabilidades a futuro) con diversas organizaciones, lideradas por aquellas de mayor capacidad de gestión y de manejo de recursos. En este sentido, se visualiza debilidades en cuanto a las organizaciones más pequeñas que presentan deficiencias estructurales para la organización de los talleres por falta de infraestructuras o recursos mínimos de funcionamiento. En este sentido no parece que haya habido respuesta desde el proyecto por centrarse más en los aspectos estructurales del mismo.

Las herramientas de empleabilidad serán utilizadas en principio en el proyecto que OIT está realizando en Mauritania de empleo juvenil y que enlaza directamente con el desarrollo de empleos verdes. La educación financiera será igualmente utilizada en los centros guía y por parte de la diáspora en los países de destino.

### **¿El apoyo de la OIT está siendo relevante para la sostenibilidad nacional de los objetivos del proyecto?**

El proyecto, diseñado desde la OIT, implementado bajo supervisión de la oficina sub-regional, y financiado por el Ministerio de Empleo español, ha sido durante cuatro años un proyecto referencial del trabajo con población emigrante en la zona de África Occidental.

Se ha valorado como un proyecto innovador puesto que la OIT lo que ha hecho ha sido tratar de poner en valor la migración en relación al desarrollo, más allá de realizar un trabajo de protección al migrante. Este aspecto se señala como la parte innovadora de la estrategia de OIT y su relevancia.

El trabajo con un partenariado amplio tanto en cantidad como en diversidad de misiones ha convertido a la OIT en un apoyo muy relevante para el logro de los objetivos del proyecto. Su finalización va a suponer un reto importante para todos los socios que quedan como responsable a futuro de seguir trabajando en la perduración de los logros. En este sentido OIT y en especial la Oficina Sub-Regional debe procurar mantener canales de comunicación y de refuerzo a los socios en el proceso de trasvase de competencias. En este sentido, el hecho de que en la oficina no exista un punto focal de Migrant complica la tarea descrita. La mayoría de los socios que no habían tenido ocasión de trabajar con OIT han manifestado su satisfacción por la relación establecida y el interés por profundizar en el contacto y trabajo conjunto.

Aunque la recomendación de esta evaluación sería primeramente que se creara la figura del responsable de Migrant en la región, con los recursos actuales se ha ido transfiriendo a otros departamentos las líneas de trabajo abiertas. En principio la OIT va a mantener su liderazgo a través de proyectos como el de Empleo de Jóvenes de Mauritania, y dentro de Senegal en proyecto a futuro en el área de Dakar para la gestión de residuos y dentro de empleos verdes en la región de Saint- Louis y en el sur de Senegal. Igualmente, se pueden llevar a proyectos que trascienden las fronteras de Senegal y Mauritania, como el apoyo que se puede dar en ECOWAS. Proyectos que pueden seguir haciendo uso de los materiales del proyecto y tener como objetivos seguir fomentando el empleo de jóvenes y trabajadores de regreso en el país, pero que también pueden ir perdiendo fuerza en lo que se refiere a la migración laboral y sus necesidades específicas.

La OIT también ha sido un referente importante en el proceso político de asunción de responsabilidades por parte de los ministerios del problema de la migración. En este sentido, aunque parece haber habido importantes avances, el reto que supone los cambios políticos, sí que ofrecen a la OIT una relevancia en la misión de favorecer una visión conjunta y de seguir trabajando en la generación de un marco de concertación. Esta misión contribuye a favorecer la idea de lo necesario que sería crear un punto focal de Migrant en la oficina sub-regional que asumiera las funciones de trabajo sobre migración y desarrollo en el África Occidental.

En opinión de otras agencias de Naciones Unidas se resalta el hecho de haber visto cómo se pueden generar herramientas para compartir y cómo éstas son adaptables a otros países, pudiendo hacer uso de las buenas prácticas para mejorar otros proyectos de naturaleza similar. Igualmente, la generación de partenariado entre agencias se destaca como un valor añadido del programa de OIT Migrant, y el hecho de que se haya tratado de integrar a socios de naturaleza diversa se ve como una estrategia adecuada a lograr la consolidación de los resultados.

### **¿En qué medida los socios nacionales están fortalecidos para continuar con el proyecto?**

Instituciones políticas-Desde el Ministerio de Empleo se remarca los objetivos que se han logrado al incluir en la estrategia de Política de empleo para el 2012-15 un eje para el retorno de los emigrantes y para facilitar la movilidad intranacional frente al éxodo rural. Los documentos han sido elaborados de forma tripartita siguiendo las recomendaciones de la OIT. También en relación con OIT, se ha trabajado el tema del empleo verde.

Respecto al uso de la base de datos destacan su política de acercamiento en barrios para generar empleo local, uso de las herramientas y de la base datos, y potenciar autoempleo. Afirman sentirse muy reforzados en capacidades y saber hacia dónde se encaminan. No obstante, reconocen su debilidad en cuanto a las limitaciones de los recursos por tratarse de países en vías de desarrollo.

El Ministerio de Senegaleses en el Exterior, integrado en la actualidad como ministerio delegado del Ministerio de Asuntos Exteriores, ha incorporado un plan de trabajo que tiene previsto la financiación y puesta en marcha de oficinas de acogida, y se destaca la educación financiera como elemento básico en la preparación del migrante.

De cualquier modo, todavía son muchas las incertidumbres sobre el compromiso político existente con el tema de migración ya que no se ha logrado el marco de concertación nacional y todavía parece en proceso de implantación y de transferencia del gobierno anterior al actual, por lo que será en los próximos meses cuando se pueda ver la orientación de los decisores políticos.

Desde los sindicatos se están promoviendo dentro de las actividades programadas en los centros guía cursos de formación orientados a migrantes transnacionales (Nigeria y Gabón) y se están favoreciendo las mutuas bancarias para favorecer las transferencias de fondos y con la perspectiva de crear mutuas sanitarias. Todo ello lo insertan dentro de un esfuerzo por finalizar la migración clandestina pero ofertando oportunidades a las personas para que se puedan quedar en sus países.

En el fortalecimiento de los socios, uno de los aspectos básico que se destacan por parte de la dirección del proyecto es que se considera que el trabajo que se ha realizado en pro a aumentar la colaboración

entre distintos socios nacionales (asociaciones de acompañamiento, diáspora y sindicatos), permite que dejen de percibirse como “rivales” y que aúnen esfuerzos.

También las asociaciones de la diáspora reconocen el fortalecimiento que les ha supuesto el proyecto y existe la sensación generalizada de que será posible mantener los cursos de formadores y la multiplicación. No obstante, en su mayoría reconocen que sería interesante poder seguir contando con la guía y apoyo de la OIT.

Las ONG han encontrado en el proyecto un medio de conexión entre su misión concretada en proyectos con programas de naturaleza política lo que les permite un anclaje institucional. En este sentido en el ámbito del “empleo verde” se aspira a poder desarrollar un programa a nivel regional basado en los estudios previos, con un modelo descentralizado y con aplicación de sistemas financieros novedosos, que coloquen a este sector dentro de los planes prioritarios de desarrollo local.

Uno de los problemas existente en el ámbito de las ONG y las organizaciones que trabajan directamente con los beneficiarios es que encuentran dificultades para impulsar la continuidad del proyecto porque sus contrapartes o socios nacionales tienen dificultades financieras, lo que les dificulta tener centros operativos con necesidades de refuerzo. Esta misma situación ha sido conocida por el equipo evaluador desde la fuente directa de las asociaciones que manifiestan su interés pero su falta de capacidad. En este sentido, los objetivos del proyecto puede que no estén llegando a los grupos de beneficiarios más necesitados, por esa necesidad de contar previamente con recursos de los que los más vulnerables no poseen. Es interesante el proceso de consolidación de asociación de los diferentes centros guía en la red intersindical que les puede permitir aunar esfuerzos, pero se manifiestan en estos momentos todavía frágiles ante el reto que supone el funcionamiento de la asociación.

#### **4. CONCLUSIONES**

El proyecto “Buena Gobernanza de las migraciones y su vínculo con el desarrollo en Malí, Mauritania y Senegal” se ha constituido como una intervención estratégica alineada con la Estrategia de Rabat y Dakar, y con el momento de cambio de ciclo migratorio en las regiones cubiertas por el mismo.

A nivel de pertinencia y aptitud estratégica del proyecto, los hallazgos han reflejado la alineación del proyecto con las necesidades del donante. Asimismo, la reformulación del marco de actividades una vez iniciado el proyecto ha revertido en el mejor ajuste de la intervención a las prioridades identificadas a nivel de los principales contextos de intervención. Ello ha sido gracias a los procesos participativos y de inclusión de estos actores por medio de reuniones de formulación y validación de herramientas y procedimientos específicos, ideados para el alcance de los objetivos rediseñados. Es de destacar también la adaptación a los diferentes marcos socio-culturales en los que se han implementado las herramientas de formación y los medios para la sensibilización. Asimismo, esta inclusión de los destinatarios finales ha brindado al proyecto de OIT la posibilidad de beneficiarse de la pericia de las instituciones en las áreas de intervención, así como de sus recursos de conocimiento y de acceso a otros actores locales y beneficiarios finales. Añadido a ello, se ha hecho un esfuerzo por alinear el proyecto con otras intervenciones de otras instituciones en las áreas cubiertas por la intervención de OIT, principalmente con organismos internacionales como la OIM, así como entidades de países bilaterales instaladas en Francia y España. No obstante, no hay que olvidar que el fenómeno migratorio en África Occidental incluye también los movimientos de población entre países africanos y el éxodo rural.

Con respecto a la validez del diseño, el proceso ha carecido de una matriz de marco lógico actualizada tras la reformulación de las actividades validadas finalmente para su implementación. Ello no ha sido óbice, para que la lógica de intervención, adaptada a los cambios de contexto y vinculada a las nuevas

cuatro estrategias/objetivos, no goce de racionalidad en su formulación. Ello se ha conseguido gracias a la inclusión de procesos participativos con los principales destinatarios y actores clave en la implementación del proyecto. Así, se ha contribuido tanto al ajuste de las nuevas actividades a la realidad, como a la mejor respuesta a las prioridades de los beneficiarios en línea con las principales cuatro líneas estratégicas de intervención señaladas por OIT Migrant.

Cabe destacar una debilidad del diseño metodológico, concretamente en relación al sistema de indicadores de seguimiento. Como se ha señalado en el apartado de hallazgos, se han empleado para cada una de las actividades indicadores de tipo cuantitativo, limitando la información a la cuantificación de actividades ejecutadas y número final de personas beneficiadas por las mismas, lo que ha supuesto una débil aportación al monitoreo y mejora de las actividades. Los datos que podrían haber ofrecido información del grado de generación de capacidades que se estaban logrando, no han sido procesados por falta de recursos.

De igual forma, se observa una presentación de resultados generales, sin llevar a cabo un análisis de la información desagregada por medio de la variable género. Aunque son ciertos, estos dos factores han limitado el uso de información para retroalimentar el proyecto en base a los diferentes perfiles de migrantes (potencial trabajador migrante, varón) y las familias (mujeres y jóvenes). Igualmente, el proyecto ha buscado orientarse hacia grupos mixtos de migrantes pero no ha ejecutado una adaptación clave del mismo a las necesidades específicas de las mujeres migrantes y sus familias.

En el marco del diseño del proyecto, el establecimiento de sinergias con los actores locales se ha realizado sobre entidades que han presentado un alto nivel de compromiso, influencia y capacidad para su contribución en el desarrollo de las actividades, constituyéndose ello como uno de alcances relevantes de esta intervención.

En relación a la alineación entre el presente proyecto y la estrategia de OIT se ha destacado la capacidad de vinculación del proyecto con diferentes áreas del trabajo de la organización, apoyándose en una lógica integral. Se considera un proyecto precursor porque se ha trabajado en valorizar la contribución de los migrantes al desarrollo, algo novedoso frente al trabajo más tradicional de OIT de proteger a los trabajadores migrantes.

Los hallazgos en materia de eficacia del proyecto han mostrado un grado de alcance diferente en función del resultado buscado. Por lo que respecta al primero de ellos, la base de datos ha sido un resultado bien valorado por los representantes ministeriales (destinatarios directos del objetivo) y otras agencias. Ha sido un objetivo que se ha replicado en otros países del entorno. No obstante, a pesar de que se ha realizado formación para el personal técnico encargado de la gestión de la base de datos, todavía se está en proceso de capacitación, por lo que existe aún un grado de dependencia tecnológica para con los especialistas que han desarrollado el programa. Otro riesgo radica en la implantación desigual de la base de datos en los Centros de Empleo de las diferentes regiones del país debido a la escasez o ausencia de recursos tecnológicos que presentan, así como de personal especializado.

El alcance del segundo de los objetivos ha presentado resultados positivos. Las herramientas de formación han sido valoradas positivamente por los distintos grupos de usuarios. En cuanto a las actividades de formación de formadores, éstas se han realizado gracias a la colaboración de algunas asociaciones que contribuyen a su implementación. Sin embargo, hay que destacar el peligro que puede suponer la carencia de recursos que una parte importante de estas asociaciones sufre, lo que limita las posibilidades de implementación presente del proyecto, así como la sostenibilidad futura de los objetivos perseguidos. Por su parte, es muy complicado precisar el grado de inserción profesional que

se ha generado a partir de este modelo de trabajo. El sistema de seguimiento empleado para el monitoreo de las actividades no ha favorecido el seguimiento de la evolución de las personas formadas y acompañadas.

En cuanto a la educación financiera, los hallazgos han evidenciado un alcance de los objetivos de diseño y difusión de las herramientas en Senegal, si bien éste no se ha podido lograr en la región de Malí debido al cese del proyecto una vez iniciado el conflicto político. En Mauritania el proceso de formación se ha iniciado recientemente y la impresión de los manuales no se ha concluido de momento. En cuanto a la valoración, la información aportada otorga una buena valoración por parte de los socios y reconocen su utilidad en el trabajo con la población migrante.

En cuanto al tercero de los objetivos correspondiente a las actividades realizadas en el área de empleo verde, el proceso de diagnóstico intensivo para conocer el área de trabajo y la realización de procesos participativos para programar el enfoque de empleos verdes implicando a la sociedad civil (intentando a la par integrar el enfoque de empleos verdes en las políticas de desarrollo) ha sido uno de los principales logros de este proyecto. No obstante, la creación de sinergias con las asociaciones locales vinculadas a esta área se ha identificado como algo limitada, debido a la diferente capacidad que presentan para liderar procesos de forma independiente pues se encuentran todavía en fase muy temprana de constitución y con recursos muy limitados.

El fortalecimiento de la red de la diáspora (cuarto objetivo) podría ser considerado el objetivo menos previsto del proyecto de OIT, pero que ha tenido un resultado muy bueno. Las organizaciones vinculadas reconocen el papel de las herramientas aportadas por el programa de OIT para dotar de sentido a los centros y favorecer la formación que en ellos se imparte. Igualmente, atribuyen al proyecto la labor de intermediación para la creación de la red de gestión de las organizaciones de la diáspora, que actualmente se encuentra en fase de constitución legal para obtener la autonomía jurídica y potencial autonomía financiera tras el cese de la financiación extranjera, principalmente del proyecto de OIT.

En términos de eficiencia en el uso de los recursos económicos, los hallazgos obtenidos han denotado la capacidad presupuestaria para poner en marcha actividades, si bien se ha señalado la posibilidad de haber incrementado su número con una línea presupuestaria mayor, lo que ha resaltado el debate interno de OIT sobre la posibilidad de haber limitado los objetivos a un marco de intervención de uno o dos países únicamente.

Con respecto a la eficiencia de los recursos humanos y de tiempo, el proyecto ha dispuesto de suficiente recursos humanos empleados (personal de OIT contratado y consultores nacionales e internacionales) para el alcance de las actividades, aunque se ha destacado la potencial influencia en la facilitación de los procesos de gestión de dos plazas específicas en la estructura de OIT. Por un lado, un/a responsable de comunicación y, por otro, un/a punto focal para migración en la Oficina Sub-Regional de Dakar. Con respecto a los tiempos, se observa un desequilibrio que ha repercutido en el detrimento de las actividades dedicadas a la multiplicación de las formaciones. Por una parte, el tiempo positivamente empleado en el proceso participativo fue mayor del esperado y por otra, la readaptación sobre la marcha de las actividades ante el cambio de coyuntura ha obligado a programar la parte de talleres de multiplicación en los últimos meses de vida del proyecto.

En relación a la gestión, se concluye un efecto positivo de la estrategia de liderazgo en el impulso y la coordinación de las actividades por parte de la OIT (más concretamente, desde la Oficina Sub-Regional de Dakar), combinado con la descentralización en los socios del diseño e implementación de las actividades. La gestión del proyecto ha buscado la inclusión y participación de los socios, donde la OIT

ha querido mantener el liderazgo para actuar como eje en la promoción de acciones y actividades. Esta forma de cooperación y coordinación técnica entre departamentos, ha contribuido a reforzar la apropiación de actividades por parte de los destinatarios, un aprendizaje que les otorga la posibilidad de comenzar a trabajar en acciones concretas y reforzar el compromiso de futuro en seguir trabajando en las áreas de los objetivos logrados.

Finalmente, en referencia al impacto y la sostenibilidad del proyecto, existe todavía un trabajo pendiente a realizar en esta área aunque las evidencias indican un pronóstico positivo en el compromiso con los objetivos alcanzados. Respecto del uso de las herramientas creadas (guías y manuales) en torno a la reinserción, educación financiera y empleabilidad, los hallazgos evidencian su fácil uso para la réplica. Añadido a ello, esta evaluación ha identificado diversas iniciativas de los socios estratégicos que ya incluyen esos materiales, por lo que las posibilidades de uso y multiplicación están plasmadas ya en diferentes proyectos.

Por su parte, para fomentar la sostenibilidad de los logros alcanzados, la OIT tiene planificados diversos proyectos (principalmente con socios estratégicos internacionales afines al área de la migración), lo que ayuda a paliar el reto que supone los cambios políticos de los países en los que se ha intervenido en seguir trabajando en la generación de un marco de concertación política en torno a la materia de migración. Según los hallazgos evidenciados, las instituciones gubernamentales han indicado la importancia de este proyecto para integrar cuestiones de migración relevantes ante la ausencia de un marco de estrategia política a nivel de migración laboral. Sin embargo, la inestabilidad política es un factor clave que puede incidir directamente en la sostenibilidad en estas acciones. Es por ello por lo que el trabajo directo con las instituciones políticas, y el paralelo trabajo con las organizaciones de la diáspora y los sindicatos, ha supuesto un fortalecimiento que permite dar continuidad desde la sociedad civil a esta línea de actividades. El trabajo con ONG, no obstante, está enmarcado en las dificultades de continuar trabajando en estas regiones, y en estas temáticas, debido al recorte de financiación de los donantes por motivos de la crisis económica.

## **5. LECCIONES APRENDIDAS**

Tras la presente evaluación, los elementos que se han concluido como clave en la operatividad y eficacia del proyecto, fruto de la experiencia y pericia de la OIT, se resumen en los siguientes apartados:

L01- La estrategia de reajuste y rediseño del proyecto por medio de la puesta en marcha de procesos participativos y de inclusión de los destinatarios de la intervención ha propiciado la mejor respuesta de las actividades a las necesidades y prioridades de los destinatarios y beneficiarios finales de la intervención.

L02- La estrategia de reajuste de diseño del proyecto por medio de la participación de los destinatarios finales ha contribuido al beneficio de OIT de la pericia y el uso de los recursos técnicos de los mismos, así como del acceso a los beneficiarios locales.

L03- La readaptación del presente proyecto hacia el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales a nivel de país de origen en un contexto en el que las organizaciones de la sociedad civil carecen de recursos económicos, y la creación de sinergias directas con las instituciones políticas, ha supuesto un logro a nivel de creación de compromiso político en la mejora de la gestión del proceso migratorio gracias a la apropiación de estas iniciativas en las intervenciones de política pública.

L04- La duración del proyecto y la presencia continua del coordinador del mismo en las regiones de intervención, en aras de captar y reorientar de mejor forma las actividades a las problemáticas concretas, ha sido clave en la eficacia del proyecto.

L05- La descentralización de la implementación de las actividades en los destinatarios finales ha fomentado la apropiación de las herramientas y compromiso en el alcance de los resultados fijados por medio de la multiplicación en proyectos futuros, principalmente en el contexto de inestabilidad política de las regiones cubiertas por la intervención de OIT en este proyecto.

L06- La colaboración del proyecto con socios coordinadores de la migración en el país de destino (España) ha sido clave para el alcance de la estrategia de conectar las regiones de origen y de destino, promoviendo el apoyo durante todo el ciclo migratorio.

## **6. BUENAS PRÁCTICAS**

Las actividades o estrategias relevantes en el presente proyecto y que son potencial para su futura replica se enumeran a continuación:

B01- La estrategia de la OIT de compartir las herramientas creadas por el presente proyecto en otras iniciativas de agencias y organismos internacionales es un elemento positivo en términos de eficiencia y sostenibilidad de los objetivos del proyecto OIT Migrant.

B02- La creación de procesos de participación y sinergias con los actores locales ha reforzado la estrategia de OIT de profundizar el mandato tripartito, contribuyendo al diálogo social, principalmente en la región de Senegal.

B03- La inclusión de talleres de pasación como cierre del proyecto, como mecanismo de transferencia y reparto de responsabilidades a futuro entre diversas organizaciones implicadas, lideradas por aquéllas de mayor capacidad de gestión y de manejo de recursos, revierte en la potencial sostenibilidad de los objetivos marcados en la lógica de intervención del proyecto.

## **7. RECOMENDACIONES**

R01- Los proyectos de OIT gestionados en diversas regiones con particularidades y características diferentes deben incluir una matriz específica de indicadores de seguimiento de actividades para cada una de éstas. De igual forma, se debe profundizar en el análisis de cada una de las actividades realizadas para poder obtener una visión más compleja de los resultados generados por el proyecto, más allá del cumplimiento de las actividades.

R02- El sistema de seguimiento en intervenciones sujetas a sucesivos cambios de contexto, donde se intenta dar respuesta concreta a las prioridades locales, debe incluir una matriz de seguimiento específica, que incluya además indicadores de tipo cualitativo que permita una mayor aportación de información sobre la efectividad de los procesos en el alcance de los objetivos inmediatos y objetivos de desarrollo.

R03-A efectos de cumplir con el mandato de OIT en materia de género, esta matriz debe incluir indicadores desagregados por la variable género, especialmente para poder usar la retroalimentación de la información aportada por los migrantes y las familias. Igualmente sería recomendable aplicar el plan de acción sobre igualdad de género de la OIT en el diseño de futuros proyectos sobre migración.

R04- A fin de contribuir al refuerzo de la eficacia del Objetivo Inmediato de OIT 1, se debe trabajar en posibilitar la incorporación del autoempleo dentro de la base de datos creada, seguir invirtiendo recursos en el proceso de formación de los técnicos de la misma, así como acompañar el proceso de

descentralización de la base de datos por las diferentes regiones (en el caso de Senegal), trabajando en el refuerzo de la mejora de las instalaciones técnicas de los centros de empleo en cada una de las regiones a fin de evitar el impacto desequilibrado que ello puede tener en los grupos de beneficiarios directos ligados a cada uno de los centros.

R05- En aras de seguir trabajando en la sostenibilidad del Objetivo Inmediato de OIT 2 y 3, es necesario el apoyo e impulso a las asociaciones de formación de formadores, dada su limitada capacidad técnica y de recursos para operar de forma independiente.

R06- La OIT, en especial la Oficina Sub-Regional de la OIT, debe procurar mantener canales de comunicación y de refuerzo propio y de los socios, en el proceso de trasvase de competencias para fomentar la apropiación del compromiso en seguir trabajando de forma independiente en los objetivos del proyecto de OIT Migrant.

## 8. ANEXOS

---

### A -LISTADO DE PUBLICACIONES CITADAS

- ALVEAR TRENOR, B. (2008) Los flujos migratorios en África Subsahariana: el predominio de la migración intra-africanas sobre la extra-africana, Working Paper, nº 50/2008, Instituto Elcano.
- AZCONA, N. SAGASTAGOITIA, J. (2011), Políticas de control migratorio y de desarrollo entre España y África Occidental durante el primer Plan África, ALBOAN/ Entreculturas.
- BIT, 2013, Mémoire Final Projet “Buena Gobernanza de las Migraciones de la Mano de obra y su vínculo con el desarrollo”
- Conseil des Ministres, 2006, Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, CSLP 2<sup>ème</sup> Génération, République du Mali
- ILO, 2007, Decent Work Agenda in Africa 2007-2015, Eleventh African Regional Meeting, Addis Ababa.
- Joint Comitee (1994), Standars for Educational Evaluation, SAGE Publications.
- OIT, 2011, Promoviendo junto el Trabajo Decente, Asociación estratégica España y OIT, Pardev, Ginebra.
- OIT, 2011, Memoria de Actividades. Buena Gobernanza de las Migraciones de la Mano de Obra. Primer Semestre. Punto Info.
- OIT, 2012, Memoria de Actividades 2012.
- OIT, 2013, Proyecto Multilateral de Cooperación Técnica: “Gobernanza de la Migración Laboral y su vínculo con el desarrollo en Malí, Mauritania y Senegal”, Ginebra.
- République du Sénégal, 2011, Document de Politique Economique et Sociale, DPES 2011-2015, Sénégal.
- République Islamique de Mauritanie, 2011, Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006-2010, Mauritanie.
- SORROZA BLANCO, A. (2006), La Conferencia Euroafricana de Migración y Desarrollo: más allá del espíritu de Rabat, Working Paper nº93/2006, Real Instituto Elcano.

---

## B- TÉRMINOS DE REFERENCIA

# Términos de Referencia

**Proyecto: “Buena Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con el desarrollo”**

**RAF/09/01M/SPA**

### 1. Introducción

La OIT está llevando a cabo la evaluación final independiente de su proyecto “Buena Gobernanza de las Migraciones y vínculos con el desarrollo”, financiado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. Esta evaluación estará gestionada por la Unidad de Evaluación en estrecha coordinación con los socios estratégicos del proyecto.

El equipo de evaluación estará formado por un miembro de la Unidad de Evaluación encargado de su liderazgo y la consultora de evaluación. El presente proceso de evaluación estará permanente apoyado por los socios estratégicos de la evaluación.

### 2. Breves antecedentes del proyecto y el contexto:

La OIT reconoce que a través de su trabajo, los trabajadores migrantes contribuyen al crecimiento y al desarrollo de los países que los emplean.<sup>1</sup> Los países de origen se benefician en gran medida de sus remesas y de las competencias que adquieren durante su experiencia como migrantes. Sin embargo, el proceso de migración también plantea grandes desafíos. 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. En 2004, la 92.<sup>a</sup> reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo<sup>2</sup> procedió a una discusión general sobre trabajadores migrantes y adoptó, por consenso, la Resolución relativa a un compromiso equitativo para los trabajadores migrantes en la economía globalizada, en la que se insta al establecimiento de un plan de acción para los trabajadores migrantes<sup>3</sup>. El eje del Plan de Acción ha sido el desarrollo de un Marco Multilateral para las Migraciones de mano de obra (MLM<sup>4</sup>) basado en los derechos. El MLM es un instrumento, no vinculante, adoptado por consenso, en que se proporcionan varios principios, entre ellos uno específico que dicta el criterio de establecer medios de cooperación internacional en materia de migraciones laborales y directrices para cumplir sus objetivos tales como los de “*fomentar el diálogo y la cooperación intergubernamentales sobre políticas de migraciones laborales, en consulta con los interlocutores sociales, la sociedad civil y las organizaciones de trabajadores migrantes*”.

Siguiendo éstas directrices de la OIT en materia migratoria se enmarca este proyecto de cooperación técnica.

En la ejecución del Proyecto “Buena Gobernanza de la migraciones y su vínculo con el desarrollo”, financiado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, se han venido realizando

---

acciones en los tres países cubiertos por el proyecto en origen (Malí, Mauritania y Senegal) y en destino (Francia, España e Italia). El proyecto ha avanzado en los tres países cubiertos y ha tenido repercusiones a nivel regional en las temáticas tratadas principalmente en aquellas de inserción socio laboral, la generación de oportunidades en sectores emergentes y la valorización de las remesas o inclusión financiera de los migrantes y de sus familias. El proyecto ha entrado en su última fase anual centrándose en los componentes de apoyo a la creación de empleo joven en las zonas de origen mediante la inclusión de medidas incitativas y de promoción de la empleabilidad. Estos objetivos aparecen reflejados en los diferentes documentos y discusiones de los gobiernos a nivel intrarregional en el marco de la prevención de la inseguridad a nivel regional donde es considerado como uno de los elementos en juego. Sin embargo, las actividades en Malí se cerraron a mitad de proyecto debido a la crisis institucional y política.

Principalmente, el proyecto se inscribe en el marco de la agenda de trabajo decente de la OIT en la región del Sahel así como en las prioridades de desarrollo identificadas por los respectivos DELPs y los Planes nacionales de Desarrollo y los Programas de trabajo decente en estos países PTDP<sup>5</sup>. A través de los PTDPs de estos países, la OIT ha ido acompañando y asistiendo a los gobiernos de Mauritania, Malí y Senegal en 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 vínculo entre reducción de la pobreza, el desarrollo y el trabajo decente.

Desde el año 2007, la consolidación y la concreción de los partenariados han dado un fuerte impulso a las actividades regionales al enmarcarse en las estrategias definidas en un ámbito más amplio, y en particular en el caso del diálogo euroafricano sobre las migraciones. Los retos planteados por el proyecto coinciden con las conclusiones de este proceso.

Estos retos han guiado varias discusiones regionales durante los últimos años y particularmente el proceso de diálogo euroafricano sobre las migraciones, denominado Proceso de Rabat. Su Plan de Acción, adoptado durante la segunda Conferencia Unión Europea-África sobre Migración y Desarrollo que tuvo lugar en Trípoli en noviembre de 2006, consolidó el enfoque global sobre migración y desarrollo. Diferentes acciones han venido reforzando esta línea de trabajo y se han concretado en el plan de implementación del proceso en la última **Conferencia de Dakar (2011)** Este proyecto completaría los esfuerzos realizados por España en este procesos de diálogo, y en las prioridades definidas conjuntamente por los países europeos y africanos, entre los que se encuentran España y los países beneficiarios. Estas prioridades son la base para la implementación, y destacan la necesidad de reforzar el impacto de la migración en el desarrollo de los países de origen. Así, en este texto aparece la necesidad de reforzar la vinculación del migrante con sus países de origen. Este interés aparece recogido en la siguiente acción del texto original: ***“Promover programas sostenibles y productivos de retorno, movilizándolo al sector privado, y medidas para el reconocimiento de las cualificaciones y experiencia laboral adquirida en los países de destino”*** 6.

Por otro lado, reconociendo que el desempleo y la pobreza continúan siendo el motor de la creciente presión migratoria y preocupados por los riesgos de la migración irregular, los países de la región han ido solicitando la asistencia técnica de la OIT para elaborar políticas y programas dirigidos a maximizar los beneficios de la migración laboral y su contribución al desarrollo local. En ese marco se inscriben los proyectos como el finalizado en 2008 titulado “Asistencia Técnica para la coordinación de los flujos migratorios entre Malí, Mauritania, Senegal y España” y el proyecto *“Buena Gobernanza de las Migraciones laborales y su vínculo con las migraciones”* en su fase conclusiva.

Específicamente, los objetivos del proyecto “Buena Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con

---

las migraciones” son los siguientes:

- (i) Un trabajo de fortalecimiento de las estructuras que tienen a su cargo la migración y la gestión del mercado del empleo a través principalmente de los Servicios Públicos para el empleo y los Ministerios de los residentes en el extranjero así como también de los sindicatos, de la diáspora;
- (ii) La mejora de la adecuación de la formación profesional a las exigencias nacionales e internacionales para acercar las necesidades de formación y de empleo, dando las claves para la mejora de la empleabilidad;
- (iii) El establecimiento de sistemas innovadores para favorecer la movilidad a través de inversiones y de la educación financiera de los migrantes y el acompañamiento de la reinserción socio económica de los migrantes en los países de origen y la integración en los países de destino

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto ha venido trabajando en diferentes ejes temáticos transversales que se aplican a estos diferentes objetivos:

- **La mejora de la empleabilidad y la gestión de la in formación del mercado de empleo**, entendido como el desarrollo de las capacidades de los solicitantes de empleo y de los migrantes para integrarse en un mercado de empleo cada vez más exigente, trabajando tanto con los beneficiarios directos como con los otros actores en el área de la inserción.
- **El desarrollo de las herramientas de comunicación** para la integración, la reinserción y la educación de los migrantes y de sus familias, cubriendo el conjunto del ciclo migratorio y permitiendo valorizar las transferencias de fondos.
- **El desarrollo y la generación de oportunidades** prestando especial atención a los sectores de crecimiento como los **empleos verdes** como vectores de desarrollo local para orientar mejor las políticas de promoción de empleo y las in versiones productivas de los migrantes.
- **El desarrollo de las redes de apoyo para la orientación socio profesional** permitiendo desarrollar las capacidades locales y la orientación de los jóvenes solicitantes de empleo y los migrantes estableciendo plataformas de referencia y de diálogo entre las regiones de origen y de destino.

Los principales beneficiarios de este programa son los gobiernos, y los beneficiarios últimos son los trabajadores y las trabajadoras migrantes de la región y sus familias, ya que la meta final es proporcionarles mejores condiciones de vida y una mayor integración por medio del trabajo decente. Las actividades contempladas han sido coordinadas por la OIT y han sido puestas en marcha gracias a un equipo de especialistas españoles, internacionales y por profesionales locales contratados por la OIT, estando a cargo de la OIT la coordinación del programa. Adicionalmente, la Consejería de Trabajo y Asuntos Sociales de la Misión Diplomática Permanente de España en la República de Senegal, creada por Real Decreto 1542/2006, de 15 de diciembre, con el objetivo de impulsar el desarrollo de las relaciones bilaterales hispano-senegalesas en el ámbito laboral y social, ha prestado también su apoyo en la ejecución del proyecto. Asimismo, se ha establecido una colaboración estrecha con las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) de la Agencia Española de Cooperación Internacional y de Desarrollo (AECID) en Senegal y Mauritania.

### **3. Propósito, alcance y socios estratégicos de la evaluación:**

#### **Propósito:**

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT se caracterizan por tener unos criterios claros y estimular y requerir procesos de monitoreo y evaluación constante. La evaluación del proyecto *“Buena Gobernanza de las Migraciones y vínculos con el desarrollo”*<sup>7</sup> medirá la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia del mismo, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto<sup>8</sup>.

---

Su propósito es rendir cuentas a los donantes, al Consejo de Administración de la OIT y principalmente, contribuir al aprendizaje organizativo. Las lecciones aprendidas alimentarán el proceso de toma de decisiones de otros proyectos de la región por parte de la OIT y demás agencias de la ONU, así como de las agencias internacionales en la región del Sahel. La elaboración será participativa y consultiva de los puntos de vista de los actores involucrados. A su vez, los resultados podrían ser implementados en la ejecución del próximo programa conjunto del sistema de Naciones Unidas, UNDAF Senegal en el proyecto interagencial para la promoción del empleo, incluyendo la variable Migratoria en las zonas de origen de Senegal. Esta evaluación será la final, de cierre de proyecto y de carácter independiente.

A colación con lo anterior, la presente evaluación deberá sugerir necesidades prioritarias que no hayan sido identificadas y proporcionar una visión adicional al análisis de la situación. De ser necesario, se podrá sugerir un número mayor de investigaciones o un tema específico que no haya sido cubierto por el proyecto.

En definitiva, la presente evaluación debe contribuir ante todo a una mejora constante de la sostenibilidad de los subsiguientes proyectos de cooperación técnica en materia de migración laboral. Ello implica que los efectos de la intervención de la OIT deben ser duraderos, continuando una vez concluido el proyecto y retirado los fondos externos. A fin de ser sostenible, la intervención deberá responder a las condiciones locales, contar con el apoyo nacional y político de los mandantes y otros socios en la ejecución, e incluir un adecuado fortalecimiento de las capacidades para ayudarlos a continuar encarando el problema una vez concluido el proyecto.

#### **Alcance:**

La cobertura de la evaluación será la totalidad del proyecto en Senegal, Mauritania y Malí, así como de Europa, España, Francia e Italia. Debido a las restricciones de tiempo, la OIT, conjuntamente con el donante, decidió centrar los esfuerzos en Senegal, Mauritania y España para alcanzar objetivos más verificables y que sirvieran de réplica para la región del Sahel. En base a este antecedente y a las limitaciones encontradas en la implementación del proyecto en Malí, la presente evaluación debe enfocarse en proveer las herramientas necesarias que permitan obtener un aprendizaje global (únicamente en Senegal) de carácter externo capaz de permitir a los proyectos de la OIT implementar su mandato de forma adecuada según los valores que diferencian a esta institución en las políticas marcadas por la constante búsqueda del trabajo decente y un enfoque de la migración laboral basada en los derechos. La preocupación principal de la evaluación debe ser medir la verdadera contribución de este proyecto 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 en el plano nacional de Senegal, así como en Mauritania y Malí, de forma inicial.

#### **Socios estratégicos:**

Los socios clave de la evaluación serán los coordinadores de proyectos de cooperación técnica en temas de migración laboral, la dirección del proyecto en cuestión, los socios principales del proyecto<sup>9</sup>, la oficina de la OIT en Dakar y en Madrid, la unidad técnica de la OIT en la Sede Central, los especialistas técnicos en la región del Sahel, y la unidad de protección social en el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo en Turín, el punto focal de la evaluación y el donante del proyecto, tanto en la Sede como las OTCs de Senegal y Mauritania. También serán socios de esta evaluación los mandantarios nacionales (gobiernos, empleadores y empleados) que han colaborado con el proyecto en Dakar, Mauritania, y España.

#### **4. Marco analítico sugerido. Criterios y preguntas de evaluación**

El marco analítico sugerido será el de evaluar la política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT<sup>10</sup> siguiendo el plan de acción de los trabajadores migrantes. La evaluación del proyecto *“Buena Gobernanza de las Migraciones y su vínculo con el desarrollo”* (i)

---

medirá 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. No obstante, lo anteriormente expuesto se trata solamente de un marco “sugerido” ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el equipo evaluador podrá aportar sugerencias de reorientación del marco analítico de acuerdo con sus conocimientos técnicos en evaluación y experiencia en la valoración de los anteriores criterios. Toda modificación debe ser acordada con el director de la evaluación, quien estará al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

Las preguntas específicas que se sugieren son:

**(i) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto**

¿En qué medida la intervención se corresponde con las necesidades del contexto social, político y económico?

¿En qué medida el proyecto complementa y se vincula adecuadamente con las actividades de otros donantes a nivel local? (OIM por ejemplo)

¿El apoyo de OIT está siendo relevante para la sostenibilidad nacional de los objetivos del proyecto?

**(ii) Validez del diseño:**

¿Los objetivos y efectos directos planeados del proyecto son pertinentes y realistas con respecto a la situación sobre el terreno?

¿La lógica de la intervención es coherente y realista?

¿Los productos se vinculan causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vinculan al impacto más general (objetivo de desarrollo)?

¿Cuán estratégicos son los socios con respecto al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso?

**(iii) Progreso y eficacia del proyecto:**

¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT?

¿La gestión del proyecto facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?

¿Los principales medios de acción son apropiados y eficaces en el logro de los objetivos planeados?

¿El proyecto recibe apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?

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

¿Cuánto tiempo, esfuerzo, y recursos económicos han sido necesarios para desarrollar e implementar el proyecto?

¿Los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?

¿Ha sido el proyecto capaz de movilizar los fondos complementarios a través de los partenariados?

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

¿Hasta qué punto es eficaz la comunicación entre el equipo de proyecto, la oficina exterior, la oficina regional, el departamento técnico responsable en la sede, PARDEV y el donante?

¿El proyecto recibe adecuado apoyo administrativo, técnico y de ser necesario político de la oficina exterior de la OIT, de los especialistas técnicos en el terreno y de la unidad técnica responsable en la sede?

¿Se está recopilando y confrontando la información y los datos pertinentes de modo sistemático? ¿Los datos están desagregados por sexo y demás variables relevantes? ¿El proyecto ha usado estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en el país/región para aumentar su eficacia e impacto?

---

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

¿En qué medida los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fomentar la apropiación nacional?

¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto?

¿Qué recomendaciones y lecciones aprendidas positivas o negativas pueden ofrecerse para mejorar la sostenibilidad del trabajo de OIT en la región de intervención?

## **5. Metodología y técnicas de evaluación**

Dentro del marco de evaluación desde hace años se ha optado por un determinado enfoque de evaluación basado en el modelo pre-ordenado por criterios y estándares. No obstante, en base a la complejidad que caracteriza al contexto de la implementación del programa y la realización de la evaluación, es necesario complementar el enfoque de criterios (centrado en la indagación evaluativa alrededor de los objetivos/resultados del programa) con el estudio de los procesos claves, elementos estructurales y condicionantes de contexto. Esta orientación comprensiva permite estudiar el cómo y el por qué de los logros alcanzados por la intervención y, por tanto, entender de manera más completa el programa que concierne a esta evaluación.

Respecto a la elección metodológica (diseño y técnicas) la presente evaluación debe avanzar un enfoque sistémico que permitirá comparar y confrontar el desarrollo real de la intervención en las regiones cubiertas, con los procedimientos y protocolos internos de las diferentes organizaciones en materia de trabajo decente. Por otro lado, el enfoque metodológico deberá incluir el estudio pormenorizado de los nexos de causalidad implícitos en la lógica de la intervención, el nivel de complejidad e incertidumbre existente, el solapamiento con otras intervenciones así como la replicabilidad deseada. Todo este marco metodológico deberá mantener un óptimo equilibrio entre solidez y realismo, teniendo en cuenta los tradicionales limitantes de tiempo, recursos y acceso a información

En línea con lo anterior, las técnicas de recolección y organización de la información propuesta estará centrada en un enfoque mixto cuantitativo/cualitativo basado en: (i) entrevistas, (ii) análisis de los datos e información oficial del proyecto.

(i) Las entrevistas serán realizadas por el equipo evaluador a las personas que considere de la lista. Se hará una visita de campo en Dakar de 5 días laborables, en Noaukchott de dos días, y en Madrid de tres días. Las entrevistas a realizar en Malí, Ginebra, y Turín y otras locaciones deben realizarse telefónicamente. La oficina del proyecto le prestará el apoyo para la configuración del cronograma detallado de citas. Ello incluirá asimismo el asesoramiento en las materias logísticas necesarias para el proceso de evaluación. Es importante aclarar que cada una de las entrevistas con el equipo evaluador, el equipo de proyecto y los socios estratégicos, debe ser individual. Cada una de ésta debe contar con un presupuesto de 45 minutos. Las entrevistas telefónicas deben realizarse desde la Oficina Sub-regional de la OIT y/o en la oficina de proyecto. Para tal efecto debe ser reservada una jornada de la visita de campo para su realización.

(ii) El análisis de los datos e información oficial del proyecto se realizara por el evaluador de forma previa a la visita al terreno. Para este análisis de datos, serán provistos los instrumentos a tener en consideración como relevantes para la evaluación del proyecto (Listado de Anexos No.6). Dentro de estos documentos el evaluador podrá decidir cuáles de ellos serán de su mayor utilidad. Este proceso contará con el contacto directo con la unidad de apoyo técnico.

## **6. Productos principales:**

El informe de evaluación deberá incluir : (i) Portada con los datos clave del proyecto y la evaluación;

(1) Resumen Ejecutivo; (2) Breves antecedentes del proyecto y su lógica; (3) Propósito, alcance y socios de la evaluación; (4) Metodología; (5) Revisión de la ejecución; (6) Presentación de los hallazgos relativos al desempeño del proyecto; (7) Conclusiones; (8) Recomendaciones; (9) Lecciones aprendidas; (10) Anexos.

El producto final no deberá superar 50 páginas, emplazando la información adicional en forma de Anexos.

Una vez concluido el proceso de evaluación, se podrá valorar la inclusión de un taller con los socios del proyecto o un resumen de los hallazgos de la misión derivados de una visita de campo al emplazamiento remoto del proyecto.

## 7. Recursos

La evaluación se llevará a cabo por medio de un equipo de evaluación con certificado conocimiento y contrastada experiencia en evaluación y evaluaciones en materia de desarrollo e intervención social, preferiblemente disponiendo de experiencia práctica en medición y evaluación de los marcos de política y programa.

Los miembros del equipo de evaluación deben disponer de una certificación oficial en evaluación, así como en cualquiera de las áreas de ciencias sociales, ciencias políticas o economía o similar, y disponer de conocimientos y experiencia técnica en metodología y técnicas de evaluación. A modo de orientación, el perfil del equipo de evaluación se plasmará en las siguientes características:

Responsabilidades	Perfil
Revisión documental y valoración del alcance de la evaluación	Experiencia profesional comprobada en el campo de desarrollo e intervención social y experiencia profesional en programas de desarrollo en el ámbito nacional e internacional.
Recogida de datos y análisis de del proyecto	Experiencia y formación certificada específica en Evaluación de Programas y Políticas Públicas y certificación oficial en evaluación en las áreas de procesos desarrollo y sostenibilidad.
Escribir el borrador del informe de evaluación	Formación específica en las áreas relacionadas con género.
Finalizar Informe final de Evaluación	Experiencia profesional en el ámbito de Naciones Unidas. Se valorará como añadido la experiencia profesional en el campo de la evaluación y el trabajo decente en el ámbito de la OIT.
	Sólida y diversificada experiencia en identificación, formulación, seguimiento y evaluación de intervenciones, estrategias y proyectos de desarrollo e intervención social.
	Dominio de la metodología del enfoque de marco lógico y gestión por resultados, planificación y gestión por procesos, así como conocimientos técnicos y experiencia en la integración de elementos transversales de la aproximación sistémica.
	Capacidad de análisis estratégico y operacional y producción de informes de calidad.
	Experiencia en la utilización de metodologías participativas y evaluativas.
	Composición del equipo es equilibrada y multidisciplinar.
	Habilidades lingüísticas Ingles, Español, Français

Sensibilidad cultural.

La presente evaluación final independiente dispone de un presupuesto final de diecisiete mil dólares americanos (US\$17000) para su completa ejecución.

El responsable de la gestión de la evaluación corresponde al Oficial Evaluador Sénior asignado en la Sede Central de la OIT en Ginebra. El apoyo logístico a la evaluación será proporcionado por cada una de las organizaciones circunscritas al proyecto y durante su implementación, cuando así fuere necesario.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se fijan dos productos principales. Un adelanto de informe y un informe final. El cronograma será el siguiente:

<i>Fases</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fechas</i>	<i>Resultados</i>
Primera fase: Preparación de la evaluación	Diseño de los TdR y circulación entre los stakeholders	Oficial Evaluador Senior de OIT	Febrero 2013	TdRs
	Selección del consultores		Febrero 2013	
	Revisión documental y valoración del alcance de la evaluación	Consultores	Febrero/ Marzo 2013 (5 días de consultoría)	Informe de Incepcion
Segunda Fase: Trabajo de campo	Recogida de datos y análisis de del proyecto	Consultores	Marzo/Abril 2013 (14 días de consultoría)	Datos
Tercera fase: Redacción del Informe de Evaluación	Escribir el borrador del informe de evaluación	Consultores	Abril 2013 (15 días de consultoría)	Borrador del Informe de Evaluación
	Primer Informe de Evaluación y circulación entre los stakeholders para sus comentarios	Oficial Evaluador Senior de OIT	Abril 2013	Comentarios de los Constituyentes
	Informe final de Evaluación		Mayo 2013	Versión final del Informe de Evaluación

### C- INFORMANTES CLAVE

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>LOCALIDAD</b>
OIT	MIGRANT	GINEBRA

OIT	FINANCES SOLIDAIRES	GINEBRA
OIT	Especialista apoyo a las empresas	DAKAR
OIT	Jefe de la unidad de programación	DAKAR
OIT	Especialista financiero	DAKAR
OIT	Coordinador del proyecto	DAKAR
OIT	Técnico Nacional Mauritania	NUAKCHOT
OIT	Técnico Nacional Malí	BAMAKO
Gobierno Senegal	Ministère des Sénégalais de l'Extérieur.	DAKAR
Gobierno Senegal	Ministère des Sénégalais de l'Extérieur. Dirección reinserción profesional.	DAKAR
Gobierno Senegal	Ministerio de la Juventud, Empleo y la promoción de los valores cívicos. Dirección de Empleo	DAKAR
Gobierno Senegal	Ministerio de la Juventud, Empleo y la promoción de los valores cívicos. Servicio Mano de Obra	DAKAR
AECID	OTC Mauritania	NUAKCHOT
AECID	OTC Senegal	DAKAR
Gobierno de España	FIIAPP	MADRID
Empleadores	Confederation National des Employeurs du Sénégal	DAKAR
Sindicatos	UNSAS	DAKAR
Sindicatos	CGTM	NUAKCHOT
Sindicatos	CNTS	DAKAR
Organismos Naciones Unidas	OIM	DAKAR
Gobierno francés	POLE EMPLOI	PARÍS

ONG	ENDA	DAKAR
ONG	HABITAT AFRICA	DAKAR
ONG	INTERVIDA	DAKAR
ONG	Fundación Paz y Solidaridad	MADRID
ONG	COFLEC	DAKAR
ONG	Association PSV: Matan quartier Tantajdi, Senegal	DAKAR
Diáspora	CEPAIM	DAKAR
Diáspora	CEPAIM	MADRID
Diáspora	Coordinadora de asociaciones senegalesas de Catalunya	BARCELONA
Diáspora	Fondation des Emigrés Sénégalais	PARÍS
Diáspora	FORIM	PARÍS
Sindicatos	CFDT	PARÍS
Sindicatos	CCOO	MADRID
Sindicatos y diáspora	CODM	DAKAR
Consultor	Independiente	Senegal
Consultora	Independiente	Senegal
Consultora	Independiente	Senegal
Consultor	Independiente	Senegal

Consultor	Independiente	Senegal
-----------	---------------	---------

## **D- DATOS BENEFICIARIOS**

Datos a 15 de Octubre de 2012

### **Datos relativos a Senegal en 2012**

#### **Empleabilidad**

1300 Jóvenes formados en orientación socio-profesional gracias a la metodología de la empleabilidad

120 migrantes de retorno y candidatos a la migración formados en autoempleo 140

formadores/ orientadores socio-profesionales formados en la temática

Formaciones y sensibilización de los funcionarios en 5 regiones del país: 120 Funcionarios regionales sensibilizados y formados

#### **Educación Financiera**

6 Formaciones de formadores en Senegal

180 Formadores de educación financiera en Senegal

4 Formaciones de formadores en otros países africanos (Ghana, Benin, Burkina Fasso, Kenya/Tanzania) financiadas por OXFAM

95 Formadores en estos países de la red OXFAM

3 Presentaciones en España

37 responsables de organizaciones de acompañamiento y sindicatos formados y sensibilizados

13 asociaciones contactadas en

#### **Guías del retorno y de la integración**

*España*

Presentaciones en 5 ciudades españolas

40 organizaciones de acompañamiento sensibilizadas y formadas en España

Publico estimado 4000 Migrantes

---

*Francia*

Adaptación de la Guía de la integración financiada por la Confederación Democrática del Trabajo

50 responsables sindicales formados

Publico estimado 6000 Migrantes

### **Datos relativos a Mauritania en 2012**

50 formadores en EF

50 formadores en empleabilidad

### **Previsiones**

**En el cuarto semestre y primer trimestre 2012 se prevén las desmultiplicaciones en Senegal de educación financiera y empleabilidad (3000 jóvenes, migrantes y familias formados)**

**Dos formaciones de formadores en España y formación piloto de 1200 Migrantes de África del Oeste**

**Una formación en Educación Financiera en Mauritania y 900 personas formadas en EF**

**Tres formaciones en Francia (financiadas por la AFD) en EF y 3000 migrantes formados**