



## Promoting Employment and Social Protection under the Comprehensive Refugee Response Framework in Central America and Mexico

### Resumen Ejecutivo

Código de Proyecto: *RLA/18/05/EUR (Costa Rica, Honduras, México).*

Naturaleza de la evaluación: *evaluación conjunta final independiente*

Calendario de la evaluación: *Junio –noviembre 2023*

Resultado de Programa y Política: *P&B 2018-2019: Resultado 9, Resultado 1, Resultado 3.*

*P&B 2020-2021: Resultado 7*

**ODS ODS 8:** *“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (metas 8.3, 8.5, 8.6, 8.8, 8.10); ODS 1:* *“Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todas partes”;* **ODS 5** *“Lograr la Igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas, centrándose en las poblaciones vulnerables por razón de sexo, género y condiciones económicas”;* **ODS 10:** *“Reducir la desigualdad dentro y entre los países”.*

Oficina Técnica: *MIGRANT*

Oficina Administrativa: *CO-México*

Nombre de los consultores: *Kathlen Lizárraga Zamora (evaluadora principal)*

*Saúl Santamaria Singuri, Jenyel Contreras Guzmán*

Gestión de la evaluación: *Cybele Burga, Regional Evaluation Officer*

Oficina de Evaluación de OIT: *Oficina de Evaluación para América Latina y el Caribe, Lima.*

Donante y presupuesto: *EUR 4.000.000*

*Palabras clave:* Migración laboral, trabajo y empleo, protección social, educación y formación, MIRPS, interagencialidad.

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El Proyecto **“Promoción del empleo y protección social en el Marco Integral de Respuesta a los Refugiados en América Central y México”** es una iniciativa implementada conjuntamente por la OIT y ACNUR, financiada con recursos de la Unión Europea (4.000.000 de Euros) y aportes propios de ambas agencias fijados en el *Contribution Agreement* (MIGR/2019/412-922). Tiene por objetivo generar conocimiento sobre las formas y posibilidades para reducir la desigualdad económica de las personas desplazadas por la fuerza y sus comunidades de acogida aportando conocimiento para mejorar el trabajo conjunto y articulado en el marco del MIRPS. Los grupos objetivo se eligieron según características socioeconómicas y migratorias de los países: México y Costa Rica tienen políticas progresivas de asilo para **refugiados y solicitantes de refugio** y Honduras como país emisor y con alto número de **retornados y desplazados internos**. El proyecto fue concebido con una duración de 36 meses, de enero 2020 al 31 de diciembre de 2022 y prorrogado por 6 meses, hasta junio de 2023.

El **Proyecto Conjunto (PC)** se estructura en torno a tres resultados (outcome) que contribuyen directamente a la consecución del impacto deseado: **R1) relacionado con el empleo y autoempleo** para mejorar el acceso de los desplazados forzosos y sus comunidades de acogida a servicios públicos y privados de (auto)empleo, búsqueda de empleo, educación y FTP, y reconocimiento de competencias. **R2) Mejora del acceso a programas y servicios de protección social**, relacionados con el empleo, ingresos básicos y la protección frente a los ciclos vitales existenciales. El conocimiento generado por ambos resultados, permitiría alcanzar el **R3) intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre políticas públicas** para mejorar el acceso de refugiados, retornados y desplazados al (auto)empleo y protección social, entre los países miembros del MIRPS.

**La estrategia** se centra en reforzar las capacidades institucionales para mejorar, adoptar y/o crear políticas, programas y servicios para que los beneficiarios tengan acceso a mejor atención en empleo, autoempleo y protección social de forma sostenible. El PC maneja un **enfoque interagencial: El ACNUR como agencia líder** en esfuerzos internacionales por proteger a las personas forzadas a huir de conflictos y persecuciones con mandato de respuesta humanitaria; y **la OIT como organización autónoma y especializada** con el mandato de fomentar la cooperación entre gobiernos y organizaciones de trabajadores y empleadores para el progreso socioeconómico y trabajo decente.

Ambas agencias enfocaron el trabajo de forma diferente y complementaria: **Las acciones de ACNUR** se llevaron a cabo desde sus oficinas en cada uno de los países **dando prioridad a la continuidad de líneas de trabajo ya establecidas** y relacionadas con los resultados esperados en el marco del MIRPS: a) En **México** se trabajó en inserción laboral fortaleciendo el proyecto de “Integración local a través de la reubicación”; b) En **Costa Rica** se fortaleció el Programa “Medios de Vida e Inclusión Económica”, c) en **Honduras** se apoyaron actividades en FTP para población desplazada en San Pedro Sula, el departamento más afectado por la violencia interna.

**La OIT trabajó apegada a su mandato tripartito:** 1) En **México** realizó el fortalecimiento institucional del SNE para lo cual se adaptó la metodología PES-Scan de la OIT con la creación de 3 clusters adicionales: En Chiapas y Coahuila se completó el proceso y en Cancún y Yucatán se dio inicio al mismo. 2) En **Costa Rica** se trabajó con el Gobierno apoyando técnicamente las acciones de la “Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano 2023-2026 y el fortalecimiento del Observatorio de Empleo. 3) En **Honduras** se creó el “Ecosistema Empresarial” en Francisco Morazán-Tegucigalpa y la “Mesa de Empleabilidad y Emprendimiento” en San Pedro Sula para desarrollar acciones combinadas en FTP, emprendedurismo y educación financiera. En trabajo conjunto se adaptó la metodología de educación financiera a las características de Centro América y México, desarrollando personajes que corresponden a los perfiles de los grupos objetivo. Para todos los países la OIT y ACNUR realizaron diagnósticos y propuestas en temas relacionados con el acceso a protección social, mercados inclusivos e inclusión laboral.

**Los factores externos que influyeron** en la ejecución son: 1) la Pandemia de la COVID-19, 2) cambios en los flujos migratorios y en los marcos internacionales para gestionar la migración, 3) cambios en

las políticas migratorias internas, 4) tormenta tropical Eta y el Huracán Iota en Honduras. Los **factores internos** están relacionados con cambios de personal en la oficina de México y Cuba encargada de la administración, en el puesto de especialista en migración laboral, backstopping del PC y en el puesto de Oficial Nacional de Costa Rica.

**Propósito, alcance y metodología de la evaluación**

**El propósito** de la evaluación fue identificar resultados esperados y no esperados del PC, explicar cómo se lograron y qué factores los explican, para apoyar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia. Se valoró la pertinencia, validez del diseño, efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión, orientación al impacto y sostenibilidad, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis: el tripartismo, el diálogo social, la igualdad de género y no discriminación, la transición al cambio climático y la sostenibilidad ambiental.

**El objetivo principal** es poner a prueba los supuestos subyacentes sobre la capacidad de contribución de las agencias a amplios objetivos de desarrollo, generar conocimiento del aprendizaje organizacional y el trabajo interagencial. Los objetivos específicos: 1) evaluar la contribución a la reducción de la desigualdad de desplazados por la fuerza y comunidades de acogida; b) evaluar la interagencialidad y la colaboración con otros socios del desarrollo; c) evaluar si existen factores que han afectado la implementación y cómo han sido abordados; d) evaluar la medida en que los resultados son sostenibles; e) identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas. La evaluación cubrió las actividades, productos y resultados en Honduras, Costa Rica y México, en los niveles regional, federal/nacional, estatal/provincial y municipal, así como actividades de intercambio de conocimiento a nivel regional entre enero 2020 hasta junio 2023 haciendo especial hincapié en el rol de la interagencialidad como factor de mayor efectividad y pertinencia de la intervención.

La evaluación tuvo un carácter sumativo orientado a valorar los resultados esperados y no esperados por resultado y en forma conjunta desde la mirada del impacto deseado. **Metodológicamente** se propuso un enfoque participativo basado en el marco conceptual de la OIT para realización de evaluaciones basadas en resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*: principios, racionalidad, planificación y gestión). Debido a la complejidad del PC: a) situación económica y política de cada país; b) cambios en el fenómeno migratorio c) filosofía desde la cual cada agencia enfoca sus acciones; d) necesidad de trabajar en forma adaptativa al fenómeno migratorio; e) complejidad de gestión (3 países, 2 agencias, 4 grupos objetivo); el marco conceptual fue complementado con el enfoque de “evaluación del desarrollo”, que incluye una aproximación metodológicamente flexible para identificar innovaciones y adaptaciones junto a los actores encargados de la implementación.

**El proceso evaluativo fue llevado a cabo en forma mixta con visitas en terreno y entrevistas virtuales con aproximación cualitativa y cuantitativa.** Se incluyó el testimonio de la mayoría de los actores acreditados tomando en cuenta la representatividad del tripartismo, dimensión de género y no discriminación, diálogo social, transición al cambio climático y sostenibilidad ambiental y el aprendizaje organizacional, en el levantamiento y análisis de información mediante preguntas específicas integradas en cada criterio de evaluación. Se realizaron 45 entrevistas abiertas, 3 entrevistas grupales con 22 participantes y 3 conversatorios con 36 participantes. Se concibió e implementó dos encuestas: 1) a funcionarios públicos de las oficinas SNE en Chiapas, Coahuila, Quintana Roo y Yucatán (n=166, N=224); y a participantes en acciones de educación financiera (n=215, N=763). La perspectiva estratégica fue evaluada desde la Teoría del Cambio (TdC) orientada a entender y presentar procesos multicausales que determinan el impacto de una intervención.

Las actividades de gestión más importantes fueron: 1) briefings iniciales en México paralelamente a la entrega de información, 2) observación del inicio actividades de fortalecimiento institucional en el SNE de Quintana Roo en la ciudad de Cancún; 3) visitas en terreno en Costa Rica y Honduras, 4) creación de 2 grupos de trabajo para diseñar la encuesta de fortalecimiento institucional en México y Educación Financiera en los tres países, 5) entrevistas virtuales de reconsultas. El borrador del Informe de Evaluación fue presentado en noviembre de 2023, se recibieron comentarios de parte del EP a fines de enero de 2024. En concordancia con el enfoque metodológico de la “evaluación del desarrollo”, durante febrero de 2024 se realizaron entrevistas adicionales para confirmar/corregir los hallazgos.

La escala de medición es valorativa y establece una jerarquía (alta, media, baja) para cada criterio. La evaluación atendió a las guías de evaluación de la OIT y se realizó bajo las normas y estándares de evaluación UNEG. **Las principales dificultades y la estrategia de mitigación** fueron: a) no se accedió al TPR 2022-2023 ni al Informe Final: se trabajó en base a la matriz de ML y la presentación de power point realizada durante el briefing inicial. b) Falta de instrumentos de S&M previstos en la estructura de gobernanza, Prodoc y *Contribution Agreement*: Se procedió a preguntar en las entrevistas acerca de la participación en los espacios y productos previstos. c) Falta de autorización para entrevistar a personas estratégicas: Con la autorización de Eval, se procedió a contactarlas y se realizaron entrevistas adicionales en febrero de 2024. d) Falta de correspondencia entre recursos (OIT) y productos (OIT+ACNUR): Se realizó el análisis de eficiencia financiera sólo para la OIT y se aclaró que no hay correspondencia entre uso de recursos y productos entregados.

## PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### Principales hallazgos y conclusiones

**La Relevancia del PC es alta.** Es un proyecto estratégico concebido para crear conocimiento y contribuir en encarar el fenómeno migratorio desde una perspectiva regional y de desarrollo a través de la obtención de información sobre las acciones requeridas para el logro del resultado de impacto, y la identificación de buenas prácticas mediante el trabajo interagencial de ACNUR y OIT, para ser transferidas al MIRPS. Para la UE, como miembro de la Secretaría de Apoyo al MIRPS, el PC tiene alta relevancia ya que le permite contribuir al alcance de compromisos relacionados con (auto)empleo y medios de vida, educación, protección social y salud. Estos objetivos son congruentes con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, el P&P de la OIT y los resultados por País del Marco de Cooperación.

**La validez del diseño es alta,** ya que presenta una estructura lógica y coherente, definida en un proceso participativo entre especialistas de la OIT, ACNUR y sugerencias de la Unión Europea. Se basa en una TdC que muestra claramente cómo se prevé alcanzar el impacto esperado mediante la realización de actividades específicas para cada producto y cómo los productos se articulan para obtener los resultados y el impacto deseado.

Sin embargo, debido al efecto disruptivo de la Pandemia por Covid-19 y los cambios de personal al interior de la OIT, fue difícil establecer espacios amplios de discusión en todos los niveles de gobernanza. Esto explica que el PC fuera manejado desde un enfoque por producto y país y adolezca de una orientación sumativa hacia la Región y el MIRPS. Además, el PC tuvo un ambicioso modelo de gobernanza donde confluyen distintas culturas de manejo de proyectos, esquemas de organización y un complejo sistema de monitoreo que fue puesto en práctica sólo en parte.

**Efectividad:** El PC logró alcanzar diferentes productos (outputs) en los tres países. Pero la efectividad en el alcance de los resultados agregados (outcomes) y por tanto en el alcance de los objetivos de impacto **es media.** El PC carece de información sistematizada de los procesos transitados para desarrollar los diferentes productos para atención a los grupos objetivo; por lo tanto las lecciones aprendidas, buenas prácticas y conocimiento desarrollado no pudieron ser compartidos y socializados en los países de la Región y el MIRPS.

En los tres países se alcanzaron a realizar las principales actividades previstas, pero existen diferencias de acuerdo a la prioridad y las posibilidades del contexto político para implementar las acciones en cada eje de intervención: México presenta alta efectividad en las acciones de fortalecimiento institucional del SNE, en Costa Rica la mayor efectividad se da en actividades regionales con organizaciones de trabajadores y empleadores y en el apoyo al diseño de la Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano 2023-2026. Las actividades relacionadas con capacitación y formación técnica, desarrolladas para llegar a refugiados, solicitantes de refugio, retornados y desplazados internos, son las que más suman para dotar de efectividad a las acciones del Proyecto. Estas se dieron sobre todo en Honduras, en sentido de probar distintos modelos de implementación, desarrollando alianzas con instituciones del tripartismo y trabajando en zonas de alto riesgo.

**La Eficiencia y eficacia de la gestión es media.** El PC se implementó en base a una estructura de gobernanza de varios niveles y con diferentes objetivos que han sido cumplidos sólo en parte debido a que ésta y el modelo de gestión resultaron muy ambiciosos. El ACNUR presenta un modelo de

gestión por país y programa sus recursos anualmente; mientras que la OIT trabaja en el enfoque por proyectos multianual. Por otra parte, los mecanismos para la administración de recursos de la Oficina de México y Cuba con el *backstopping* técnico de la oficina Regional de Costa Rica no permitieron realizar un control cruzado de uso de recursos con la realización de actividades en tiempo real.

La gestión del conocimiento es baja puesto que no se diseñaron instrumentos que permitan realizar un monitoreo efectivo, mostrar la movilización de capacidades técnicas y hacer seguimiento a los compromisos. Existe un alto porcentaje de productos en cada país y también varios elaborados desde la mirada regional, pero no es posible identificar la cadena lógica para la que fueron pensados y su contribución para el alcance de resultados de impacto. Además, falta correspondencia entre productos entregados (de ambas agencias) y el reporte de ejecución financiera (sólo de la OIT).

**La orientación hacia el impacto es media**, debido sobre todo a la falta de sistematización de los procesos e identificación de buenas prácticas para ser escaladas a los países de la Región. Las acciones de fortalecimiento institucional de los SNE muestran alto impacto en México debido a que se llevaron a cabo en forma participativa. En Costa Rica se valora el fortalecimiento de las organizaciones sindicales para apoyar a los trabajadores migrantes apoyo técnico en el diseño de la Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano. En Honduras los empleadores valoran el fortalecimiento con acciones destinadas a capacitar a la fuerza de trabajo para evitar el desplazamiento y contar con mano de obra formada de acuerdo a sus necesidades.

En las acciones de educación financiera en Costa Rica se valora el mejor conocimiento en el manejo del presupuesto. En Honduras donde el PC llegó con acciones de formación técnica y educación financiera combinada con IMESUM y generó incentivos para las personas que terminasen la formación con un plan de estudios; el impacto se presenta en forma de una mayor inserción al (auto) empleo y una más clara perspectiva de vida. Por otra parte, la necesidad de coordinar las acciones en el marco del mandato interagencial ha impactado sobre el ACNUR y la OIT, permitiendo al primero conocer y llevar las acciones hasta un nivel de incidencia política a través del tripartismo. A la OIT le permitió llegar a un grupo objetivo con el que tradicionalmente no trabajaba desarrollando instrumentos y mecanismos a través del trabajo tripartito y el diálogo social.

**La sostenibilidad** es alta, pero difiere entre países dependiendo del contexto político. La sostenibilidad de las acciones en el marco de las soluciones regionales se da sobre todo en relación con las actividades realizadas juntamente con ACNUR. Al ser esta Agencia miembro de la Secretaría Técnica de Apoyo de las presidencias pro Tempore, pudo incluir las experiencias del trabajo en tiempo real como buenas prácticas en la Agenda MIRPS. El PC contribuyó además a desarrollar una cultura institucional de trabajo interagencial positivo. Tanto las personas involucradas de ACNUR encargada de la asistencia humanitaria, como el personal de la OIT especializada en trabajo y empleo, muestran que la sostenibilidad de esta colaboración va más allá del Proyecto.

### Conclusiones

**RELATIVAS A LA RELEVANCIA: C1.** La atención del fenómeno migratorio genera presión inusual sobre las comunidades de acogida, la política interna y las posibilidades de atención con servicios de protección social. Esta urgencia reconoce el PC, y busca contribuir a entender y mejorar las políticas, acuerdos y desafíos que atañen a refugiados, solicitantes de refugio, retornados y desplazados internos así como a sus comunidades de acogida, resaltando la importancia de asumir una perspectiva de desarrollo, más amplia que la humanitaria al abordar el trabajo en migración laboral. **C2.** Para la Unión Europea el PC es relevante puesto que se enfoca en la integración laboral y la autogestión del empleo en países con tradiciones de refugio, y en países con alto número de retornados y desplazados internos para generar buenas prácticas y desarrollar acciones más efectivas a futuro en la Región. **C3.** El incremento de los flujos migratorios, subraya la necesidad de enfocar la migración desde una perspectiva de desarrollo, integrando los ODS para “no dejar a nadie atrás”. Esta aproximación es congruente con las misiones de la OIT y ACNUR.

**CON RESPECTO A LA VALIDEZ DEL DISEÑO: C4.** La TdC está bien fundamentada y fue desarrollada dentro de un proceso participativo interagencial que muestra una ruta clara hacia el impacto deseado. Sin embargo, la participación y cohesión en su desarrollo han sido limitadas, reflejando

divergencias en la gestión del proyecto. **C5.** La gestión interagencial constituye una fortaleza del PC y es un elemento novedoso que ha permitido a OIT y ACNUR coordinar esfuerzos desde sus mandatos, conocimiento temático y en terreno para desarrollar acciones con visión holística.

**CON RESPECTO A LA EFECTIVIDAD C6.** El PC fue efectivo en alcanzar productos por país, que permiten sacar lecciones importantes sobre las formas y lógicas para atender el fenómeno migratorio de acuerdo con el contexto. Faltó efectividad para sumar y capitalizar los resultados, de manera que se pueda entender la efectiva contribución para el alcance del impacto esperado en la Región y el MIRPS. **C7.** El PC mostró la importancia crítica del fortalecimiento institucional para la integración laboral de migrantes y subrayó la necesidad de adaptar las estrategias al contexto político y social específico de cada país, y **C8.** ilustra la necesidad de abordajes diferenciados, dados los diferentes contextos políticos y sociales de las comunidades de acogida. **C9.** Las acciones en educación financiera permitieron ver, que es necesario incidir en la mejora de las capacidades integrales para la generación y manejo de recursos. **C10.** El PC incluyó transversalmente el género, pero mostró que acciones con enfoque de género tienen mayor impacto dada la doble carga que llevan las mujeres. **C11.** La interagencialidad potenció los resultados, permitió el acercamiento hacia los grupos objetivo en terreno, anclar las acciones dentro de una estructura tripartita y de esta manera dotó a las acciones de mayor alcance y sostenibilidad.

**RESPECTO A LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN: C12.** El modelo de gobernanza con un Comité Asesor conformado por UE, OIT y ACNUR, un Comité de Seguimiento y Coordinación y Comités Nacionales funcionó en cuanto a coordinación de acciones y productos, pero mostró debilidades en la coordinación de resultados al no contar con mecanismos institucionalizados y adaptados al modelo de gestión de cada Agencia que permitan hacer seguimiento a los compromisos. **C13.** La OIT, Agencia líder y encargada de la gestión indirecta del PC, ha logrado movilizar y sensibilizar a los actores relevantes, pero careció de un enfoque centrado en aprendizajes e instrumentos adecuados para S&M, lo que resultó en un manejo del proyecto desalineado con la estructura y acuerdos iniciales. **C14.** En la gestión de los recursos financieros de la OIT se observó baja ejecución sobre todo el año 2022 y una concentración del 40% durante los 6 meses de prórroga. El ACNUR ejecutó sus recursos en los tiempos previstos. **C15.** Los productos deberían corresponder solamente a los ejecutados con los recursos OIT y no a los productos ejecutados por ACNUR, o caso contrario presentar un presupuesto consolidado. **C16.** El sistema e instrumentos de S&M solo existen en parte y explican la baja gestión financiera y del manejo de conocimiento.

**RESPECTO A LA ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO C17.** La metodología participativa y adaptada a las condiciones del medio posibilitó la apropiación de los resultados. Los instrumentos diseñados para comunicación masiva poseen alto potencial de impacto a futuro. **C18.** La posibilidad de integrar al (auto) empleo a refugiados, solicitantes de refugio, retornados, desplazados internos y evitar el desplazamiento de la población “en riesgo” dependen de que las personas tengan y puedan demostrar sus capacidades para el trabajo y que tengan un adecuado manejo de su presupuesto.

**RESPECTO A LA SOSTENIBILIDAD: C19.** La sostenibilidad de las acciones en fortalecimiento institucional es alta en contextos donde existe la voluntad política y es posible articular a la mano de obra migrante con las necesidades de las empresas y economía. **C20.** La experiencia con acciones de capacitación y formación técnica, mediante la metodología de Educación Financiera adaptada a la realidad regional y con personajes relacionados con la migración laboral, es sostenible cuando está inserta dentro de estructuras institucionales en funcionamiento. **C21.** La cooperación interagencial entre ACNUR y OIT se da al haber podido conocer a la otra agencia “por dentro”, acceder a diferentes grupos objetivo y filosofías de trabajo y asumir el reto de coordinación de acciones para lograr un mismo resultado.

## LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

### Lecciones aprendidas

**LA1.** Es necesario reconocer el carácter estratégico de intervención regional e interagencial, orientando la realización de acciones y productos hacia el alcance de resultados de impacto relacionados con la transferencia de aprendizajes en el espacio ampliado de los países MIRPS.

**LA2.** Cuando se plantea una estructura de administración financiera y técnica compartida entre oficinas, es necesario prestar especial atención a los mecanismos existentes, desarrollando espacios de coordinación, instrumentos de seguimiento y canales para la gestión de recursos y alcance de resultados que sean viables de crear o utilizar durante la vida útil del proyecto.

**LA3.** Para poder capitalizar y sistematizar los resultados y logros de un proyecto ambicioso (3 países, 4 grupos objetivo, 2 agencias) es imprescindible contar con un sistema funcional de S&M.

**LA4.** Es necesario tomar en cuenta las asignaciones de trabajo del equipo encargado de la gestión y evitar sobrecarga y concentración en algunos puestos.

**LA5.** Las acciones para facilitar el acceso al empleo de las personas refugiadas o solicitantes de refugio dependen de la continuidad y orientación de la política interna de las comunidades de acogida y por ello es necesario fijarlas en acuerdos regionales.

**LA6.** Las capacidades fortalecidas de refugiados, retornados y desplazados para acceder al (auto)empleo, muestran mejores resultados cuando se las enfoca desde una perspectiva integral, no solo limitada al manejo de presupuesto o conocimiento de productos financieros.

**LA7.** Las acciones asertivas al género, realizadas en Honduras mostraron la importancia de apoyar a las mujeres ya que ellas son las que desempeñan labores de cuidado, son discapacitadas o tienen familiares a cargo y por tanto necesitan un enfoque adaptado a sus necesidades específicas.

#### Buenas prácticas

**BP1.** La adaptación de la metodología PES-scan, mostró que la aceptación por parte de los funcionarios públicos pasa por la oportunidad de participar dando su opinión desde su área de especialidad con contenidos adaptados a la realidad del contexto.

**BP2.** La metodología adaptada en Educación Financiera aportó no solo a enseñar técnicas sobre el manejo de presupuesto y conocimiento de productos financieros, sino que permitió sensibilizar sobre los retos adicionales que enfrentan las personas en movilidad e impactó sobre la decisión de migrar de personas o grupos en riesgo.

**BP3.** La implementación de las acciones combinadas de fortalecimiento institucional y actividades con llegada a los grupos objetivo, permitieron sensibilizar a las instituciones y personas sobre la necesidad de enfrentar el reto migratorio en forma conjunta.

**BP4.** El trabajo interagencial ha demostrado que, combinando los diferentes mandatos para trabajar en un mismo tema, es posible potenciar los resultados de las intervenciones.

#### Recomendaciones

**R1.** En proyectos estratégicos, interagenciales, con varios grupos objetivo y diferentes contextos de implementación, es fundamental socializar la TdC y manejar este instrumento de manera continua para evaluación interna, haciendo uso de los instrumentos de monitoreo previstos.

**R3.** Se recomienda probar los mecanismos para el manejo administrativo y técnico antes del comienzo de la intervención prestando especial atención a la carga de trabajo de las personas y departamentos, de manera que sean funcionales a las necesidades de gestión de proyectos estratégicos.

**R4.** Se recomienda realizar una revisión cruzada de la ejecución agregada con los productos del PC. Los reportes de ejecución corresponden a recursos entregados por la UE a la OIT, pero los productos entregados corresponden a la OIT, algunos a ACNUR y otros son concurrentes.

**R5.** Se recomienda fortalecer el trabajo regional en FTP, mediante la creación de una red de institutos articulados que permitan no solo el reconocimiento de competencias, sino generar una oferta anclada en la validez regional de contenidos y certificados. El capital humano está formado por habilidades no tangibles, aprendidas por formación o experiencia, indivisiblemente unidas a las personas y es el único que puede ser transportado.

**R6.** En proyectos destinados a generar aprendizaje para la concepción de políticas regionales, es necesario fortalecer el enfoque de género. La mayor parte de emigrantes son mujeres, quienes tienen un mercado más amplio en las labores del cuidado en las comunidades de acogida.



**R7.** Los flujos migratorios no solo significan desafíos para el mundo del trabajo, sino también oportunidades, dado que la población en movilidad lleva consigo conocimiento, experiencia y formación en forma de capital humano que puede ser aprovechado por las comunidades de acogida para apuntalar procesos de desarrollo.