



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **RLA/22/03/CAN**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Costa Rica, Panamá, Honduras y Guatemala**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **Resultado 6.4. Mayor capacidad de los Estados Miembros para elaborar marcos normativos justos y eficaces en materia de migración laboral**

ODS: **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **Noviembre 2025**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **Noviembre 2025**

Oficina Administrativa (OIT): **DWT/CO-San Jose**

Oficina Técnica (OIT): **MIGRANT**

Duración del proyecto: **octubre 2021 - Junio 2025**

Donante y presupuesto: **Canada, Immigration, Refugees and Citizenship, 1,394,463 USD**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **Maximiliano Luft (Evaluador líder), David Pisano (Experto temático), Martina Ferrero, Eva Panaro.**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación) y Carlos Castañeda (Oficial de Monitoreo y Evaluación)**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal (Oficial Senior EVAL)**

Presupuesto de la evaluación: **25,625 USD**

Palabras clave: Migración, Trabajo decente, Servicios de empleo, Desarrollo de capacidades, Desarrollo de habilidades, Grupos vulnerables

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de la OIT. Este informe no ha sido editado.

► INFORME FINAL

PROYECTO *FAIR RECRUITMENT IN CENTRAL AMERICA*

*Strengthening institutional capacities for the
socioeconomic integration of migrants and
refugees - RLA/22/03/CAN*

Evaluación Final Independiente

Equipo de evaluación: Maximiliano Luft, David Pisano, Martina Ferrero, Eva Panaro

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	6
1. Introducción	11
2. Contexto y antecedentes del proyecto	12
2.1. Descripción del proyecto	13
3. Antecedentes de la evaluación	16
3.1. Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación	16
3.2. Enfoques, criterios y preguntas de la evaluación	19
3.3. Fuentes y métodos de recolección de información	21
3.4. Consideraciones éticas	24
3.5. Dificultades y limitaciones de la evaluación	24
4. Hallazgos	27
4.1. Relevancia	27
4.2. Coherencia	31
4.3. Eficacia	35
4.4. Eficiencia	50
4.5. Orientación al Impacto	56
4.6. Sostenibilidad	63
5. Conclusiones	70
4. Lecciones aprendidas	75
5. Buenas Prácticas Emergentes	78
6. Recomendaciones	83
Anexos	86
6.1. Términos de Referencia finales	86
6.2. Hitos del proyecto	86
6.3. Hitos de la evaluación	87
6.4. Revisión documental	88
6.5. Preguntas de evaluación por criterio	88
6.6. Matriz de evaluación	89
6.7. Listado de entrevistas realizadas	89
6.8. Respuestas al formulario de opinión y relevamiento de actividades	90
6.9. Instrumentos	90
6.9.1. Guía de entrevista para el donante y socio (IRCC)	90
6.9.2. Guía de entrevista para Representantes de la OIT	92
6.9.3. Guía de entrevista para Organismos y Organizaciones colaboradoras	94
6.9.4. Guía de entrevista para estudios de caso (MIRPS)	96
6.9.5. Guía de entrevista para estudios de caso (Guatemala - CJIG)	97
6.9.6. Formulario de opinión y relevamiento de actividades	98
6.10. Estudios de caso	102
6.10.1. Estudio de caso MIRPS - Estrategia Regional de reconocimiento de competencias laborales	102
6.10.2. Estudio de caso nacional - Guatemala: Consejo de Juventudes Indígenas	107
6.11. Tabla de sistematización de productos y resultados	116
6.12. Matriz de sustento de los hallazgos	125

Lista de Tablas

Tabla 1. Clientes y usuarios de la evaluación según los intereses o usos específicos

Tabla 2. Matriz de puntuación para la selección de estudio de caso nacional

Tabla 3. Cuadro resumen de los criterios de selección del estudio de caso de Guatemala

Tabla 4. Dificultades y limitaciones de la evaluación

Tabla 5. Convenios y normativas de los países relacionadas con el proyecto según relevancia

Tabla 6. Avances y productos principales del proyecto por país

Tabla 7. Distribución presupuestaria Fase II (CAD \$990,099)

ANEXOS

Tabla 8. Hitos del proyecto

Tabla 9. Hitos de la evaluación

Tabla 10. Sistematización de productos y resultados

Tabla 11. Matriz de sustento de los hallazgos

Lista de Siglas y Acrónimos

ACNUR. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

ASTRADOMES. Asociación de Trabajadoras Domésticas de Costa Rica

BRETE. Banco de Recursos para la Empleabilidad, el Trabajo y el Emprendimiento de Costa Rica

ENETH. Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (Costa Rica)

CAD. Comité de Ayuda al Desarrollo

CAD-OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

CRM. Conferencia Regional sobre Migración

CRTM. Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes

CUTH. Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras

EBDH. Enfoque Basado en Derechos Humanos

EVAL. Oficina de Evaluación de la OIT

GTML. Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral

IFP. Institutos de formación profesional

INA. Instituto Nacional de Aprendizaje

INM. Instituto Nacional de Migración de Honduras

IRCC. Immigration, Refugees and Citizenship Canada (Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá)

OIM. Organización Internacional para las Migraciones

OML. Observatorio del Mercado Laboral

MINTRAB. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala

MIRPS. Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones

NIT. Normas Internacionales del Trabajo

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OEA. Organización de los Estados Americanos

OIT. Organización Internacional del Trabajo

PMRs. Informes de Medición del Desempeño

SCEP. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia

SIMEL. Sistemas de Información del Mercado Laboral

SNU. Sistema de Naciones Unidas

SPE. Servicio Público de Empleo

TdR. Términos de Referencia

TPR. Technical Progress Report

UFE. Utilization-Focused Evaluation

UNEG. United Nations Evaluation Group

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la OIT y de nuestra organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En este informe, se buscará utilizar un lenguaje no marcado de género, que aplica diversas estrategias para incluir a todos los géneros y evitar la exclusión o invisibilización. Así, se privilegiará el uso de estructuras alternativas al masculino genérico siempre que sea posible. Este enfoque responde tanto a una perspectiva de derechos como a un criterio de claridad y precisión en la comunicación, buscando reflejar la diversidad de actores involucrados sin reproducir sesgos de género en la redacción.

Resumen Ejecutivo

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El proyecto “Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees” (2022–2025), implementado por la OIT con financiamiento del IRCC de Canadá, buscó fortalecer la contratación equitativa y la protección de derechos laborales de personas migrantes, refugiadas y retornadas en Costa Rica, Guatemala, Honduras y Panamá.

La lógica del proyecto se estructuró en cuatro pilares estratégicos: (i) Fortalecimiento normativo e institucional; (ii) Promoción de prácticas de contratación equitativa; (iii) Desarrollo de oportunidades de empleo decente, incluyendo certificación de competencias y sector cuidados; (iv) Cooperación técnica regional.

Se trató de una intervención multinivel y multiactor, que combinó diagnósticos, asistencia técnica en políticas públicas, diálogo tripartito e intervención directa con actores claves.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

La evaluación final independiente abarcó el período completo (2022-junio 2025) y tuvo por objetivo valorar la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, facilitando rendición de cuentas y aprendizajes estratégicos.

El alcance abarcó los niveles nacional y regional, con dos estudios de caso: (i) Subregional: estrategia de reconocimiento de competencias en el marco del MIRPS; (ii) Nacional: Consejo de Juventudes Indígenas en Guatemala.

La metodología aplicó un enfoque centrado en el uso (UFE), con técnicas mixtas (revisión documental, 16 entrevistas, formulario a actores clave, estudios de caso) y enfoques transversales de género, derechos humanos, discapacidad, interculturalidad y tripartismo.

Los clientes internos son: (i) OIT – Oficinas de País en Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá; (ii) Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; (iii) Unidades relacionadas en la sede de OIT (PARTNERSHIPS y EVAL, entre otros).

Los clientes externos son: (i) Ministerios de Trabajo y Cancillerías de los países participantes (Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá); (ii) Organizaciones de empleadores y de trabajadores nacionales y regionales; (iii) Plataformas y mecanismos regionales (MIRPS, CRM, Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana); (iv) Sociedad civil y organizaciones comunitarias relacionadas con la migración laboral.

Principales hallazgos y conclusiones

Relevancia

El diseño del proyecto Contratación Equitativa en Centroamérica presenta una alta pertinencia frente a las necesidades identificadas en la región en materia de contratación equitativa y protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas. Se sustenta en el mandato especializado y la experiencia técnica de la OIT, así como en diagnósticos precisos y lecciones aprendidas de intervenciones previas, y se integra en la segunda fase de la Fair Recruitment Initiative (2021–2025) y en la Estrategia Regional de la OIT sobre migración laboral y movilidad humana. Su modelo de intervención es multinivel y multiactor, articulado en cuatro pilares estratégicos orientados al fortalecimiento normativo e institucional, la promoción de prácticas de contratación equitativa, el desarrollo de oportunidades de empleo decente y servicios transnacionales, y la generación de evidencia y cooperación técnica regional. Incorpora criterios de focalización territorial y atención diferenciada, con un enfoque transversal de género, interseccionalidad y no discriminación que aborda de manera explícita las barreras estructurales que enfrentan mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, personas con discapacidad y

población LGBTIQ+. Contempla la generación de indicadores desagregados por sexo, edad, discapacidad y grupo étnico para orientar la toma de decisiones basada en evidencia, e incluye líneas específicas para integrar el sector de cuidados en las políticas públicas, fortalecer la inserción laboral juvenil, adecuar las intervenciones a normativas sobre pueblos indígenas como el Convenio 169 de la OIT y trabajar con organizaciones especializadas en discapacidad, con especial atención a personas migrantes retornadas. En conjunto, el diseño propone una respuesta integral, alineada con compromisos internacionales y con capacidad de adaptación a cambios contextuales, que busca generar transformaciones estructurales y sostenibles en los sistemas de contratación e integración laboral en Centroamérica.

Coherencia

El proyecto se alineó de manera sustantiva con el mandato de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito), integrando de forma sistemática el enfoque tripartito como catalizador de coherencia a nivel nacional y regional. Esta alineación se tradujo en intervenciones que combinaron fortalecimiento institucional, armonización normativa y cooperación multinivel, incorporando referencias normativas internacionales, estándares de contratación equitativa y marcos regulatorios para la protección de derechos. La coordinación activa con agencias del SNU (OIM, ACNUR, OEA) y con mecanismos regionales permitió evitar duplicidades, ampliar el alcance territorial y posicionar la migración laboral en agendas predominantemente migratorias. La participación efectiva de gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores aseguró la representación de los actores del mundo del trabajo y el abordaje integral de la migración laboral, consolidando así la pertinencia, legitimidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Eficacia

El proyecto alcanzó avances relevantes en sus cuatro resultados estratégicos, aunque con progresos desiguales entre países y limitaciones asociadas a inestabilidad política, rotación de autoridades, carencia de financiamiento sostenido y ausencia de datos estadísticos completos sobre población migrante. En materia de contratación equitativa, ministerios de trabajo en Costa Rica, Guatemala y Honduras integraron la temática en sus agendas, desarrollaron protocolos y estrategias nacionales, y fortalecieron sistemas de información del mercado laboral, aunque la continuidad enfrenta riesgos por cambios políticos. En cuanto a los Servicios Públicos de Empleo, se mejoró la capacidad para generar y utilizar datos sobre migración laboral, se crearon observatorios y se fortaleció la articulación regional, pero la implementación plena de herramientas como el SIMEL y portales de certificación aún está pendiente. Las Instituciones de Formación Profesional avanzaron en pilotos de certificación de competencias, incorporación de la temática migratoria en estrategias nacionales y reducción de tiempos de certificación, superando metas iniciales, aunque el alcance sigue siendo limitado. En el eje de cuidados, se generaron diagnósticos y talleres de consulta que aportan insumos técnicos para políticas inclusivas, con pilotos en preparación, pero cuya consolidación depende de su institucionalización y financiamiento. Los mecanismos de coordinación interinstitucional y cooperación Sur-Sur, junto con herramientas técnicas y metodologías desarrolladas, facilitaron la implementación y demostraron capacidad de adaptación ante cambios contextuales, a pesar de que la apropiación institucional de los productos fue baja y heterogénea. Se registraron mejoras en el acceso de personas migrantes a servicios de empleo, formación y reintegración en Costa Rica y Honduras, pero no hay estadísticas ni datos fehacientes para el resto de los países que den cuenta de cambios efectivos.

Eficiencia

El proyecto adoptó un diseño flexible y adaptativo que permitió reorientar actividades y prioridades según cambios de contexto, optimizando el uso de recursos y facilitando la incorporación de actores no tradicionales como agencias privadas de empleo y consulados. La ejecución se apoyó en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, redes regionales y agencias del SNU, evitando duplicaciones y vinculando acciones a mecanismos permanentes para fortalecer la sostenibilidad. La orientación a la demanda aseguró que los recursos respondieran a necesidades priorizadas por los países, con mejoras operativas como la reducción de tiempos de certificación en Costa Rica y Honduras. Sin embargo, factores como la inestabilidad política, cambios de gobierno, limitaciones administrativas internas de la OIT,

restricciones presupuestarias y la superposición de foros regionales afectaron la optimización de recursos y la continuidad de acciones. Los mecanismos de monitoreo, basados principalmente en los Informes de Medición del Desempeño y en el acompañamiento técnico de la OIT, aportaron insumos para la toma de decisiones, aunque su efectividad se vio condicionada por la disponibilidad y calidad de datos y por la dependencia de apoyo externo. El modelo de gestión se sustentó en la coordinación interinstitucional e interagencial, el enfoque tripartito, el fortalecimiento de capacidades y la cooperación Sur-Sur, combinando herramientas, intercambios y plataformas digitales para reducir costos y tiempos de desarrollo; no obstante, los cuellos de botella en la comunicación, la rotación de contrapartes y los procedimientos internos rígidos limitaron la agilidad y la coherencia en la implementación.

Impacto

El proyecto ha contribuido de manera directa y plausible a transformaciones normativas, institucionales y programáticas que fortalecen la gobernanza de la migración laboral e integran estándares de protección de derechos en políticas públicas de los países priorizados. A nivel normativo, impulsó reformas legales, estrategias nacionales y medidas regulatorias que incorporan principios de contratación equitativa y regulan de manera más clara la movilidad laboral. En el plano institucional, fortaleció ministerios, consulados e institutos de formación profesional mediante nuevas unidades, procedimientos, sistemas de información y espacios de coordinación interinstitucional, lo que amplió la capacidad de gestión estatal en migración laboral. En el ámbito programático, facilitó la incorporación de la dimensión migratoria en políticas de empleo, certificación de competencias y servicios de cuidados, ampliando las oportunidades de inserción laboral formal de migrantes y retornados. Estos avances se sostienen en la articulación tripartita y regional promovida por la OIT, que ha permitido posicionar la migración laboral y la contratación equitativa en agendas multilaterales. Al mismo tiempo, se identifican efectos sostenidos en la ampliación del acceso a servicios públicos inclusivos, como información laboral, certificación de competencias y cuidados, aunque persisten barreras estructurales vinculadas al estigma, la informalidad y las limitaciones tecnológicas. La consolidación de estos impactos ha estado condicionada por factores políticos, técnicos y presupuestarios, destacando la experiencia técnica de la OIT, la flexibilidad del diseño y la articulación con prioridades gubernamentales como facilitadores, frente a la inestabilidad política, la rotación institucional y los recursos limitados como principales restricciones.

Sostenibilidad

El proyecto Contratación Equitativa en Centroamérica ha generado avances significativos en términos de sostenibilidad a través de la apropiación institucional, la consolidación de redes y la integración de sus productos en marcos normativos nacionales y regionales. Se evidencian procesos de institucionalización en políticas y estrategias como la Estrategia Nacional de Migración Laboral en Guatemala, la ENETH en Costa Rica y la incorporación de la certificación de competencias en el MIRPS, lo que asegura la continuidad de los resultados más allá del ciclo del proyecto. El fortalecimiento de capacidades técnicas en ministerios, consulados e institutos de formación profesional permitió que varias herramientas y procedimientos se integraran en la práctica cotidiana de las instituciones, ampliando su autonomía y margen de acción. Asimismo, la permanencia de redes interinstitucionales como la Red de Directores de Migración Laboral, el SIMEL en Costa Rica y el Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral en Guatemala refuerza la sostenibilidad de los procesos impulsados. La apropiación se extendió también a actores sociales, como el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala, que incorporó la perspectiva migratoria en su agenda comunitaria. No obstante, la sostenibilidad se encuentra condicionada por la inestabilidad política, las limitaciones presupuestarias y la ausencia de publicación o difusión de algunos instrumentos clave, factores que restringen las posibilidades de consolidación y replicabilidad a largo plazo.

Lecciones aprendidas y buenas prácticas y recomendaciones

LA1. La sostenibilidad de resultados requiere reducir la dependencia del financiamiento internacional

La crisis de financiamiento en la cooperación internacional a nivel global generó grandes desafíos para la continuidad y sostenibilidad de los resultados. Ello demostró la alta dependencia que los países

Centroamericanos aún tienen del apoyo externo y la necesidad de continuar impulsando el fortalecimiento institucional.

El diseño de acciones y programas futuros deben considerar la incorporación de recursos nacionales y mecanismos financieros propios, de modo que la continuidad de procesos prioritarios no dependa exclusivamente de la disponibilidad de fondos de cooperación. Asimismo, es fundamental que desde el inicio se prevean estrategias de sostenibilidad claras que aseguren la apropiación de resultados por parte de las instituciones nacionales y su permanencia más allá del ciclo de un proyecto.

LA2.Las limitaciones en la gestión operativa y administrativa de OIT afectaron la trazabilidad y la continuidad de los productos.

El logro de algunas metas se vio comprometido cuando varios productos quedaron inconclusos o sin publicar, debido a los cambios de gestión nacional y/o la ausencia de mecanismos de seguimiento una vez finalizada la intervención.

La demora en la contratación de personal o en los procesos administrativos propios de OIT tuvo un efecto en el cierre de productos y actividades así como en la participación en espacios regionales.

Aunque se generaron insumos técnicos de calidad y algunos países lograron apropiarse de las intervenciones, los ejemplos demuestran que los resultados solo se consolidan cuando existen contrapartes comprometidas, recursos nacionales asignados y estrategias claras de transferencia institucional.

LA3.La diversidad de modelos de intervención dentro de un mismo proyecto amplió su alcance, pero exigió mejores mecanismos de integración para el monitoreo y la evaluación como unidad coherente

La combinación de enfoques normativos, institucionales, comunitarios y regionales permitió atender distintas dimensiones de la migración laboral y ampliar el impacto regional. No obstante, esta amplitud metodológica complejizó el seguimiento de resultados: si bien el proyecto cuenta con un marco lógico, este no logró integrar de forma operativa todos los modelos de intervención bajo un lenguaje común de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL). La ausencia de una teoría de cambio explícita y de estándares transversales de indicadores (definiciones, líneas de base, fuentes y trazabilidad) derivó en heterogeneidades entre componentes y en la dificultad para mitigar riesgos ante la inestabilidad. m

BP1. El diseño flexible y multinivel fue clave en contextos de alta inestabilidad

La combinación de pilares estratégicos bien definidos con la posibilidad de realizar ajustes durante la implementación permitió mantener la pertinencia del proyecto aún en escenarios de crisis política o institucional. El conocimiento acumulado de la OIT en materia de migración laboral y en el contexto regional favoreció una comprensión de la intervención como un proceso continuo de trabajo, más que como un conjunto de iniciativas aisladas. Esto demuestra que los proyectos regionales requieren estructuras adaptativas más que planes rígidos.

BP2.Estrategia Brete de Costa Rica: una política pública de Empleabilidad declarada como de interés público nacional

OIT, a través del proyecto, apoyó la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano de Costa Rica, conocida como "Brete". Un proyecto conjunto del SNE de Costa Rica, diseñado para mejorar el perfil ocupacional y promover el acceso de las personas al mundo del trabajo. Al respecto, la estrategia incluye dentro de su componente transversal a las personas migrantes. Asimismo, la estructura de gobernanza de la Estrategia es tripartita, involucrando al gobierno, el sector empleador y el sector trabajador, así como gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. Se conformarán cinco Mesas Técnicas para ejecutar y dar seguimiento a las acciones estratégicas, correspondientes a los componentes de la estrategia.

BP3.Incorporación del sector de cuidados como una línea estratégica del proyecto

En la extensión del proyecto se definió incorporar el sector de cuidados como un eje estratégico específico dentro de sus intervenciones, reconociendo la centralidad de esta dimensión para la inclusión laboral de las mujeres migrantes y retornadas. Si bien la OIT incorpora de forma transversal el enfoque de género en sus proyectos y actividades, la delimitación de una línea de trabajo específica sobre los sistemas de cuidado,

revela la relevancia que el tema debe tener en la agenda de migración laboral, permitiendo avanzar de una manera más efectiva.

BP4. Trabajo con el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala (CJIG)

El proyecto colaboró con el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala (CJIG), una organización de base conformada por jóvenes indígenas, para mapear emprendimientos, documentar prácticas económicas ancestrales y fortalecer sus capacidades institucionales. Este trabajo permitió ampliar la participación de actores no tradicionales para la gobernanza de la migración laboral, y reforzar el derecho a “no migrar” y a potenciar la inclusión socioeconómica con una mirada local y culturalmente diversa.

BP5. Trabajo con Agencias Privadas de Reclutamiento

El proyecto impulsó un plan de trabajo con agencias privadas de reclutamiento en Guatemala y Honduras, con el fin de alinear sus prácticas a los principios de contratación equitativa y a los estándares del Convenio 181 de la OIT, reduciendo el riesgo de fraudes y abusos. Se combinaron acciones normativas, de autorregulación gremial y de fortalecimiento de capacidades.

Este trabajo vinculó a un actor clave hasta entonces poco regulado con la gobernanza laboral y migratoria, fortaleciendo la protección de los derechos de las personas trabajadoras migrantes

Recomendaciones

R1. Fortalecer la gobernanza mediante un sistema de seguimiento centralizado

En primer lugar, generar espacios institucionales, como una Mesa periódica de encuentro e intercambio entre Oficiales Regionales y Oficiales Nacionales del proyecto, a fin de intercambiar experiencias, evitar duplicaciones y sistematizar aprendizajes, pudiendo estar integrada por gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, u otros actores, como socios implementadores y otras agencias. En segundo lugar, implementar un sistema unificado de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) coordinado por esta Mesa que integre información de todos los países y actividades.

R2. Incorporar recursos metodológicos que fortalezcan la validez del diseño y la gestión de riesgos

Con la participación tripartita de los mandantes de la OIT, integrar recursos metodológicos en el diseño y la ejecución que contribuyan a mitigar riesgos y robustecer la efectividad de las intervenciones, como una teoría de Cambio o marco lógico, basado en evidencia; así como una estrategia de sostenibilidad y de gestión de riesgos y medidas de mitigación; Plan de Implementación, en el que se delimiten prioridades y acciones clave; acuerdos formales con las contrapartes nacionales para garantizar continuidad de las metas prioritarias; y metas de corto, mediano y largo plazo.

R3. Diversificar fuentes de financiamiento

Para reducir la vulnerabilidad y sostener resultados, se propone un esquema de cofinanciamiento que combine cooperación, recursos públicos y aportes privados, acompañado de una hoja de ruta mínima para ganar eficiencia en la consecución y ejecución de recursos.

R4. Fortalecer el diálogo tripartito con mayor participación del sector empleador

Consolidar los espacios de diálogo tripartito en torno a la migración laboral, asegurando una participación más activa y estructurada, en especial, del sector empleador en todos los países. La incorporación de las organizaciones empresariales es clave para promover prácticas de contratación equitativa, apoyar la certificación de competencias y facilitar la inserción laboral de personas migrantes y retornadas. El reforzamiento del rol de las organizaciones de empleadores debe estar acompañado también con la mejora de capacidades y conocimientos de las organizaciones de trabajadores, para fortalecer el diálogo social.

R5. Consolidar la Estrategia Regional de Reconocimiento de Competencias

Garantizar la continuidad de los avances logrados en el MIRPS, llevando la estrategia hacia publicación e implementación progresiva, como herramienta prioritaria para la movilidad laboral segura y el acceso a empleo decente. Esta estrategia requiere de la participación del Gobierno; de las organizaciones de empleadores, y de las organizaciones de trabajadores, como garantes de que los procesos respeten derechos laborales y no deriven en precarización.

1. Introducción

Este documento presenta los resultados de la evaluación final independiente del proyecto “Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees” (en adelante, “el proyecto”), implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entre marzo de 2022 y junio de 2025, con financiamiento del Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá (IRCC). Sus características y parámetros se encuentran definidos en los Términos de Referencia (TDR) de la consultoría, los cuales constituyen el marco orientador de este trabajo (ver [Anexo 6.1](#)). En ellos se establece que la evaluación es de carácter independiente, y contempla instancias de retroalimentación técnica con los equipos de la OIT. El objetivo principal de la evaluación es analizar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, así como generar aprendizajes y evidencias que orienten futuras intervenciones en materia de contratación equitativa y migración laboral en la región.

El documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los antecedentes de la evaluación, incluyendo una visión general del objetivo, alcance y principales destinatarios. En segundo lugar, se describen los enfoques, criterios y preguntas de evaluación que guían el análisis. En tercer lugar, se detallan las fuentes y los métodos de recolección de información utilizados en esta etapa, así como las dificultades, limitaciones y consideraciones éticas que atravesaron el trabajo de campo. En cuarto lugar, se presentan los principales hallazgos de la evaluación organizados según los criterios definidos por el CAD-OCDE. Esta sección busca responder de manera detallada y preliminar a las preguntas de evaluación establecidas en los Términos de Referencia. Asimismo, se incorporan las conclusiones, lecciones aprendidas emergentes, buenas prácticas y recomendaciones que permiten avanzar en la reflexión sobre los resultados del proyecto. En el Anexo, se presentan los dos estudios de caso desarrollados (nacional y subregional).

2. Contexto y antecedentes del proyecto

En los últimos años la subregión centroamericana ha presentado flujos migratorios mixtos caracterizados por movilidad de tránsito, retornos, desplazamientos internos y movimientos laborales en busca de oportunidades económicas. Estas dinámicas se explican por la confluencia de factores económicos, inseguridad, eventos climáticos y desigualdades sociales que inciden sobre patrones de salida, tránsito y recepción de personas migrantes en países como Costa Rica, Guatemala y Honduras. A nivel global, estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 2019 señalaron que había alrededor de 272 millones de migrantes internacionales, de los cuales 245 millones estaban en edad de trabajar (15 años o más) y 169 millones eran personas trabajadoras migrantes, con una composición de 41.5% mujeres y 58.5% hombres.¹ En América Latina y el Caribe, el fenómeno migratorio se ha expandido en volumen, dinamismo y complejidad, pasando de 7 a 15 millones de migrantes en los últimos 15 años, y la migración intrarregional creció un 83.2% entre 2010 y 2020.²

La convergencia de estos factores ha tensionado capacidades institucionales en materia de protección de derechos, inclusión laboral y coordinación interinstitucional. En Centroamérica, la mayoría de las personas en tránsito no permanecen en los países de la subregión, sino que continúan hacia el Norte, aunque los tiempos de tránsito se han prolongado significativamente; en Honduras, por ejemplo, se registran permanencias de hasta seis meses.

A partir de ese diagnóstico macro, la OIT identificó brechas específicas relacionadas con la gobernanza de la migración laboral, entre las cuales se encuentran la fragmentación normativa, la débil articulación entre políticas migratorias y laborales, y limitaciones operativas en Servicios Públicos de Empleo (SPE) e Institutos de Formación Profesional (IFP) para atender perfiles de población migrante y retornada. Estas brechas han sido asociadas con canales de reclutamiento opacos y con barreras para el reconocimiento de competencias, condiciones que aumentan riesgos de explotación laboral y trabajo forzoso.

En paralelo, la agenda regional de migración dispone de marcos y plataformas de coordinación -entre ellas la Conferencia Regional sobre Migración (CRM), el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y el Proceso de Quito- cuya operatividad y articulación intergubernamental constituyen el entorno institucional para intervenciones técnicas orientadas a contratación y empleo. La existencia de esos mecanismos subregionales explica la opción por una intervención de carácter nacional y regional que combine acciones normativas, institucionales y de servicio público.

La necesidad de articular respuestas a nivel normativo, institucional y operativo motivó el diseño del proyecto IRCC-OIT sobre reclutamiento justo en Centroamérica. Ese diseño asumió la promoción de estándares internacionales, en particular el Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997 (núm. 181) de la OIT -que establece un marco vinculante para regular estas agencias y proteger a las personas trabajadoras, incluidas las migrantes, contra abusos-, así como la coordinación con agencias técnicas del sistema de Naciones Unidas como OIM y ACNUR como elementos para incidir sobre procesos de política pública y sobre la provisión de servicios dirigidos a personas migrantes, refugiadas

¹ MODELO CONCEPTUAL. Plataforma de Consulta Electrónica para personas trabajadoras migrantes. OIT, 2023.

² Nota técnica: Competencias laborales sin fronteras: oportunidades para el reconocimiento mutuo de certificaciones y la integración de personas migrantes y refugiadas en América Latina y el Caribe. OIT, 2025.

y retornadas. El ajuste del diseño contempló atención diferenciada a grupos con factores de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad) y a territorios de alta movilidad humana.

En el período previo a la implementación del proyecto, los países de Centroamérica mostraban distintos niveles de avance en la adopción de estándares de contratación equitativa y en la regulación de las agencias privadas de empleo, conforme al Convenio núm. 181 de la OIT. Estas diferencias iniciales influyeron en el diseño y la priorización de los ejes de intervención en cada contexto nacional. En términos generales, **Costa Rica** presentaba una alta demanda de servicios orientados a la regularización migratoria y a la inserción laboral de personas migrantes y refugiadas; **Guatemala** enfrentaba desafíos asociados a la reintegración laboral de migrantes retornados; y **Honduras** se caracterizaba por un tránsito migratorio prolongado que generaba una sobrecarga en los servicios públicos de empleo.

2.1. Descripción del proyecto

El proyecto titulado “Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees” fue implementado por la OIT y financiado por el departamento de Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). Su período inicial de ejecución fue 2022–2024 y se extendió hasta junio de 2025; el presupuesto reportado corresponde a aproximadamente 1,394,463 USD (equivalente a 1.8 millones de dólares canadienses). El alcance operativo incluyó intervención directa en Costa Rica, Guatemala y Honduras y actividades con alcance subregional a través de instancias como la CRM, el MIRPS y el Proceso de Quito. En el Anexo (ver [aquí](#)) se sintetizan los hitos del proyecto y los períodos en los que los mismos fueron cubiertos.

El objetivo general declarado del proyecto fue contribuir a una migración laboral más segura, regular y ordenada en la subregión mediante el fortalecimiento de mecanismos de protección de derechos laborales y la generación de oportunidades de empleo decente en países de origen, tránsito y destino. Para operacionalizar ese objetivo el proyecto articuló cuatro pilares estratégicos:

1. **Fortalecimiento normativo e institucional:** mediante asistencia técnica para reformas legales, elaboración de estrategias nacionales y protocolos de atención, capacitación de personal consular e inspecciones laborales, y promoción de la ratificación del Convenio 181 de la OIT sobre agencias privadas de empleo.
2. **Promoción de prácticas de contratación equitativa:** adoptando los Principios y Directrices Generales de la OIT y desarrollando herramientas como protocolos específicos para pueblos indígenas, así como planes de acción con agencias privadas de reclutamiento para prevenir abusos.
3. **Desarrollo de oportunidades de empleo y servicios transnacionales:** fortaleciendo SPE e institutos de formación profesional para incluir a personas migrantes y refugiadas, mejorar los Sistemas de Información del Mercado Laboral (SIMEL) y avanzar en el reconocimiento regional de competencias, además de pilotos de servicios transfronterizos, ferias de empleo y programas de emprendimiento.
4. **Generación de evidencia y cooperación técnica regional:** a través de estudios, diagnósticos y herramientas que respalden políticas públicas y la coordinación entre países, incluyendo el intercambio de buenas prácticas y la articulación con mecanismos regionales como la CRM y el MIRPS.

El proyecto partió del diagnóstico de brechas normativas, institucionales y de servicios que limitaban la protección de personas migrantes y retornadas, y organizó su intervención en torno los cuatro pilares que corresponden a los resultados esperados. Dichos pilares se interrelacionan como componentes complementarios: mientras el fortalecimiento normativo e institucional sienta las bases jurídicas, la promoción de prácticas de contratación equitativa y el desarrollo de oportunidades de empleo operativizan dichas bases en acciones concretas, y la generación de evidencia y cooperación técnica regional asegura la retroalimentación y sostenibilidad de los procesos.

El proyecto convocó como contrapartes a los Ministerios de Trabajo y de Relaciones Exteriores, direcciones de migración, Servicios Públicos de Empleo, organizaciones de empleadores y trabajadores, y agencias del Sistema de Naciones Unidas (OIM, ACNUR, PNUD), así como plataformas regionales. En su diseño se incorporaron criterios de focalización territorial y de atención diferenciada por género e interseccionalidad, y se previeron productos orientados a la institucionalización de metodologías y protocolos susceptibles de ser escalados o transferidos a otros contextos.

El proyecto se estructuró en su implementación con base en un marco lógico que fue reconstruido a partir de la **matriz de productos** compartida por la coordinación del proyecto. En el marco de esta evaluación, dicha información fue ordenada y sistematizada en una tabla que permite categorizar, por país, estado de avance, tipo de actividad y eje de trabajo, las principales acciones y productos desarrollados. Esta sistematización se presenta en el Anexo (ver [aquí](#)).

De manera resumida, el marco lógico del proyecto puede sintetizarse en la siguiente secuencia:

- **Insumos y actividades:** asistencia técnica normativa, fortalecimiento de los servicios públicos de empleo (SPE) y de los institutos de formación profesional (IFP), desarrollo de pilotos de servicios y estudios regionales, y apoyo a espacios de cooperación Sur-Sur y diálogo social.
- **Productos:** elaboración de normativas, protocolos, hojas de ruta interinstitucionales, campañas de sensibilización, herramientas del Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) y acuerdos en el marco de la CRM y el MIRPS, distribuidos en seis ejes de trabajo: fortalecimiento normativo e institucional, contratación equitativa, sistemas de información, cooperación regional, diálogo social y multiactor, y enfoque de género y cuidados.
- **Resultados:** mayor alineamiento normativo con estándares internacionales, ampliación del acceso de personas migrantes y retornadas a servicios de empleo, reconocimiento de competencias y mecanismos de protección laboral más sólidos en la región.

El proyecto tomó como referencia el Convenio sobre las Agencias de Empleo Privadas (núm. 181, 1997), junto con los Principios Generales y Directrices Operativas sobre la Contratación Equitativa (OIT, 2016) y la Definición de comisiones de contratación y gastos conexos (OIT, 2018), entre otros instrumentos internacionales clave que orientaron el diseño de los productos y la asistencia técnica desarrollada.

La intervención se desarrolló en distintos niveles geográficos, ajustándose a las necesidades específicas de cada país y a las prioridades regionales de coordinación y armonización de políticas. A continuación, se presenta un desglose de la cobertura de la intervención:

- **Nivel nacional:** Costa Rica, Guatemala y Honduras. En estos países, el proyecto se enfocó en el fortalecimiento de marcos normativos, el desarrollo de capacidades de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) y de los Institutos de Formación Profesional (IFP), así como en la implementación de pilotos de inserción laboral dirigidos a personas migrantes y refugiadas.

- **Nivel subregional:** la intervención incluyó actividades de articulación técnica y reconocimiento de competencias laborales, así como la participación activa en espacios de cooperación regional, tales como la Conferencia Regional de Migraciones (CRM), el Marco Integral Regional para la Protección y Solución de la Situación de Refugiados y Migrantes (MIRPS) y el Proceso de Quito, contribuyendo a la armonización de políticas y buenas prácticas en Centroamérica.

3. Antecedentes de la evaluación

La presente consultoría se desarrolló en conformidad con los TDR (ver Anexo 6.12). A continuación, se presentan los antecedentes, el propósito y los criterios que guiaron la evaluación.

3.1. Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación

La evaluación final del proyecto se realizó conforme a los lineamientos de la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL), y respondió a los principios metodológicos del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (CAD-OCDE) y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). La evaluación fue conducida por un equipo externo independiente, sin vínculo previo con la implementación del proyecto, y bajo la supervisión técnica de la Oficial Regional de Evaluación para América Latina y el Caribe.

El ejercicio evaluativo se justifica por la ausencia de una evaluación de medio término y por el cierre de la intervención. En este marco, la evaluación adquirió una doble función: por un lado, facilitar la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados y el uso de los recursos; por otro, generar aprendizajes estratégicos para orientar intervenciones futuras en materia de migración laboral, contratación justa e inclusión socioeconómica en la región.

Los TdR establecieron que esta evaluación debía abarcar las dimensiones nacional y regional del proyecto, incorporando un estudio de caso local y otro subregional, y considerando las condiciones institucionales, técnicas y políticas que han influido en su implementación. Asimismo, se esperaba que la evaluación identifique logros, factores facilitadores y cuellos de botella, valorando tanto los productos desarrollados como las dinámicas de apropiación por parte de los actores institucionales.

El **propósito general** de esta evaluación fue analizar en qué medida el proyecto ha alcanzado los objetivos establecidos, con base en los criterios de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Asimismo, buscó generar recomendaciones orientadas a fortalecer el diseño, la implementación y la replicabilidad de futuras iniciativas en materia de migración laboral, contratación justa e integración socioeconómica.

Entre sus **objetivos específicos** se encontraron:

1. Evaluar la pertinencia del diseño del proyecto en relación con los desafíos identificados en materia de gobernanza migratoria, contratación equitativa y protección de derechos laborales de personas migrantes y retornadas en la región.
2. Analizar la alineación del proyecto con los marcos estratégicos de la OIT, los marcos normativos internacionales y regionales relevantes, y las prioridades nacionales de los países participantes.
3. Examinar el grado de cumplimiento de los resultados esperados en los distintos componentes del proyecto: fortalecimiento normativo, servicios de empleo, generación de oportunidades económicas y cooperación regional.
4. Valorar el uso de los recursos disponibles y los mecanismos de coordinación implementados, en relación con la escala y complejidad de la intervención.
5. Identificar efectos institucionales y programáticos emergentes, así como condiciones para la sostenibilidad de los productos y procesos generados.

6. Evaluar la incorporación efectiva de enfoques transversales, incluyendo género, interseccionalidad, discapacidad y diálogo social.
7. Proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas para la OIT, sus mandantes, socios implementadores y agencias de cooperación.

Según el **criterio temporal**, la evaluación abarcó el período **Octubre 2021 – Junio 2025**, considerando la totalidad del período de implementación. Según el **criterio programático**, abarcó todos los objetivos del Proyecto, sus líneas de acción y productos, aunque considerando la relevancia y disponibilidad de información en acuerdo con la Oficina Regional de Evaluación de OIT, se definió dar prioridad al *Producto I (Outcome 1 – Costa Rica, Guatemala, Honduras and Panama implement Fair recruitment practices that prevent refugees and migrants from becoming victims of trafficking and forced labour.)* y *Producto II (Outcome 2 – Costa Rica, Guatemala, and Panama effectively include refugees and migrants in the Public Employment Services).*

El **alcance geográfico** de la evaluación se centró en **Costa Rica, Guatemala y Honduras**. En el caso de Panamá, se le asignó una prioridad menor, y únicamente se tomaron en cuenta aquellas acciones que se consideraron particularmente relevantes, en función de la disponibilidad de información y del nivel de avance observado³.

Las **unidades de análisis** definidas incluyen:

- (i) productos normativo-institucionales;
- (ii) fortalecimiento de los servicios públicos de empleo y de los institutos de formación profesional (SPE/IFP);
- (iii) pilotos y servicios transfronterizos; y
- (iv) generación de evidencia y cooperación regional.

Quedaron **excluidos** los territorios sin intervención directa o las acciones piloto que no alcanzaron fase de ejecución.

La evaluación se fundamentó en un **marco lógico reconstruido** a partir de la matriz de resultados del proyecto compartida por la coordinación (acceder [aquí](#)). Dicha reconstrucción permitió ordenar la lógica causal entre actividades, productos y resultados, e identificar **supuestos críticos** (institucionalización, continuidad de personal, estabilidad política) y **riesgos operativos** (limitaciones de financiamiento, cambios regulatorios, saturación de los servicios públicos de empleo).

Los **principales destinatarios** de esta evaluación son la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana; la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; el socio financiador (IRCC); las instituciones públicas, organizaciones sociales y agencias del Sistema de Naciones Unidas que han participado en la implementación del proyecto; y los mecanismos regionales de coordinación vinculados a la gobernanza migratoria. La siguiente tabla presenta los principales clientes y usuarios de la evaluación, así como los intereses o usos específicos, con base en los objetivos del proyecto y el mandato de la OIT.

³ En Panamá, la menor cobertura se debe a que las intervenciones fueron más limitadas en alcance y en número de beneficiarios, y la información disponible sobre resultados aún no permite evaluar resultados estructurales o sostenidos. La inclusión de Panamá se centra en identificar aprendizajes puntuales y elementos que puedan complementar el análisis regional.

Tabla 1. Clientes y usuarios de la evaluación según los intereses o usos específicos

Categoría de actor	Actores clave	Intereses o usos de la evaluación
Organizaciones de la OIT (implementadoras y supervisoras)	- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe - Oficina de la OIT para Haití, Panamá y República Dominicana	- Sistematizar resultados y aprendizajes del proyecto. - Rendir cuentas al financiador y a los mandantes tripartitos. - Extraer lecciones para el diseño de futuras intervenciones sobre migración laboral y contratación equitativa. - Evaluar la coherencia con las normas internacionales del trabajo y la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana (2023–2030).
Socio financiador	- Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá (IRCC)	- Analizar el logro de resultados y sostenibilidad de los productos desarrollados. - Evaluar el impacto del proyecto en la protección de personas migrantes y retornadas. - Incorporar aprendizajes en futuras colaboraciones con la OIT.
Gobiernos nacionales (mandantes tripartitos)	- Ministerios de Trabajo y Relaciones Exteriores de Costa Rica, Guatemala, Honduras y Panamá	- Medir el grado de apropiación institucional y uso de herramientas, protocolos y marcos normativos. - Utilizar las recomendaciones para fortalecer políticas y programas nacionales de migración laboral y empleo transnacional. - Evaluar los avances hacia una contratación más equitativa y segura.
Instituciones públicas y técnicas	- Servicios Públicos de Empleo (SPE), institutos de formación profesional (INA, INFOP, INTECAP), direcciones de migración	- Identificar oportunidades de escalamiento o replicabilidad de experiencias piloto. - Fortalecer la prestación de servicios de empleo, reintegración y formación para migrantes.
Empresas y organizaciones de empleadores	- Organizaciones empresariales nacionales y subregionales (COHEP, CACIF/GREPALMA, LAICA, entre otras)	- Promover prácticas empresariales de contratación justa y cumplimiento de estándares internacionales. - Incorporar recomendaciones para mejorar la autorregulación y cooperación público-privada.
Organizaciones de la sociedad civil y sindicatos	- Organizaciones de trabajadores (centrales sindicales, comités intersindicales) - Asociaciones de migrantes, redes de mujeres migrantes, Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala, CONAMIREDIS	- Evaluar el impacto del proyecto en la promoción de derechos laborales y la prevención de abusos. - Fortalecer sus capacidades organizativas e incidencia en políticas públicas. - Dar continuidad a modelos como los Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM).

Categoría de actor	Actores clave	Intereses o usos de la evaluación
Agencias del Sistema de Naciones Unidas y socios técnicos	- OIM, ACNUR, PNUD, ONU Mujeres, UE y otros socios técnicos	- Evaluar sinergias interagenciales y coherencia programática. - Utilizar la evidencia generada para mejorar la coordinación regional en migración laboral y protección de personas refugiadas.
Mecanismos regionales de coordinación	- Conferencia Regional sobre Migración (CRM), Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS), Proceso de Quito	- Analizar la coherencia del proyecto con las estrategias regionales. - Documentar aportes a la cooperación regional, desarrollo normativo y generación de bienes públicos regionales. - Fortalecer la gobernanza basada en normas internacionales del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo (acceder [aquí](#)) se puede encontrar una tabla con los hitos de la evaluación y los plazos en los que fueron realizados.

3.2. Enfoques, criterios y preguntas de la evaluación

La presente evaluación siguió un diseño no experimental, en el que se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos de recolección y análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de evaluación mencionadas. La propuesta metodológica privilegió un enfoque de evaluación centrada en el uso (Utilization-Focused Evaluation), alineado a la necesidad de dar respuestas confiables a las preguntas de evaluación, formular recomendaciones prácticas, identificar lecciones y posibles buenas prácticas del proceso de formulación, implementación y monitoreo del proyecto.

Desde la perspectiva cualitativa, se priorizó la comprensión de los mecanismos de cambio institucional, las percepciones de los actores clave y la apropiación de los productos generados. Para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas, estudios de caso y análisis documentales detallados. El componente cuantitativo, de alcance complementario, se orientó al análisis de indicadores de gestión, datos administrativos y fuentes secundarias provistas por la OIT y sus contrapartes nacionales, lo que permitió triangular la evidencia obtenida. La evidencia cualitativa fue codificada temáticamente para identificar patrones comunes y divergencias entre países y tipos de actores.

A lo largo de la evaluación se priorizaron y combinaron los siguientes enfoques:

- **Gestión basada en resultados:** de acuerdo con los principios CAD-OCDE, este enfoque permitió analizar la intervención considerando la relevancia y validez del diseño, la efectividad en el logro de resultados, la eficiencia en la gestión y uso de recursos, así como las perspectivas de impacto y sostenibilidad. La aplicación de este enfoque facilitó identificar no sólo los logros alcanzados, sino también la coherencia entre los objetivos planteados y las acciones ejecutadas.
- **Enfoque sumativo:** se orientó a comprender en qué medida se alcanzaron los resultados finales previstos y cómo contribuyó la intervención a su consecución. Este enfoque, centrado en la rendición de cuentas y en el logro de objetivos, permitió responder a preguntas clave como: en qué medida el proyecto logró sus resultados, qué componentes del proceso

resultaron más eficaces, para quién y por qué, y qué cambios concretos se generaron a partir de la implementación.

- **Enfoque participativo:** integró y contrastó las distintas perspectivas de actores y grupos de interés, considerando el uso que cada uno hará de los resultados de la evaluación. Se implementó mediante metodologías de facilitación que favorecen la interacción y el aporte de los protagonistas del proceso, tanto en espacios virtuales como a través de herramientas de comunicación y recolección de información. Las entrevistas y reuniones se realizaron mediante plataformas como MS365 y G Suite, mientras que la aplicación de un formulario en línea (FormAssembly) permitió complementar la información cualitativa obtenida. Este enfoque reforzó la validación y apropiación de hallazgos por parte de los distintos actores, fortaleciendo la legitimidad de los resultados.
- **Enfoque basado en derechos humanos:** incorporó un marco conceptual y normativo sustentado en estándares internacionales de derechos humanos, orientado a la promoción y protección de estos derechos en todas las fases de la evaluación. Permitió identificar desigualdades y prácticas discriminatorias, así como analizar cómo la intervención aborda los factores estructurales que limitan el acceso equitativo a oportunidades y recursos.
- **Enfoque de género:** analizó el grado en que la intervención incorporó la igualdad de género y la no discriminación en su diseño e implementación, si generó beneficios diferenciados para mujeres y hombres, y si promovió cambios en las relaciones de poder que favorecen el empoderamiento de las mujeres. De acuerdo con la [guía 3.2 de EVAL](#), este enfoque incluyó preguntas específicas que permitieron evaluar resultados en materia de igualdad de género e integrar estos hallazgos en el marco de los criterios CAD-OCDE.
- **Evaluación centrada en el uso:** consideró, desde el diseño metodológico hasta la sistematización de hallazgos, la necesidad de que conclusiones y recomendaciones sean aplicables y relevantes para la toma de decisiones de los destinatarios. Este enfoque buscó que los resultados sean accionables ante escenarios de continuidad, replicación o escalamiento de la intervención, maximizando su utilidad práctica para los destinatarios.

Esta evaluación se enmarcó en los criterios estándar definidos por el CAD-OCDE, conforme a su versión revisada y traducida al español en 2021. La aplicación de estos criterios se ajustó a las prioridades analíticas definidas en los TdR y a los principios establecidos por la Oficina de Evaluación de la OIT.

Los **criterios** priorizados para este ejercicio son los siguientes:

- 1. Relevancia:** se evaluó en qué medida los objetivos y estrategias del proyecto responden a las necesidades identificadas en los países participantes, considerando las brechas normativas, institucionales y operativas en materia de contratación equitativa e integración sociolaboral.
- 2. Coherencia:** se analizó la alineación del proyecto con el mandato de la OIT, las normas internacionales del trabajo, los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito) y las políticas nacionales vigentes, así como la articulación con otras iniciativas de agencias del Sistema de Naciones Unidas.
- 3. Eficacia:** se examinó el grado de avance en el cumplimiento de los resultados previstos en los cuatro ejes del proyecto: fortalecimiento normativo, servicios públicos de empleo, generación de oportunidades económicas y cooperación regional. Se consideraron además los mecanismos de implementación, la adaptación a cambios contextuales y el nivel de apropiación institucional.

4. Eficiencia: se valoró el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos disponibles en relación con la escala de la intervención, los desafíos operativos y los mecanismos de gestión y coordinación empleados.

5. Impacto: se identificaron los efectos institucionales, normativos o programáticos plausibles derivados de la intervención, así como las transformaciones observadas en el entorno de protección y empleabilidad de las personas migrantes y retornadas.

6. Sostenibilidad: se evaluó la capacidad de continuidad de los productos, procesos y capacidades instaladas, prestando atención al grado de apropiación por parte de las contrapartes y al potencial de replicabilidad o escalamiento en otros contextos.

Adicionalmente, se integraron enfoques transversales de análisis en todas las dimensiones de la evaluación, conforme a lo establecido en los Términos de Referencia:

7. Género e interseccionalidad: se examinó la incorporación efectiva del enfoque de género y la atención a desigualdades múltiples, en particular en la empleabilidad de mujeres migrantes y en la atención a personas retornadas con barreras específicas.

8. Normativo y tripartito: se consideró el alineamiento con las normas internacionales del trabajo y el nivel de participación de empleadores y trabajadores en el diseño, ejecución y seguimiento de las acciones.

9. Diálogo social: se analizó la medida en que el proyecto promovió espacios de concertación, negociación y cooperación entre los mandantes tripartitos (gobiernos, empleadores y trabajadores), fortaleciendo la gobernanza de la migración laboral.

10. Discapacidad e inclusión: se evaluó si el proyecto ha promovido la inclusión de personas migrantes con discapacidad en los servicios y productos desarrollados, identificando posibles barreras de acceso.

11. Interculturalidad y cohesión social: se analizó en qué medida la intervención ha contribuido a promover el respeto por la diversidad cultural y la interacción positiva entre personas migrantes y comunidades de acogida.

En el Anexo 6.4 y en el Anexo 6.5 se presentan las preguntas de evaluación por criterio y la matriz de evaluación.

3.3. Fuentes y métodos de recolección de información

A continuación, se describen los métodos de recolección de información que fueron utilizados para la evaluación:

- **Revisión documental:** se revisaron todos los documentos enviados por el equipo de OIT que estuvieran vinculados al diseño y operación del proyecto, incluyendo instrumentos de planificación (como convenios y enmiendas), informes periódicos (TPR), informes finales nacionales, productos técnicos, estrategias, protocolos, presentaciones, campañas de comunicación, sistematizaciones de encuentros y boletines. Esta revisión incluyó también documentos sobre la distribución de recursos, el financiamiento, y la gestión de las actividades implementadas en los distintos países. Los documentos fueron utilizados como insumo clave para responder a las preguntas de evaluación. En el [Anexo 6.3](#) se encuentra el listado completo de documentos recibidos al momento de entrega de este informe.

Entre los insumos clave del Proyecto que forman parte de esta revisión documental se cuenta con un inventario de productos técnicos, normativos, formativos y de articulación interinstitucional desarrollados por el proyecto en sus distintos países de implementación y niveles de intervención. Este inventario fue revisado como parte de la revisión documental y permitió analizar luego el nivel de avance y apropiación institucional en el marco del Proyecto. El inventario de productos se encuentra [aquí](#).

- **Entrevistas exploratorias:** se realizaron entrevistas exploratorias con staff de OIT e IRCC, dado que se trata de las organizaciones más involucradas en el diseño y ejecución del Proyecto. Estas tuvieron como finalidad conocer sus perspectivas e inquietudes principales para afinar y especificar las preguntas de evaluación y sus indicadores.
- **Entrevistas en profundidad semiestructuradas:** a fin de conocer los puntos de vista y perspectivas se entrevistaron actores institucionales, técnicos, socios y contrapartes relevantes. Para ello, se utilizaron guías de entrevista específicas para cada tipo de actor (ver [Anexo 6.8](#)) con preguntas validadas previamente con el equipo que buscaron relevar las principales dimensiones de evaluación. Estas entrevistas fueron realizadas de forma online.

En total, se contactaron 38 personas que fueron seleccionadas por el equipo coordinador como actores claves del proyecto. En el [Anexo 6.6](#) se presenta el listado de los **16 actores** que pudieron ser entrevistados, la cual incluye representantes de OIT, los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social de cada país participante, así como organismos de las Naciones Unidas (ACNUR, OIM) y organizaciones sociales involucradas en actividades.

- **Formulario:** dada la dificultad para realizar entrevistas individuales o grupales por razones de tiempo, disponibilidad o nivel de involucramiento de algunos actores que estaban previstos entrevistar, se envió un formulario estructurado como herramienta complementaria de recolección de información. Este formulario estuvo dirigido a actores institucionales, técnicos y de la sociedad civil que participaron de actividades del proyecto o que cuentan con información relevante para la evaluación. En el [Anexo 6.8.6](#) se puede acceder al formulario de relevamiento de actividades y opinión utilizado.
- **Estudios de caso:** para profundizar en los resultados del proyecto, se seleccionaron dos estudios de caso cualitativos que permiten ilustrar diferentes niveles de incidencia: uno a nivel subregional y otro a nivel nacional. En ambos casos se empleó una metodología cualitativa basada en entrevistas con actores clave, revisión documental y análisis de los principales productos generados. La elección de estos casos responde a la necesidad de analizar experiencias con un grado significativo de avance en la adopción de estándares de contratación equitativa y de protección de derechos.

El primer caso corresponde a la estrategia de reconocimiento de competencias laborales en el marco del MIRPS, seleccionada por su carácter subregional y por haber logrado posicionar la dimensión laboral de la migración en un mecanismo de gobernanza regional. Este caso resulta ilustrativo porque muestra cómo el proyecto pudo trascender las intervenciones nacionales para instalar un instrumento compartido que articula a múltiples países y actores tripartitos en torno a la certificación de habilidades y la movilidad laboral segura. (Ver [Anexo](#))

El segundo caso corresponde a Guatemala, elegido por ser el país donde el proyecto alcanzó el mayor grado de desarrollo en materia de políticas y herramientas vinculadas a la contratación equitativa. (Ver [Anexo](#))

Para asegurar una selección objetiva y técnicamente fundamentada del territorio que sirvió como estudio de caso nacional, se ha empleado una matriz de puntuación. Esta herramienta sistemática permitió evaluar y comparar las distintas opciones basándose en un conjunto de criterios predefinidos y ponderados. Al cuantificar el grado en que cada país y subsiguiente territorio cumple con estos criterios, la matriz ofreció una metodología transparente para identificar la ubicación más idónea para una exploración exhaustiva de los resultados del proyecto (Tabla 2). Este enfoque garantizó que la decisión final esté respaldada por un análisis riguroso, minimizando la subjetividad y maximizando la relevancia del caso seleccionado para los objetivos del estudio. La puntuación se realizó en base a las entrevistas exploratorias con el equipo de OIT y en la documentación revisada.

Tabla 2. Matriz de puntuación para la selección de estudio de caso nacional

Criterio de Selección	Peso (1-5)	Guatemala	Honduras	Costa Rica	Panamá
Centralidad enfoque migratorio	5	5	3	4	2
Intervenciones directas poblaciones	4	5	2	4	1
Diversidad institucional	3	4	3	4	2
Acceso virtual a la población	3	3	2	5	3
Potencial de aprendizaje	5	5	3	3	2
Total Puntuación Ponderada		91	53	78	39

Elaboración propia

En base a los resultados expuestos, se definió que el estudio de caso nacional sea en Guatemala, centrándose en el Trabajo con Consejo Nacional de Juventudes Indígenas en Sololá. En este país, el proyecto logró mayor avance en términos de políticas y herramientas y logró desarrollar una intervención territorial concreta. A su vez, se garantiza la accesibilidad de los actores claves. En la Tabla 3 se sintetizan en un cuadro las características del caso según los criterios de selección:

Tabla 3. Cuadro resumen de los criterios de selección del estudio de caso de Guatemala

Criterio de Selección	Descripción
Centralidad del enfoque migratorio	A diferencia de otros países donde el proyecto comenzó con políticas de empleo, en Guatemala la intervención se centró desde un inicio en el eje migratorio. Esto permite un análisis más directo de los resultados en esta temática.
Intervenciones directas poblaciones	Se trabajó con un modelo de intervención directa con los beneficiarios finales. Se destaca el trabajo conjunto con el Consejo de Juventud Indígena, que incluyó el fortalecimiento institucional y un ejercicio de anticipación de necesidades en el territorio de Sololá, orientado al desarrollo local y la generación de empleo.
Diversidad institucional	Aunque el foco principal del proyecto en el país ha sido el fortalecimiento institucional, la inclusión de una intervención territorial permite observar múltiples niveles de actuación y su articulación con otros departamentos de la OIT.
Potencial de aprendizaje	El caso ofrece nuevas perspectivas en relación al trabajo con actores territoriales por fuera del tripartismo. La flexibilidad del proyecto y la capacidad de establecer vínculos directos con grupos menos convencionales para la OIT, podría ofrecer buenas prácticas y aprendizajes para futuros proyectos.
Acceso virtual	Es posible realizar la recolección de información de manera remota con los actores y poblaciones clave

en el territorio, facilitando el trabajo de campo.

Fuente: elaboración propia

3.4. Consideraciones éticas

Como garantía de respeto a los más altos estándares éticos y a la salvaguarda de la privacidad de todas las personas que participan en la evaluación, se sigue como marco general las diez normas generales de evaluación del UNEG, a saber: Principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente, Utilidad, Credibilidad, Independencia, Imparcialidad, Ética, Transparencia, Derechos humanos e igualdad de género, Capacidades nacionales de evaluación y Profesionalidad.

Adicionalmente, y para asegurar un robusto cumplimiento de las normas y códigos éticos que rigen las evaluaciones en el marco del Sistema de Naciones Unidas (SNU), en el estudio se siguen dos documentos específicos: el “UNEG Ethical Guidelines for UN Evaluations” y el “Code of Conduct for Evaluations in the UN System”. Ambas guías profundizan y refuerzan las diez normas generales presentadas y son centrales a la hora de hacer un uso responsable del poder que implica llevar adelante una evaluación frente a todos aquellos involucrados, asegurar la credibilidad de los hallazgos de cara a todas las partes interesadas mediante una evaluación imparcial, justa y completa que redunde en una mayor probabilidad de que estas partes acepten los resultados y las eventuales recomendaciones; y utilizar responsablemente los recursos disponibles para aumentar las chances de que la evaluación sea bien recibida por las partes interesadas y, por lo tanto, permitir que la inversión realizada en la evaluación se traduzca en mejores resultados.

En particular, la evaluación buscó garantizar que dos enfoques que son complementarios y que se refuerzan mutuamente de manera positiva, estuvieran presentes en todas las instancias de evaluación: el enfoque de derechos humanos y el enfoque de igualdad de género.

Por su parte, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en tanto objetivos, forman parte integral del enfoque de derechos humanos. Tal como afirma el documento guía “Integración de los derechos humanos e igualdad de género en las evaluaciones” elaborado por el UNEG, los derechos de las mujeres y la eliminación de toda discriminación hacia ellas tienen un lugar central en las leyes internacionales de derechos humanos.

Con el fin de asegurar la aplicación de los mencionados enfoques a lo largo de todas las etapas de la evaluación, desde la propia conformación del equipo evaluador hasta la difusión de los resultados, se siguieron y aplicaron las normas y estándares propuestos en la mencionada guía.

3.5. Dificultades y limitaciones de la evaluación

A continuación, se señalan, detallan y organizan en un cuadro las principales dificultades y las estrategias implementadas para mitigarlas:

Tabla 4. Dificultades y limitaciones de la evaluación

Riesgo / Limitación	Explicación	Estrategia de mitigación
Limitaciones en la disponibilidad de actores clave	Una de las principales dificultades fue la baja disponibilidad de actores relevantes para	El equipo evaluador contó con respaldo del equipo OIT para facilitar contactos y agendas. Se realizaron

Riesgo / Limitación	Explicación	Estrategia de mitigación
	entrevistas. Esto se debió a: (i) restricciones de agenda durante el receso vacacional, en un período corto para concretar entrevistas; (ii) cambios de gobierno e inestabilidad institucional en algunos países, que dificultaron el contacto con responsables de gobierno (grupo con menor tasa de respuesta).	entre tres y cuatro seguimientos por actor. En los casos sin entrevista posible, se distribuyó un formulario autoadministrado de carácter cualitativo como complemento para incorporar perspectivas de actores que, de otro modo, hubieran quedado fuera (ver Anexo). Pese a estos esfuerzos, la tasa de respuesta del formulario fue limitada (25%), obteniéndose 5 respuestas de 20 actores contactados.
Finalización reciente del proyecto y evaluación de sostenibilidad	El proyecto concluyó en junio de 2025, menos de tres meses antes de la entrega del Informe de Avance. Esto limita la posibilidad de observar efectos duraderos o el arraigo de cambios promovidos, reduciendo la perspectiva sobre sostenibilidad.	Se analizaron avances con base en declaraciones del equipo central y actores clave, y teniendo en consideración la revisión de documentación disponible (planes de acción, informes técnicos). La evaluación no midió resultados sostenidos en el tiempo, sino que identificó condiciones institucionales, financieras y operativas que podrían favorecer o dificultar la sostenibilidad futura de los logros alcanzados.
Mecanismos de seguimiento	La inexistencia de mecanismos de monitoreo y seguimiento estandarizados podría afectar la precisión en la medición de la efectividad y avances, así como la sistematización de acciones realizadas.	El equipo evaluador utilizó como insumo principal el Inventario de Productos elaborado por la coordinación del proyecto. Este documento, si bien no constituye un sistema de monitoreo en sentido estricto, permitió reconstruir de manera ordenada las acciones ejecutadas, identificar los productos desarrollados por país y eje de trabajo, y verificar su correspondencia con los objetivos planteados. A partir de él, se corroboró la existencia de acciones en entrevistas y se identificaron otras a considerar en el marco del proyecto.

4. Hallazgos

En el siguiente apartado se presentan los **principales hallazgos** organizados en función de los criterios de evaluación definidos por el CAD-OCDE y adoptados por la OIT. Los resultados aquí expuestos son producto de un proceso de triangulación metodológica que integró entrevistas semiestructuradas a actores clave a nivel nacional, regional y del Sistema de Naciones Unidas; el formulario de opinión y relevamiento de actividades; y la revisión documental de informes, y productos técnicos y normativos del proyecto. Las dimensiones están organizadas en función de las preguntas de evaluación presentadas en el apartado anterior y ordenan la lectura de esta sección.

4.1. Relevancia

El diseño del proyecto Contratación Equitativa en Centroamérica presenta una **alta pertinencia** frente a las necesidades identificadas en la región en materia de contratación equitativa y protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas. Se sustenta en el mandato especializado y la experiencia técnica de la OIT, así como en diagnósticos precisos y lecciones aprendidas de intervenciones previas, y se integra en la segunda fase de la Fair Recruitment Initiative (2021–2025) y en la Estrategia Regional de la OIT sobre migración laboral y movilidad humana. Su modelo de intervención es multinivel y multiactor, articulado en cuatro pilares estratégicos orientados al fortalecimiento normativo e institucional, la promoción de prácticas de contratación equitativa, el desarrollo de oportunidades de empleo decente y servicios transnacionales, y la generación de evidencia y cooperación técnica regional. Incorpora criterios de focalización territorial y atención diferenciada, con un enfoque transversal de género, interseccionalidad y no discriminación que aborda de manera explícita las barreras estructurales que enfrentan mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, personas con discapacidad y población LGBTIQ+. Contempla la generación de indicadores desagregados por sexo, edad, discapacidad y grupo étnico para orientar la toma de decisiones basada en evidencia, e incluye líneas específicas para integrar el sector de cuidados en las políticas públicas, fortalecer la inserción laboral juvenil, adecuar las intervenciones a normativas sobre pueblos indígenas como el Convenio 169 de la OIT y trabajar con organizaciones especializadas en discapacidad, con especial atención a personas migrantes retornadas. En conjunto, el diseño propone una **respuesta integral**, alineada con compromisos internacionales y con capacidad de adaptación a cambios contextuales, que busca generar transformaciones estructurales y sostenibles en los sistemas de contratación e integración laboral en Centroamérica.

1. ¿En qué medida el diseño del proyecto responde a las necesidades identificadas en relación con la contratación equitativa y la protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas en los países de intervención?

Hallazgo 1.1: La función de la OIT como única agencia especializada del SNU con mandato constitucional para proteger a las personas trabajadoras migrantes y refugiadas y velar por el cumplimiento de las NIT, le ha otorgado un conocimiento técnico especializado en la temática que le permite tener un diagnóstico profundo en relación a las necesidades de la población beneficiaria. Asimismo, la OIT cuenta con presencia operativa y equipos técnicos en Costa Rica, Guatemala y Honduras, así como oficinas de proyecto en Guatemala, Honduras y Panamá. El proyecto se apoyó en un equipo de especialistas multidisciplinario en migración laboral, diálogo social, protección social,

igualdad de género y no discriminación. A su vez, esta iniciativa (impulsada en respuesta a una solicitud del IRCC) se enmarca en un contexto institucional mayor, como lo es la segunda fase de la Fair Recruitment Initiative (2021-2025) y la Estrategia Regional sobre migración y movilidad humana, que sientan los lineamientos para asegurar los estándares del tratamiento de las temáticas.

Hallazgo 1.2: El proyecto se sustenta en un acervo sólido de intervenciones previas de la OIT y sus aliados en la región, lo que fortaleció su pertinencia y viabilidad al basarse en aprendizajes acumulados y diagnósticos precisos sobre migración laboral e integración socioeconómica. Entre estos antecedentes se destacan el proyecto *Reframe* en Guatemala y México, el antecedente del Proyecto *Lazos* sobre migrantes venezolanos, así como iniciativas regionales y locales en Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Uruguay. Estas acciones han fortalecido capacidades institucionales y generado un diagnóstico preciso y contextualizado sobre migración laboral e integración socioeconómica, constituyendo un fundamento estratégico que refuerza la pertinencia y viabilidad de la presente intervención.

Hallazgo 1.3: El diagnóstico de partida identifica desafíos estructurales en la migración laboral en Centroamérica, donde persisten altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica, discriminación y explotación de personas migrantes, refugiadas y retornadas. Se observan brechas de acceso al empleo formal -particularmente para mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y retornados-, prácticas de contratación abusivas, escasa articulación entre políticas migratorias y de empleo⁴, y una débil capacidad institucional para supervisar agencias de reclutamiento y prevenir estafas laborales. Asimismo, se detectaron barreras normativas y técnicas para el reconocimiento de competencias, así como limitaciones en los sistemas públicos de empleo y en la generación de información laboral para la toma de decisiones.

Hallazgo 1.4: A partir de sus componentes, el proyecto se orienta a abordar, de manera directa, las necesidades previamente identificadas en la subregión, y a fortalecer de forma integral las capacidades de respuesta de los actores institucionales y sociales involucrados en la gobernanza de la migración laboral. De esta manera, se propone una estructura basada en cuatro pilares estratégicos⁵: (1) fortalecimiento institucional y normativo para la protección de los derechos de las personas migrantes; (2) promoción de mecanismos de contratación equitativa y gobernanza migratoria basada en normas internacionales; (3) desarrollo de oportunidades de empleo decente y servicios de empleo transnacionales; y (4) generación de evidencia, cooperación técnica y articulación regional en migración laboral.

Hallazgo 1.5: La percepción general de actores clave confirma que la pertinencia del proyecto radica en su capacidad para responder a las barreras estructurales que enfrentan migrantes, refugiados y retornados en el acceso al empleo, particularmente a través del fortalecimiento institucional. Tanto representantes de organizaciones de la sociedad civil como funcionarios públicos coincidieron en señalar que los componentes del programa resultan altamente relevantes frente a las necesidades del contexto, destacando en particular el valor de robustecer las capacidades de los ministerios de trabajo y otras entidades estatales para dar respuesta a los desafíos migratorios en la región.

“La idea de tener un SIMEL en Costa Rica nació de OIT y fue recibida con bastante alegría y entusiasmo, porque también es una de las cosas que desde la Estrategia

⁴ Estrategia regional de la OIT de migración laboral y movilidad humana en América Latina y el Caribe 2023-2030.

⁵ Términos de Referencia - Evaluación Final Independiente del Proyecto IRCC.

Nacional de Empleabilidad de Talento Humano se identificó que era necesario. Porque tenemos un gran problema con la producción, la administración y el seguimiento a los datos del mercado laboral en Costa Rica.”

(Institución gubernamental - Costa Rica)

Este énfasis se nutrió de aprendizajes derivados del proyecto previo *Reframe*, el cual inicialmente se centró en corredores migratorios específicos (como el de Guatemala hacia México) y evidenció que los esfuerzos aislados no podían generar cambios sostenibles. La experiencia mostró que sin una capacidad nacional más amplia para regular y garantizar procesos de contratación equitativa, las intervenciones en corredores particulares tenían un impacto limitado. En consecuencia, el diseño del proyecto IRCC ajustó su lógica de intervención hacia el fortalecimiento sistémico de capacidades institucionales, de modo que los principios de contratación equitativa pudieran aplicarse de manera transversal en todos los niveles de la migración laboral, presente y futura.

Hallazgo 1.6: El diseño del proyecto presenta una alineación con las necesidades identificadas en los países de intervención y con los marcos internacionales de referencia⁶. El conocimiento técnico y el diagnóstico preciso, así como la lógica multinivel, que combina intervenciones locales, nacionales y regionales, junto con el involucramiento de actores públicos, sociales y técnicos, favorece la creación de condiciones estructurales que exceden la respuesta inmediata y buscan transformar los sistemas de contratación e integración laboral en Centroamérica. Al mismo tiempo, entendiendo las condiciones políticas y cambiantes de la región, el proyecto presentó un diseño con cierta flexibilidad que le permitiera adaptarse a un contexto cambiante. Esto le permitió a la coordinación, por ejemplo, en 2023 extender el alcance del mismo incorporando nuevos países y productos. A nivel de normas nacionales, la Tabla 5 más adelante presenta los convenios y normativas de los países relacionadas con el proyecto, según su relevancia.

2. ¿El proyecto ha abordado adecuadamente las barreras de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad?

Hallazgo 2.1: En general, el proyecto ha abordado activamente las barreras para el empleo formal, enfocándose específicamente en mujeres, jóvenes, indígenas y personas con discapacidad mediante diversas iniciativas y enfoques estratégicos.

Para responder a las barreras estructurales que enfrentan estos grupos, el diseño propone un enfoque integral y multinivel que combina fortalecimiento institucional, armonización normativa y generación de marcos regionales de cooperación. Incorpora la perspectiva de género e interseccionalidad como principios transversales, busca alinear los sistemas de empleo con estándares internacionales, y establece mecanismos de coordinación interinstitucional y regional que permitan transitar de respuestas reactivas a anticipatorias. Asimismo, contempla la generación de indicadores desagregados por sexo, edad, discapacidad y grupo étnico, con el fin de monitorear de manera precisa las brechas y orientar la toma de decisiones basadas en evidencia.

Hallazgo 2.2: El proyecto reconoce la feminización de la migración y las vulnerabilidades aumentadas que enfrentan las mujeres (como la violencia doméstica y de género, empleos peor

⁶ Normas Internacionales del Trabajo, Fair Recruitment Initiative, Principios generales y directrices operativas para la contratación equitativa (2016), Definición de comisiones de contratación y gastos conexos (2018), otros convenios de la OIT (sobre migración por empleo, trabajadores migrantes, trabajo doméstico, entre otros).

remunerados, aislamiento, explotación y acoso sexual), y ajusta su diseño en base a esto. Por ello, en la ampliación del proyecto, se incluyó una línea de trabajo dedicada al trabajo sobre los sistemas de cuidado en las políticas públicas, con acciones como la inclusión de este sector en la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano de Costa Rica y el desarrollo de ciclos formativos con cooperativas de cuidados en Honduras. En aquellos países donde la perspectiva de género presentaba un menor grado de institucionalización o visibilidad, se realizó sensibilización e incidencia en la temática.

“Incluimos el tema de las organizaciones de mujeres [...] porque vimos que muchas mujeres migrantes terminan en trabajos de cuidado o trabajo doméstico. [...] La sede en general también ya estaba trabajando mucho en esta relación entre trabajo doméstico, cuidado, mujeres migrantes, porque efectivamente muchas veces pasa a ser una vía para migrar.”

(Coordinadora del proyecto - Agencia SNU)

Hallazgo 2.3: En el ámbito de la juventud, el diseño contempló fortalecer las capacidades de inserción laboral mediante marcos estratégicos nacionales que priorizaran a personas jóvenes y mecanismos locales para fomentar el emprendimiento en los distintos países. No obstante, a nivel general, no se han desarrollado iniciativas específicas para este grupo (con excepción del trabajo con CJIG en Guatemala, mencionado más adelante).

Hallazgo 2.4: El diseño del proyecto reconoce que el perfil sociodemográfico de los trabajadores migrantes en países como Guatemala y Honduras incluye características de ruralidad y origen etnolingüístico indígena. Así, se explicita que el proyecto estará destinado a esta población y entrará en relación con las normativas locales en relación al trabajo con población indígena, como por ejemplo el Convenio N° 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Costa Rica.

Hallazgo 2.5: El proyecto presta especial atención a las personas con discapacidad. En los países trabajados, se ha observado un aumento de migrantes retornados que adquirieron discapacidades durante su proceso migratorio, enfrentando rechazo social y familiar, mayor pobreza y dificultades para acceder al mercado laboral y a oportunidades de formación. En este sentido, desde el diseño se plantea un enfoque transversal que considera a las personas con discapacidad y el trabajo con organizaciones especializadas en el tema.

3. ¿En qué medida se han incorporado de forma pertinente los enfoques transversales institucionales, como género, discapacidad y no discriminación?

Hallazgo 3.1: El proyecto ha incorporado los enfoques transversales de género, discapacidad y no discriminación tanto en su diseño como en su implementación, buscando la integración socioeconómica de grupos vulnerables.

Desde su concepción, el proyecto se diseñó con una intencionalidad de incorporar estos enfoques transversales:

- **Enfoque de género y diversidad:** se estableció que la sensibilidad al género y la diversidad sería transversalizada en todo el proyecto. El proyecto se propuso fortalecer las capacidades de los SPE y los IFP para diseñar programas que respondieran a las necesidades de género en escenarios de migración y refugio. Se incluyó un nuevo resultado específico para las mujeres trabajadoras migrantes. A lo largo de la implementación, se trabajó con organizaciones de

mujeres migrantes como ASTRADOMES, Red de Mujeres Nicaragüenses, Enlaces Nicaragüenses, IRCA Casa Abierta, INA, INAMU.

- **Identificación basada en evidencia:** actividades específicas (3.1 y 3.2) fueron diseñadas con el objetivo de identificar y comprender las diferencias de acceso a los SPE y IFP entre hombres y mujeres, con el fin de recopilar datos desagregados por sexo para adaptar las actividades de manera que fueran fuertemente basadas en evidencia. Los indicadores en el marco de medición del desempeño también incluyen datos desagregados por sexo.
- **Atención a grupos vulnerables:** El diseño del proyecto integra de manera explícita el trabajo con grupos en situación de vulnerabilidad (mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y personas con discapacidad) como un componente estructural que asegura la pertinencia y sostenibilidad de la intervención. Al priorizar su inclusión desde la fase de planificación, el proyecto no sólo orienta el fortalecimiento de capacidades institucionales hacia la protección de derechos laborales y la prevención de la explotación, sino que también incorpora un enfoque de igualdad sustantiva que permite abordar las múltiples dimensiones de discriminación que enfrentan estos grupos.
- **Enfoque interseccional y no discriminación:** el diseño del proyecto contempla un enfoque interseccional que visibiliza y aborda las múltiples formas de discriminación que afectan a mujeres migrantes, pueblos indígenas, afrodescendientes, jóvenes, personas con discapacidad y comunidades LGBTQI+. Esto también se refleja en la Estrategia regional de la OIT sobre migración laboral y movilidad humana 2023-2030, que incluye un enfoque de no discriminación e igualdad de trato.
- **Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM):** la guía para la creación de CRTM, apoyada por el proyecto, enfatiza que el personal debe ser capacitado con un claro enfoque de género, derechos humanos, inclusión, elementos intergeneracionales y no discriminación, considerando la realidad sociocultural de personas afrodescendientes, indígenas y de la población LGBTQI+. Los CRTM deben reconocer la pluralidad e interseccionalidad de la población migrante para responder integralmente a sus necesidades.

4.2. Coherencia

El proyecto se alineó de manera **sustantiva** con el mandato de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito), integrando de forma sistemática el enfoque tripartito como catalizador de coherencia a nivel nacional y regional. Esta alineación se tradujo en intervenciones que combinaron fortalecimiento institucional, armonización normativa y cooperación multinivel, incorporando referencias normativas internacionales, estándares de contratación equitativa y marcos regulatorios para la protección de derechos. La coordinación activa con agencias del SNU (OIM, ACNUR, OEA) y con mecanismos regionales permitió evitar duplicidades, ampliar el alcance territorial y posicionar la migración laboral en agendas predominantemente migratorias. La participación efectiva de gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores aseguró la representación de los actores del mundo del trabajo y el abordaje integral de la migración laboral, consolidando así la pertinencia, legitimidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

4. ¿En qué medida y cómo se alinea el proyecto con los mandatos de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito)?

Hallazgo 4.1: El proyecto presenta una alineación sustantiva con el mandato de la OIT, que consiste en promover el trabajo decente y proteger los derechos de todas las personas trabajadoras, incluidas las migrantes y refugiadas. Su diseño responde a los desafíos estructurales de la migración laboral en Centroamérica, integrando un enfoque multinivel que combina fortalecimiento institucional, armonización normativa y cooperación regional. Asimismo, mantiene coherencia con el marco de la Fair Recruitment Initiative (2014–2025) y con la Estrategia Regional de la OIT para la Migración Laboral y la Movilidad Humana en América Latina y el Caribe 2023–2030, adoptada por la OIT en septiembre de 2023 con la participación tripartita de gobiernos, empleadores y trabajadores de 32 países de la región⁷ La coordinación centralizada a nivel regional permitió evitar la duplicación de esfuerzos y asegurar la coherencia general en la implementación.

Hallazgo 4.2: El proyecto se ha apoyado en un marco normativo internacional robusto, que sirvió de referencia para orientar regulaciones nacionales y protocolos en materia de contratación equitativa y migración laboral. En este sentido, incorpora instrumentos normativos internacionales clave, como los Principios generales y directrices operativas para la contratación equitativa (2016) y la Definición de comisiones de contratación y gastos conexos (2018). También se relaciona con convenios como el C97 sobre Migración por Empleo, el C143 sobre Trabajadores Migrantes, el C181 sobre Agencias Privadas de Empleo y el C189 sobre Trabajo Doméstico.⁸ Los Convenios núm. 97 y 143 de la OIT, junto con la Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (CIPTMF) de Naciones Unidas, son comúnmente referidos como la “carta internacional sobre la migración”, lo que refuerza su valor como referentes universales en esta materia.⁹

La pertinencia de este andamiaje normativo también se evidencia en la sistematización presentada en la Tabla 5, que muestra cómo cada país de intervención articula sus marcos regulatorios con los instrumentos internacionales, identificando tanto avances como vacíos en la adopción de estos estándares.

Si bien no todos los países de intervención han ratificado estos convenios, el proyecto los utiliza como referentes para el diseño de marcos regulatorios y protocolos que garanticen igualdad de trato, regulación de intermediarios y prevención de abusos.

Hallazgo 4.3: En cuanto a la alineación con los marcos estratégicos regionales, el proyecto contempla una dimensión regional activa, participando en espacios como el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS), la Conferencia Regional sobre Migración (CRM) y el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana. Estas instancias han servido como plataformas para compartir experiencias, validar enfoques y fortalecer la coordinación subregional en temas de gobernanza migratoria y trabajo decente. También se articularon actividades a través del Proceso de Quito, espacio técnico regional que ha identificado etapas clave para los procesos de certificación de calidad, con asistencia de la OIT/CINTERFOR¹⁰. Esta línea de trabajo se vincula directamente con el Objetivo 18 del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, que

⁷ Estrategia regional de la OIT de migración laboral y movilidad humana en América Latina y el Caribe 2023-2030. OIT, 2023.

⁸ Conferencia Internacional del Trabajo. Reunión 105, 2016. Promover una migración equitativa. Párr. 335.

⁹ Cambridge University Press. Migration and Human Rights. Edited by Ryszard Cholewinski, Paul de Guchteneire and Antoine Pécoud. 2009. Pág. 153-154.

¹⁰ Nota técnica: Competencias laborales sin fronteras: oportunidades para el reconocimiento mutuo de certificaciones y la integración de personas migrantes y refugiadas en América Latina y el Caribe. OIT/CINTERFOR, 2025.

promueve la inversión en el desarrollo de aptitudes y el reconocimiento mutuo de cualificaciones y competencias.

Hallazgo 4.4: En conjunto, el proyecto no sólo se alinea con los mandatos de la OIT y los marcos normativos internacionales, sino que también refuerza los mecanismos de coordinación regional para la migración laboral segura, ordenada y regular. Su enfoque integral, basado en normas internacionales y articulado con plataformas regionales, incrementa la pertinencia y la sostenibilidad de sus resultados. No obstante, la falta de ratificación de ciertos convenios por parte de algunos países representa un área de oportunidad para futuras acciones de incidencia y fortalecimiento institucional.

Tabla 5. Convenios y normativas de los países relacionadas con el proyecto según relevancia

Convenio	Número / Año	Ratificación por país	Enlace oficial OIT	Relevancia en el proyecto
Migración por Empleo (revisado)	C97 / 1949	Guatemala sí · Costa Rica y Honduras no disponibles (no aparece en listado de no ratificados)	Normlex: C97	Fundacional para regular condiciones de migración laboral y trato igualitario, clave para contratación equitativa.
Trabajadores Migrantes (complementario)	C143 / 1975	Estado no claro: no aparece en no ratificados listados (normlex.ilo.org)	Normlex: C143	Protege derechos fundamentales de migrantes en situaciones irregulares, clave para prevención de explotación.
Agencias Privadas de Empleo	C181 / 1997	Guatemala y Costa Rica no (normlex.ilo.org)	Normlex: C181	Regula intermediación laboral, evita comisiones al trabajador, refuerza contratación justa.
Trabajo Doméstico	C189 / 2011	Costa Rica sí (20 Jan 2014) · Guatemala y Honduras no ratificados (normlex.ilo.org)	Normlex: C189	Establece derechos para trabajadores domésticos, muchas mujeres migrantes; clave para el enfoque de género y temas de cuidado.

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Qué sinergias se han establecido con otras iniciativas y actores del Sistema de Naciones Unidas y mecanismos de cooperación regional, y en qué medida han reforzado el alcance del proyecto?

Hallazgo 5.1: El proyecto estableció múltiples sinergias relevantes con iniciativas y actores del SNU, así como con mecanismos de cooperación regional, que contribuyeron a ampliar su alcance territorial y su impacto y a fortalecer la coherencia de las intervenciones. Se trabajó de forma coordinada con ACNUR y OIM, agencias con mandatos complementarios en materia de migración, protección internacional y derechos humanos, lo que permitió integrar enfoques. Esta articulación se dio tanto en el marco de espacios regionales como el MIRPS, la CRM y el Proceso de Quito, como en

acciones específicas a nivel nacional orientadas a la contratación equitativa, la protección de derechos laborales y la inclusión socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.

Hallazgo 5.2: La articulación del proyecto con organismos internacionales especializados en protección y movilidad humana, como OIM y ACNUR, reforzó la adopción de un enfoque integral que vincula inclusión socioeconómica y protección de derechos, ampliando la influencia del proyecto más allá del ámbito laboral.

En este marco, el proyecto articuló esfuerzos con ACNUR, co-coordinador junto con la OEA del MIRPS, y a través de un programa financiado por la Unión Europea e implementado conjuntamente por la OIT y ACNUR en Costa Rica, Honduras y México. En Costa Rica, donde no existe una instancia pública especializada en refugiados, ACNUR desempeñó un papel clave canalizando recursos hacia agencias socias para promover su inclusión socioeconómica. Por su parte, la OIT respaldó la postura de ACNUR sobre la inclusión como una nueva forma de protección social, reforzando este enfoque durante la VII Reunión Anual del MIRPS y consolidando así una visión compartida que sitúa la integración laboral como componente central en la protección de derechos. Asimismo, en Guatemala, el Programa de Movilidad Segura, que facilita traslados legales y seguros de ciudadanos guatemaltecos hacia EE. UU. y otros países, cuenta con el apoyo del ACNUR, que también es coautor de la Guía operativa para la aplicación del interés superior de la niñez y adolescencia en contextos de movilidad humana.¹¹

De la misma forma, la coordinación entre la OIT y la OIM fue estratégica para evitar duplicidades y optimizar recursos, destacando su trabajo conjunto en el Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral (GTML) en Guatemala, en el cual OIM ocupa la secretaría técnica. Aunque inicialmente existieron diferencias, la colaboración posterior resultó en un efecto positivo no previsto: permitió alinear agendas, generar sinergias con otros proyectos -como el de “Fortalecimiento de las Prácticas de Contratación Ética” de la OIM- y reforzar la gobernanza regional en migración laboral bajo estándares comunes.

Hallazgo 5.3: En el plano de los mecanismos de cooperación regional, el proyecto integró de forma activa agendas de trabajo con el MIRPS, la CRM, el Proceso de Quito, el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana (CMTCRD-SICA) y la REDIFP. Este involucramiento facilitó el posicionamiento de temas laborales en instancias predominantemente migratorias, el avance en consensos técnicos y políticos, y la vinculación de la región con experiencias y aprendizajes de otros bloques como la Alianza del Pacífico. Adicionalmente, se fortalecieron alianzas con la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA) y los Comités Intersindicales Regionales para promover la defensa de derechos laborales y la creación de CRTM.

Hallazgo 5.5: A pesar de las sinergias y coordinaciones, la implementación completa de algunos productos y pilotos, como la estrategia de reconocimiento de competencias, quedó pendiente debido a limitaciones de financiamiento, inestabilidad política y cambios de prioridades gubernamentales en países clave. Pese a estos retos, el trabajo colaborativo reforzó la legitimidad de los procesos impulsados y sentó bases para su continuidad por parte de otros actores y programas.

¹¹ Informe: Todo lo que debes saber sobre: Migración laboral en Guatemala. OIT, 2024.

6. ¿Cómo ha contribuido el enfoque tripartito a la coherencia de la intervención a nivel nacional y regional?

Hallazgo 6.1: El proyecto ha logrado coherencia en su intervención a nivel nacional y regional mediante la incorporación sistemática del enfoque tripartito característico de la OIT, actuando como catalizador para convocar de forma innovadora a gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores a fin de abordar conjuntamente la migración laboral desde la perspectiva de los actores del mundo del trabajo. Este diseño permitió que los espacios de diálogo no sólo se alinearán con el mandato institucional, sino que también respondieran a las necesidades específicas de las personas trabajadoras migrantes, incorporando a los Comités Intersindicales (CI) y a las centrales sindicales para representar a las y los trabajadores migrantes, así como a organizaciones de empleadores y cámaras empresariales, como COHEP, GREPALMA o LAICA, para dar voz a empleadores y agencias de reclutamiento.

Hallazgo 6.2: En el plano nacional, el enfoque tripartito se tradujo en la elaboración de planes y acuerdos que fortalecieron la coherencia entre políticas de empleo y migración laboral. En Guatemala, el diálogo entre el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el sector empleador y las centrales sindicales permitió desarrollar la Hoja de Ruta interinstitucional para programas de trabajo temporal, regular la actuación de agencias privadas de empleo y consensuar protocolos de contratación para pueblos indígenas. En Honduras, las consultas tripartitas derivaron en la actualización del reglamento para la contratación de trabajadores migrantes y en la firma del Programa de Trabajo Decente 2024–2027, que incluyó acciones específicas en migración laboral. En Costa Rica, la construcción de la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (ENETH-CR) y la implementación del SIMEL involucraron a los tres sectores en el diseño, ejecución y monitoreo de herramientas clave para la toma de decisiones basada en evidencia.

Hallazgo 6.3: El fortalecimiento del movimiento sindical y de sus capacidades técnicas fue un elemento transversal para la coherencia de la intervención. El proyecto apoyó a los CI nacionales y al CI-Regional, espacios únicos de articulación sindical en defensa de los derechos de las personas trabajadoras migrantes, para que integraran sus planes de acción con las prioridades tripartitas y participaran activamente en los espacios de diálogo social. Además, se promovió la articulación del CI-Regional con el Grupo de Trabajo sobre Migraciones de la CSA, generando sinergias entre agendas sindicales y gubernamentales, y optimizando recursos para la defensa de derechos en toda la región. Esta integración aseguró que la migración laboral se abordara de forma transversal, articulando agendas sectoriales, sindicales y regionales, y consolidando la coherencia entre el nivel estratégico y el operativo.

4.3. Eficacia

En síntesis, la eficacia del proyecto fue **moderada con picos altos** donde existió anclaje institucional claro.

- El Resultado 1 concentró la mayor producción y mejor desempeño (47 acciones, 30 concluidas), con evidencias de instalación de capacidades, coordinación interinstitucional y avances normativos, aunque con adopción desigual, productos no publicados y reformas aún pendientes.

- El Resultado 2 dejó bases prometedoras en Costa Rica (BRETE/SIMEL y observatorio regional) y diseños iniciales en Guatemala, pero su efectividad aún no es medible por la falta de operación plena de sistemas y de indicadores de uso y resultados; en Panamá y Honduras los avances fueron escasos o no documentados.
- En el Resultado 3, la estrategia regional de certificación (MIRPS) y alianzas con IFP lograron una alta efectividad de procesos, pero sin implementación suficiente para demostrar inserción laboral.
- El Resultado 4, incorporado tardíamente, avanzó en diagnósticos y plataformas de cuidado con enfoque migratorio, pero su efecto es incipiente por limitada escala y ausencia de instrumentos normativos/presupuestarios.

A lo largo de los ejes, la **baja disponibilidad de evidencia verificable** (líneas de base, indicadores, trazabilidad de uso), junto con la amplitud temática/geográfica, la rotación de autoridades y restricciones de recursos, redujo la capacidad de demostrar resultados concluyentes y plantea riesgos de sostenibilidad si no se consolidan mecanismos de seguimiento, financiamiento y adopción formal.

A continuación, se presenta una síntesis de los principales avances, cambios y productos alcanzados por el proyecto en los tres países de implementación prioritaria (Costa Rica, Guatemala y Honduras). La información se organiza según los cuatro pilares estratégicos definidos en el diseño del proyecto y es una síntesis de lo que se desarrollará en este apartado sobre eficacia.

Tabla 6. Avances y productos principales del proyecto por país

Resultado / Pilar Estratégico	Costa Rica	Guatemala	Honduras
1. Fortalecimiento normativo e institucional y promoción de prácticas de contratación equitativa	Análisis normativo: estudio sobre legislación migratoria laboral y su alineación con el Convenio núm. 181 de la OIT. Coordinación interinstitucional: hoja de ruta entre Ministerio de Trabajo y Ministerio de Relaciones Exteriores para programas de trabajo temporal.	Estrategia normativa: formulación de la primera Estrategia Nacional de Migración Laboral de América Latina. Regulación de reclutamiento: plan de acción con agencias privadas y protocolo para prevenir estafas (pendiente de publicación). Protección a pueblos indígenas: protocolo pionero de contratación equitativa con enfoque étnico.	Reforma regulatoria: actualización del Reglamento sobre contratación de trabajadores hondureños en el extranjero (alineado al Convenio 181). Fortalecimiento consular: manual y capacitación para consulados en México, España y EE. UU. Sector privado: guía para contratación de migrantes y refugiados.

Resultado / Pilar Estratégico	Costa Rica	Guatemala	Honduras
2. Fortalecimiento de servicios públicos de empleo (SPE) y sistemas de información del mercado laboral (SIMEL)	Política nacional: asistencia técnica para la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (ENETH/BRETE), declarada de interés público. Gestión de datos: diseño e implementación del SIMEL y creación de un Observatorio del Mercado Laboral en la zona norte.	Gestión migratoria: formulación de la Estrategia Nacional de Migración Laboral. Innovación digital: desarrollo de un prototipo de herramienta de análisis laboral con inteligencia artificial.	Movilidad laboral: expansión del Programa de Trabajo Temporal (de 4,000 a más de 9,000 visas anuales en 2023). Coordinación interinstitucional: fortalecimiento de vínculos entre ministerios de Trabajo, Relaciones Exteriores y consulados.
3. Desarrollo de oportunidades de empleo y formación profesional (certificación de competencias)	Certificación ágil: reducción del proceso de certificación de competencias por parte del INA a tres días. Proyecto piloto: certificación de mujeres migrantes en el sector cuidados.	Formación inclusiva: participación en la Estrategia Nacional de Formación Profesional con enfoque en migrantes y refugiados.	Reconocimiento de competencias: reducción del tiempo de certificación de oficios (de un mes a tres días) y diseño de tres nuevos currículos para el sector cuidados.
4. Servicios de cuidado y enfoque de género	Economía del cuidado: incorporación de este eje en la Estrategia ENETH/BRETE. Consulta nacional: taller sobre el Sistema Nacional de Cuidados.	Inclusión de mujeres migrantes: coordinación con la Secretaría Presidencial de la Mujer para incorporar el tema de cuidados en la Política Nacional de Desarrollo de la Mujer. Emprendimiento indígena: mapeo productivo y nota técnica sobre mecanismos ancestrales con el Consejo de Juventudes Indígenas.	Modelo comunitario: apoyo a una cooperativa de cuidados y fortalecimiento de la guardería municipal de Danlí.

Elaboración propia

7. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en los ejes estratégicos del proyecto: gobernanza normativa, contratación equitativa, servicios de empleo y reintegración laboral, y cooperación regional?

El proyecto se estructuró en su implementación en base a un marco lógico con resultados inmediatos, resultados de largo plazo y actividades asociadas. Como parte de esta evaluación, se ordenaron y sistematizaron los resultados en una tabla que permite categorizar por país, status, tipo de actividad y eje de trabajo las actividades y productos del proyecto. Esta tabla se encuentra adjunta en el anexo 6.10.

La respuesta se organiza por Resultados Inmediatos del marco lógico; sin embargo, el nivel de evidencia disponible es bajo para verificar de manera concluyente los avances reportados. Predominan brechas de información (falta de líneas de base e indicadores operativos), registros

administrativos incompletos o no desagregados para población migrante, productos no publicados o sin constancias de pilotaje/validación, y acceso limitado a testimonios de beneficiarios finales. En este contexto, los hallazgos deben entenderse como plausibles y la atribución/efectividad se estima en base a la acotada evidencia disponible más que demostrarse empíricamente.

Resultado 1. Actores clave en Costa Rica, Guatemala y Honduras implementan herramientas y desarrollan capacidades para garantizar la contratación equitativa de personas migrantes y refugiadas, con un enfoque de género.

Hallazgo 7.1: El Resultado 1 exhibe la **mayor densidad y efectividad global del proyecto** (47 productos/actividades, 30 concluidos), con evidencias de instalación de capacidades y de generación de herramientas aplicables para la contratación equitativa en los tres países de implementación y a nivel regional.

Factores de éxito: La efectividad fue más alta donde existió anclaje institucional y coordinación formal, es decir, grupos de trabajo, marcos y planes operativos, traducida en mejoras de gestión y expansión de mecanismos de movilidad laboral. No obstante, el desempeño es heterogéneo: persisten brechas de adopción verificada, productos no publicados o con uso no documentado y normativas clave pendientes de aprobación, lo que limita la medición del impacto y plantea riesgos a la sostenibilidad. La transversalización de género está presente en el diseño y algunos contenidos, pero no hay evidencia de resultados en esta línea.

Este fue el resultado con mayor densidad de productos y actividades, registrando un total de 47, de los cuales 30 se completaron satisfactoriamente. En términos generales, el objetivo tuvo un grado de efectividad alto. Si bien no todos los productos planificados lograron concretarse, el proyecto alcanzó un abanico amplio de intervenciones, desde la implementación de políticas públicas hasta la promoción de espacios de diálogo multiactor. Esta diversidad de acciones permitió incidir en distintos niveles de gestión y aportar a la instalación de capacidades, aunque con variaciones en la efectividad y sostenibilidad de los logros alcanzados.

A continuación, se sintetizan los logros por país:

-En **Costa Rica**, se logró un desempeño correcto de este resultado combinando investigación, cooperación institucional y asistencia técnica sectorial. En especial, se trabajó con el sector sindical. Tanto el “estudio sobre la situación de la legislación migratoria laboral en Costa Rica” en el marco de la implementación del Plan de Acción del Comité Intersindical por la defensa de los derechos de las personas trabajadoras migrantes y el “Estudio sobre brechas y comparabilidad jurídica de la normativa nacional con el Convenio 181” contribuyeron a identificar vacíos y oportunidades de armonización legal, fortaleciendo la base para reformas futuras, aunque su impacto dependerá de la capacidad institucional para convertirlos en cambios regulatorios efectivos. De la misma forma, se reporta la formulación de talleres para la contratación equitativa en el sector agropecuario (“Adaptación de la caja de herramientas para la contratación equitativa en el sector azúcar - LAICA; Taller “Los riesgos biológicos y la migración laboral en el sector agroexportador costarricense en el contexto de la debida diligencia”), aunque no se tiene evidencia del nivel de apropiación de los mismos, ya que esta evaluación no ha tenido acceso a documentación ni entrevistas en relación a estos. El logro más significativo en el país en el marco de este resultado fue el intercambio del Ministerio de Trabajo con Chile, que derivó en la creación del Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) y en la instalación de un observatorio del mercado laboral regional en la Zona Norte, inspirado en la

experiencia del Observatorio de Valparaíso. En suma, este proceso no solo generó políticas concretas, sino que también fortaleció la cooperación Sur-Sur y promovió la transferencia de conocimientos aplicables al contexto nacional.

“La OIT nos invitó a una visita de campo a Chile, donde conocimos el Observatorio del Mercado Laboral. De ahí surgió la idea de implementar un SIMEL en Costa Rica, recibida con entusiasmo por el Ministerio, ya que respondía a la necesidad identificada de mejorar la gestión de datos laborales y fortalecer la cooperación interinstitucional.”

(Gestora de proyectos - Gobierno Costa Rica)

-En **Guatemala**, el proyecto desplegó una amplia variedad de acciones que combinaron coordinación interinstitucional, fortalecimiento normativo, generación de insumos técnicos y mejora de capacidades. En todos los resultado, gran parte de las acciones fueron canalizadas a través del Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral (GTML), integrado por el Ministerioso de Trabajo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas, el Instituto Guatemalteco de Migración, OIT y OIM. En este sentido, el apoyo técnico al GTML es uno de los grandes resultados de este proyecto, y da cuenta de la relevancia de fomentar y fortalecer el diálogo multiactoral.

En lo que respecta a este Resultado 1, el GTML creó una hoja de ruta para la coordinación interinstitucional entre el MINEX y el MINTRAB en el marco de los programas de trabajo temporal en el extranjero que colaboró con una mejor coordinación institucional y se capacitó en contratación equitativa a al menos 500 personas de diferentes sectores de gobierno. Si bien no se pudo contactar a los beneficiarios finales, los entrevistados del GTML destacaron los buenos resultados de estas iniciativas.

“Autoridades entrevistadas señalaron que, antes del GTML, prácticamente no había coordinación: cada institución se limitaba a su mandato. Con la creación del GTML, bien estructurado, con plan de acción, herramienta de monitoreo y evaluación e indicadores, y con apoyo político, la coordinación se fortaleció: las acciones se planifican y ejecutan de forma conjunta y con respaldo interinstitucional, un cambio que el propio gobierno reconoce como visible en la práctica.”

(Miembro GTML - Agencia SNU)

En 2024, el GTML incorporó a las agencias de reclutamiento en sus subgrupos temáticos técnicos. Esta apertura permitió acordar un plan de acción específico para el sector, uno de los hitos más innovadores del proyecto, al integrar a un actor clave y complejo en la agenda de contratación equitativa. La medida es especialmente relevante en Guatemala, donde solo cuatro agencias privadas (Amigo Laboral, Comuguate, Conexión Laboral y MOCI) colocan aproximadamente 10.000 personas trabajadoras al año en el exterior¹². Que estas entidades adopten formalmente las herramientas promovidas por el proyecto evidencia un nivel de apropiación que trasciende al sector público y expande la aplicación de los estándares hacia un ámbito históricamente asociado a riesgos de abuso y baja regulación. En paralelo, se trabajó con el Ministerio de Trabajo en un reglamento de registro de agencias y un protocolo de prevención de estafas, dos hitos clave para formalizar y prevenir fraudes; en la misma línea, se lanzó la campaña “No te dejes engañar, piénsalo dos veces”, difundida por radio, vallas, redes y materiales impresos, cuyo recibimiento e impacto fueron valorados como muy altos

¹² Informe: Todo lo que debes saber sobre: Migración laboral en Guatemala. OIT, 2024.

por las personas entrevistadas en Guatemala. Todas estas acciones buscaron mitigar el efecto negativo que tenía la acción desregulada de agencias de reclutamiento, con un alto grado de fraude.

Asimismo, el proyecto buscó innovar a través de tres herramientas con alto potencial práctico: una plataforma de consulta electrónica dirigida a personas trabajadoras migrantes; un prototipo basado en inteligencia artificial para recolectar, procesar y analizar datos sobre demanda laboral en sectores clave de Costa Rica y Guatemala; y herramientas de autoevaluación sobre principios, derechos y prácticas laborales, contratación equitativa y derechos humanos para palmicultores de Guatemala (GREPALMA). Las tres herramientas fueron finalizadas y entregadas a las instituciones correspondientes conforme a los acuerdos establecidos. No obstante, las actividades de validación, pilotaje y planificación para su implementación y difusión no formaban parte del alcance de las acciones ejecutadas por la OIT dentro del marco del proyecto, ya que su adopción e institucionalización quedaron bajo la responsabilidad de las entidades receptoras. En ese sentido, no fue posible evaluar la etapa posterior de validación o uso efectivo de dichas herramientas, aunque su desarrollo representa un avance significativo en materia de innovación técnica y generación de soluciones aplicadas.

Por último, para lograr este resultado en Guatemala se buscó realizar estudios e investigaciones que pudieran colaborar con la contratación equitativa de grupos más vulnerables y desprotegidos, como los pueblos indígenas. Por ello, se difundió el “Protocolo para la contratación equitativa de personas trabajadoras migrantes pertenecientes a pueblos indígenas”, pionero en la región. En la misma línea, a través de la alianza con el CJIG (detallado en el Estudio de caso nacional anexo en este informe), se llevaron adelante estudios sobre emprendimiento y prácticas ancestrales, así como sobre el potencial desarrollo económico de la región de Sololá. Las entrevistas dan cuenta de que estos productos fueron útiles para visibilizar barreras y oportunidades, estandarizar prácticas con pertinencia cultural y de género y guiar la capacitación de las instituciones involucradas.

“Yo creo que eso ha sido uno de los enfoques o abordajes más innovadores, no de este proyecto, o sea, se ha logrado sistematizar y hasta sacar una publicación que ustedes habrán visto supongo, sobre cómo implementar los principios de contratación equitativa en migración laboral de personas que pertenecientes a pueblos indígenas y eso es algo que yo sepa ha sido la primera vez que se ha hecho en cualquier lugar del mundo”.

(Especialista en Migración Laboral - OIT)

-En **Honduras**, este resultado se trabajó especialmente a través de la reforma y actualización de marcos normativos y el robustecimiento de las capacidades institucionales, también con un fuerte foco en la regularización de la migración laboral. Así, el logro más notable es la actualización del Reglamento y contratación de trabajadores hondureños para el extranjero de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. La reforma, creada por el equipo técnico de OIT y apoyada en el convenio 181, elimina el cobro de tarifas de reclutamiento a los trabajadores migrantes. El cobro por servicios de contratación internacional era una práctica previa que esta reforma buscó eliminar, trasladando estos gastos (movilización, documentos, exámenes médicos, pasaportes) a las agencias o empresas contratantes. Si bien se trata de un avance sustantivo, el decreto se encuentra aún en Presidencia, pendiente de ser aprobado. Para complementar esta acción, junto con la SETRASS, se amplió el alcance del Programa de Trabajo Temporal. Gracias a la coordinación y gestión eficiente del proyecto, el número de visas de trabajo para hondureños en el extranjero se incrementó significativamente. Se

pasó de un promedio de 4,000 visas de trabajo por año a más de 9,000 visas en 2023 solo para Estados Unidos, además de oportunidades abiertas en España y Canadá.

“Esta fue una de las grandes contribuciones del proyecto: ese reglamento nadie quería tocarlo ni asumirlo, porque es un tema sensible y, más aún, en el contexto político actual, el Gobierno evita decisiones que puedan afectar a terceros.”

(Coordinadora Nacional de proyecto Honduras - OIT)

Al igual que en el resto de los países, se capacitaron 78 funcionarios consulares de México, España y Estados Unidos y se elaboró un manual consultar para la protección de trabajadoras migrantes, herramientas que permitieron un monitoreo más efectivo de las violaciones de derechos laborales y fortalecieron la implementación de medidas de contratación equitativa en todo el proceso de migración laboral. Dado que no fue posible entrevistar al personal de Cancillería y embajadas, se desconoce el nivel de adopción real de estas herramientas.

La articulación con el sector empleador, a través del Consejo de Empresas Privadas de Honduras, se tradujo en la elaboración de una guía y cursos de contratación equitativa orientados a la inserción de personas migrantes y retornadas, un colectivo fuertemente estigmatizado que enfrenta muchas barreras. En el ámbito sindical, el Comité Intersindical, espacio unitario de las tres centrales, con representación en las zonas atlántica, norte, central y oriental, desempeñó un papel central: además de ejercer la coordinación del Comité Regional, amplió su presencia territorial mediante subcomités y, según las entrevistas, logró superar limitaciones logísticas y de comunicación gracias al apoyo de OIT para sostener reuniones y trabajo continuo. A su vez, el mapeo organizacional permitió identificar debilidades y fortalezas, priorizar acciones y evidenció capacidad de autogestión incluso en un contexto de alta conflictividad fronteriza. En suma, la incorporación simultánea de empleadores y trabajadores amplió el alcance y la complejidad de las intervenciones y habilitó resultados concretos como la apertura de un Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes en liderazgo por el sector sindical y basado en el modelo de OIT en Tijuana (México); no obstante, los actores destacan el gran desafío de sostenibilidad para mantener la coordinación interinstitucional y asegurar financiamiento que permita continuar la expansión territorial.

-Por último, a **nivel regional**, en el resultado 1 el proyecto fortaleció la capacidad de implementación y la estandarización de prácticas de contratación equitativa mediante estrategias de coordinación y espacios de diálogo: produjo materiales para protección consular, una nota sobre la participación de mujeres en programas de migración temporal, una guía para Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes, intercambios Ministeriales (Plan de trabajo del Consejo de Ministros y Ministras de Centroamérica y República Dominicana 2023 - 2024), encuentros tripartitos y sindicales subregionales que involucraron el fortalecimiento del Comité Regional Intersindical, un mapeo de herramientas, y asistencia técnica continua a la Red de Directores de Migración Laboral, además de espacios técnicos (MIRPS para reconocimiento de competencias, talleres sobre información del mercado laboral y webinars sobre el Convenio sobre el Trabajo Marítimo). En suma, este conjunto de acciones colaboró a un ecosistema regional de capacidades y convergencia normativa, con un gran trabajo en términos de eficiencia y coordinación interinstitucional. Su traducción a cambios sostenibles dependerá de la adopción nacional, la asignación de recursos y mecanismos de seguimiento que vuelvan estos insumos procedimientos operativos.

Resultado 2. Los Servicios Públicos de Empleo en Costa Rica, Guatemala y Panamá han fortalecido sus servicios hacia personas refugiadas y migrantes, basándose en datos fiables sobre migración laboral provenientes del Sistema de Información del Mercado Laboral.

Hallazgo 7.2: El desempeño de este resultado muestra un **avance moderado a alto** pero geográficamente concentrado en Costa Rica y Guatemala. Honduras no estuvo contemplado dentro del alcance geográfico de este resultado, conforme a lo definido desde el inicio del proyecto en coordinación con el socio implementador (IRCC), y en Panamá no se registran avances documentados. Se registraron 12 iniciativas que contribuyen a este objetivo, de distinto nivel de impacto y desarrollo. En Costa Rica, el anclaje en la política pública BRETE generó una base institucional sólida y un diseño operativo con alto potencial de sostenibilidad, aunque sus efectos en términos de acceso, aún no son medibles. En Guatemala, la Estrategia Nacional de Migración Laboral y la integración temprana de un SIMEL incipiente alinean empleo y migración y cuentan con respaldo institucional, pero su despliegue aún depende de coordinación y financiamiento externos.

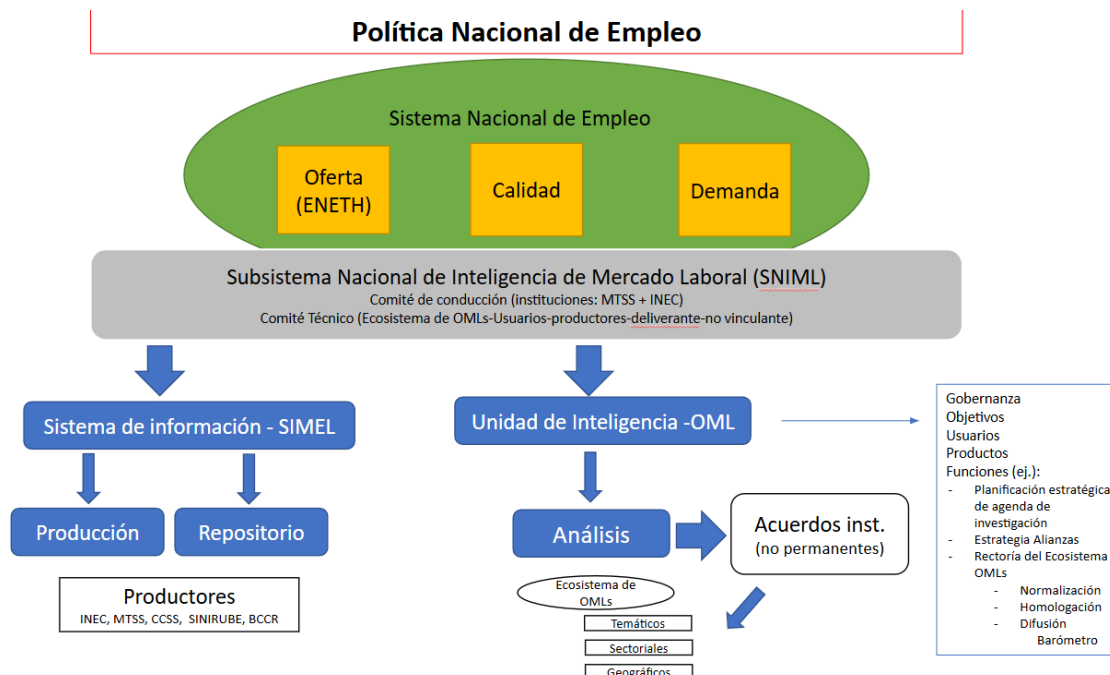
Brechas y riesgos: En términos generales, el proyecto dejó capacidades instaladas y marcos institucionales con gran potencial, pero la efectividad final depende de poner en marcha los sistemas, asegurar recursos y establecer indicadores de uso y resultados para que los SPE funcionen efectivamente basados en datos fiables.

En Costa Rica, OIT a través del proyecto dio apoyo técnico a la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano de Costa Rica, conocida como "Brete", una política pública del SNE de Costa Rica, diseñado para mejorar el perfil ocupacional y promover el acceso de las personas al mundo del trabajo. Fue aprobada por unanimidad por el Consejo de Empleo el 20 de julio de 2023 y presentada públicamente el 26 de julio del mismo año. Esta estrategia fue declarada de interés público por el Presidente de la República, e incluye dentro de su componente transversal a las personas migrantes. El proyecto también colaboró en la campaña de lanzamiento, que logró impulsar su visibilidad. Todas estas características, así como su estructura tripartita y multisectorial la convierten en una política con gran potencial y sostenibilidad a futuro. Su apropiación por el Ministerio local es alta, según demuestran las entrevistas realizadas. No obstante, debe considerarse aún el seguimiento de los indicadores para estudiar su efectividad en el largo plazo.

Dentro de esta política, constituye un componente fundamental (Componente 1: Inteligencia de Mercado Laboral) la creación de un Sistema de Información. En este sentido, el avance más notable fue la firma de un acuerdo entre la OIT y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en noviembre de 2024 para la implementación del SIMEL. Este acuerdo tiene como fin “establecer una red de instituciones, personal y sistemas para una mejor producción, almacenamiento, difusión y uso de información del mercado de trabajo”. El sistema busca mejorar la recopilación y el análisis de datos sobre la migración laboral y fortalecer la capacidad del Estado para identificar brechas de habilidades y facilitar el acceso de migrantes y refugiados a los servicios de empleo. OIT participó en el diseño del modelo de intervención, que incluía la creación y el uso de una plataforma informática (www.brete.cr). Esta plataforma está destinada a funcionar como una ventanilla única para la gestión de la comunicación y para garantizar la trazabilidad de la prestación de los servicios brindados por el SNE.

En el mismo marco, el proyecto colaboró en la creación de un Observatorio Regional en la zona norte, gestionado por la Universidad de Costa Rica. Para ello, se gestionó también una visita a Chile para

conocer el trabajo ya realizado en ese país, el cual fue altamente exitoso en términos de intercambio y cooperación Sur-Sur. Este Sistema ha dado grandes avances, y tiene un alto potencial, ya que el análisis territorial y especializado podría aumentar la efectividad de la respuesta del SPE, pero debe señalarse que el equipo de coordinación de OIT no ha llegado a ver la efectiva implementación del mismo.



Fuente: Propuesta SIMEL-OML, OIT-MTESS Costa Rica

-En **Guatemala**, se buscó avanzar de manera similar que en Costa Rica aunque con menores resultados finales. Si bien el SIMEL se encuentra en fase inicial, su desarrollo se vincula directamente con la actualización de la Política Nacional de Empleo Digno y la formulación de una Estrategia Nacional de Migración Laboral, asegurando que la recopilación de datos sobre migrantes y refugiados se integre desde el diseño de las políticas. La Estrategia fue formulada con la asistencia técnica de la OIT, que comenzó durante el periodo de mayo a diciembre de 2024, e implicó un trabajo largo y complejo coordinado con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB). Esta es la primera de su tipo en América Latina que busca alinear las políticas de empleo y las políticas migratorias. Su objetivo es optimizar el funcionamiento de los programas y servicios del MINTRAB para facilitar la integración de migrantes y retornados, y proteger a los trabajadores guatemaltecos en el extranjero. Para su escritura, se realizó en primera instancia un Diagnóstico, que es uno de los productos de este resultado y permitió conocer el estado de la cuestión. A pesar de la interrupción del proyecto de la OIT, la Estrategia por ser un avance significativo y contar con respaldo institucional, se espera que sea incorporada en un futuro proyecto financiado por la Unión Europea, asegurando así su implementación y continuidad a mediano y largo plazo. No obstante, su plena implementación y finalización depende de la coordinación y el financiamiento que se logre obtener en un contexto local de alta inestabilidad y rotación de funcionarios.

En este sentido, todavía no existen datos sistemáticos que permitan medir cuántas personas migrantes y refugiadas reciben servicios del SPE y consideran que sus necesidades de empleo han sido satisfechas. La operatividad del SIMEL en Costa Rica no se prevé hasta mediados de 2025, mientras que en Honduras, Guatemala y Panamá los avances son incipientes o nulos, por lo que los impactos

directos en la mejora de los servicios aún no son observables. Cabe precisar que Honduras no formó parte del alcance geográfico de este resultado, por lo que no se esperaban avances vinculados a la implementación del SIMEL ni a servicios asociados a este componente.

Resultado 3. Las Instituciones de Formación Profesional desarrollan programas adaptados para personas refugiadas y migrantes, con foco en la certificación de competencias, la reconversión profesional (reskilling), el perfeccionamiento (upskilling) y la inserción de egresados/as en el mercado laboral local.

Hallazgo 7.3: El resultado muestra una efectividad de proceso **alta a nivel regional y acotada a dos países a nivel nacional**, conforme al alcance definido desde la fase de diseño del proyecto. En el marco del MIRPS, la OIT lideró la Estrategia Regional para la Certificación de Competencias, incorporando a los IFP de siete países y dejando una hoja de ruta común que fortalece sistemas nacionales y sienta bases para el reconocimiento mutuo; no obstante, la falta de implementación aún impide medir efectos en inserción laboral. A nivel nacional, el Output 3 -dirigido específicamente a Costa Rica y Honduras, según lo acordado con el socio implementador (IRCC)- concentró las acciones de fortalecimiento de capacidades de los Institutos de Formación Profesional. En ambos países se establecieron alianzas con los IFP que permitieron desarrollar herramientas técnicas e incorporar la inclusión de personas migrantes y refugiadas en los servicios formativos. Guatemala y Panamá no formaron parte del alcance de este componente, aunque participaron en instancias regionales vinculadas al intercambio de experiencias y diagnósticos de capacidades.

Brechas y riesgos: En síntesis, el proyecto instaló capacidades y marcos operativos que habilitan programas adaptados (certificación/reskilling/upskilling), pero la efectividad final depende de pasar del diseño a la ejecución sostenida, con indicadores de certificación, colocación y calidad que permitan verificar impacto.

El mayor avance de este resultado se dio a nivel regional en el marco del MIRPS, donde se llevó adelante, coordinado por OIT, la redacción de una Estrategia Regional para la Certificación de Competencias.¹³ Los esfuerzos y apoyo técnico de OIT para la diagramación de la Estrategia fueron centrales para llegar hasta la presentación de la misma. Gracias a la intervención de OIT, fueron incorporados dentro de este proceso las Instituciones de Formación Profesional de los 7 países. El proceso y avance fue sustancial, aunque no se ha llevado adelante la implementación de la Estrategia, lo cual nuevamente impide evaluar fehacientemente los resultados en términos de mejoras o impacto.

-En **Costa Rica**, el INA fue un socio central en la formulación de la Estrategia BRETE, incorporando la migración como un tema transversal y priorizando la mejora de sus servicios. Se trata de uno de los Institutos que más avanzados se encuentran en el trabajo con la población migrante, y de hecho proporciona una parte de los datos relevantes a nivel nacional. También está apoyando un proyecto piloto para certificar a mujeres migrantes en el sector de trabajo doméstico y cuidados, como parte de la Agenda Interinstitucional de Trabajo Doméstico. Todo ello fue diagnosticado a través del proceso del MIRPS.

-En **Honduras**, el proyecto colaboró estrechamente con INFOP, obteniendo resultados importantes. Primero, en coordinación con la Cámara de Comercio y el sector trabajador, se logró reducir el tiempo

¹³ El caso se encuentra detallado en el [anexo](#) como Estudio de Caso Regional.

necesario para la certificación de oficios de personas migrantes retornadas en San Pedro Sula, facilitando la inserción laboral de albañiles, electricistas y fontaneros, entre otros. Segundo, se apoyó en el diseño de tres nuevos currículos en el tema de cuidados (cuidado de niños, adultos mayores y personas con discapacidad), un área que antes carecía de diseños de formación. Estos dos productos suponen mejoras concretas para las personas migrantes y refugadas en su inserción laboral.

“Logramos que el INFOP descentralizara y acelerara la certificación: en San Pedro Sula, el proceso pasó de un mes en Tegucigalpa a solo tres días, sin costo para el proyecto ni para las personas retornadas, y alineado con la demanda empresarial de contar con certificados.”

(Coordinadora Nacional - OIT)

-En **Guatemala** no se logró una implementación efectiva aunque, a través del GTML, se llegó a participar en una sesión de trabajo para desarrollar una Estrategia Nacional de Formación Profesional y Certificación de Competencias, donde se aconsejó la incorporación de personas migrantes, refugiados y migrantes en tránsito. Su correcta aplicación podría implicar un avance en la integración de estas poblaciones dentro de políticas nacionales de formación.

-En **Panamá**, se realizaron talleres de trabajo para un diagnóstico y la conceptualización de un plan de fortalecimiento gubernamental entre el Ministerio de Trabajo (MITRADEL) e INADEH para mejorar la oferta de servicios a migrantes y refugiados. Además, se están aprovechando los procesos de mejora integral del INADEH para incluir la profesionalización del sector de cuidados en su agenda. Si bien esta actividad se menciona entre los reportes del proyecto, no se ha tenido acceso a evidencia ni documentación sobre la misma.

Resultado 4. Los servicios de cuidado cuentan con herramientas e insumos para la formulación de políticas que mejoren el acceso de hijos e hijas de mujeres trabajadoras migrantes.

Hallazgo 7.4: Pese a incorporarse recién en la renovación de 2023, el resultado 4 registra avances concretos en relación a la consulta y planificación: se realizaron mapeos y diagnósticos nacionales sobre cuidados con mujeres migrantes y organizaciones de mujeres. La efectividad es **baja**.

Brechas y riesgos: su alcance, escala y adopción aún son acotadas y no permiten medir mejoras sostenidas en el acceso a servicios de cuidado. La traducción a intervenciones planificadas, instrumentos normativos y presupuestarios, junto con el escalamiento territorial, será determinante para observar impactos en el corto y mediano plazo.

En primer lugar, cabe señalar que este resultado fue incorporado en la renovación del proyecto en 2023. En consecuencia, se trata del eje con menor volumen de productos y con una ventana de implementación acotada, lo que dificulta una evaluación robusta de su desarrollo, efectividad e impacto.

-El mayor **avance global** ha sido la creación y operativización de plataformas nacionales de asesoramiento y consulta, acompañada de talleres participativos, que ha permitido identificar que la falta de servicios de cuidado constituye una barrera clave para la inserción laboral de mujeres migrantes. Estos hallazgos han sido sintetizados en la Nota técnica “Mujeres migrantes y refugiadas en trabajos del cuidado” generado insumos concretos para la formulación de políticas, incluyendo diagnósticos, priorización de problemas, definición de poblaciones objetivo, identificación de cuellos de botella y propuestas de acción, así como líneas estratégicas sobre la promoción del Convenio 189, el diálogo intersectorial en economía del cuidado y el intercambio de experiencias.

Este diagnóstico constituye un importante punto de partida y una herramienta concreta para el diseño de políticas públicas de cuidado con enfoque en población migrante, fortaleciendo la evidencia disponible para la toma de decisiones. No obstante, el alcance de este avance depende de la traducción de estos insumos en instrumentos normativos y presupuestarios concretos, lo que requiere continuidad institucional y asignaciones de recursos que aún no están plenamente garantizadas.

-**Costa Rica** es un país que presenta mayor avances en cuestiones de servicios de cuidados, y se trata de un tema en la agenda pública. El país cuenta con la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), establecida por decreto ejecutivo en 2010 para la población de 0 a 6 años, y la Política Nacional de Cuidado de Costa Rica 2021-2031 para personas adultas mayores y con discapacidad. Asimismo, la estrategia Brete, también incorpora explícitamente la economía del cuidado como un área prioritaria para la formación profesional.

-**Honduras** fue uno de los países que mayor recibimiento tuvo el tema. Se identificó la necesidad de dar continuidad a la propuesta de un modelo municipal para la organización social de cuidados en Danlí, una zona con alta presencia de mujeres migrantes en tránsito. Anteriormente, los servicios de cuidado infantil en esta zona permitían a las mujeres venezolanas en tránsito trabajar informalmente. Así, a través del apoyo al Comité Intersindical, se apoyó la formación a una cooperativa de cuidados que buscaba formalizar el trabajo de las mujeres en tránsito, a la par de dar acceso a los servicios a los hijos/as de las mujeres migrantes trabajadoras. En este sentido, el futuro proyecto de creación de un CRTM en esta zona norte del país, contemplará la creación de un sistema de cuidado a cargo de las propias trabajadoras migrantes. Como efecto secundario, los talleres de consulta tuvieron un impacto en la percepción del autocuidado y la relación con el propio cuerpo.

“El tema de los cuidados fue muy impactante... realizamos talleres de autocuidado, donde reflexionamos sobre el tiempo que dedicamos a nosotras mismas, más allá de las responsabilidades familiares.”

(Coordinadora técnica – Gobierno de Honduras)

-En **Guatemala**, según los entrevistados y lo planteado por la nota técnica, el tema de cuidados es muy incipiente y hay una escasez de organizaciones dedicadas al tema por lo que se registran avances iniciales. Se identificó una brecha en la oferta nacional de cuidados y se coordinó con la Secretaría Presidencial de la Mujer la inclusión de mujeres migrantes en la próxima actualización de la Política Nacional de Desarrollo de la Mujer.

-En **Panamá**, el Gobierno ha estado trabajando en el fortalecimiento del marco de las políticas de cuidados, por lo que existe un interés incipiente. El INADEH trabaja con OIT para la implementación del componente académico, lo que podría suponer una buena oportunidad para incluir la profesionalización de los cuidados como tema de agenda. Las organizaciones de mujeres migrantes y el sindicato de trabajadoras domésticas (Singretrads) mostraron interés en impulsar la creación de una cooperativa de cuidados y promover el modelo de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes (CRTM). En este sentido, no se puede evidenciar que haya habido resultados concretos en el marco del proyecto más allá de un trabajo de incidencia para incorporar el cuidado con perspectiva de migración laboral.

8. ¿Cómo han operado los mecanismos de implementación y coordinación interinstitucional, y qué capacidad de adaptación ha demostrado el proyecto ante desafíos operativos y cambios contextuales?

Hallazgo 8.1: La coordinación interna de la OIT y su enfoque tripartito fortalecieron la implementación del proyecto, aunque algunos retrasos administrativos y vacíos de personal limitaron su agilidad en ciertos contextos. El proyecto se apoyó en una estructura que combinó oficiales nacionales en San José, Guatemala y Honduras con el equipo regional especializado en Migración y Movilidad Humana, logrando un seguimiento diferenciado y transversalizado con otros departamentos de la OIT. Esta configuración permitió flexibilidad y articulación con ministerios, institutos de formación, empleadores y trabajadores. No obstante, demoras administrativas y la ausencia temporal de un Oficial Nacional en Guatemala afectaron la continuidad y rapidez de algunas acciones.

Hallazgo 8.2: Tal vez debido a un alcance temático y geográfico muy amplio, el proyecto exhibió una efectividad baja en la implementación de ciertas acciones. No todos los productos comenzados se finalizaron (p. ej., la *Estrategia Regional para el Reconocimiento de Competencias o la Estrategia Nacional de Migración*), presumiblemente por restricciones de recursos nacionales y locales, alta rotación de personal y falta de mecanismos de seguimiento, lo que dificulta la medición de resultados. A pesar de no tener una atribución directa en términos de productos cerrados, el proyecto tuvo una alta contribución a la mejora de procesos complejos, que podrían requerir más tiempo y recursos para su finalización total.

Hallazgo 8.3: El proyecto demostró capacidad de adaptación frente a la inestabilidad política y los cambios de gobierno. En contextos donde los cambios de autoridades ralentizaban los procesos, la OIT ajustó sus estrategias, por ejemplo, reorientando actividades hacia temas de empleo en Costa Rica ante políticas restrictivas sobre migración laboral. Asimismo, en Guatemala se mantuvo una colaboración cercana con nuevas autoridades, utilizando la experiencia técnica del personal de la OIT para sortear la rotación de funcionarios. Esta flexibilidad permitió mantener el avance de las actividades, aunque la dependencia de actores externos y la rotación constante del personal gubernamental representó un límite para la continuidad de ciertos logros.

“Estamos tan acostumbrados a reiniciar y volver a comenzar [...] porque aquí puede cambiar el ministro seis veces en cuatro años. Entonces, creo que lo que ha hecho el proyecto al focalizarse en datos, en recursos virtuales, en herramientas y en instalar un cambio incluso de visión [...] es lo que permite sostener algo en medio de esa dinámica.”

(Backstopping del proyecto - Agencia SNU)

La adaptación también se reflejó en la estrategia de comunicación, que priorizó canales bilaterales sobre conjuntos para evitar generar percepciones públicas no inclusivas y recoger de manera más precisa las preocupaciones de cada actor. A pesar de esto, persisten dificultades para medir resultados concretos debido a la falta de datos estadísticos precisos sobre población migrante, lo que afectó la capacidad de cuantificar resultados y evaluar plenamente la efectividad de los mecanismos implementados.

9. ¿Qué nivel de apropiación institucional se observa en el uso de las herramientas, protocolos y metodologías desarrolladas por el proyecto?

Hallazgo 9.1: La apropiación institucional de las herramientas, protocolos y metodologías fue heterogénea: hubo integración en agendas nacionales y mejoras de articulación (p. ej., ENETH/BRETE y acuerdo MTSS–OIT para SIMEL en Costa Rica; GTML en Guatemala), junto con intentos de institucionalizar prácticas. La apropiación parecería aumentar cuando existe anclaje

político/normativo, co-diseño con las contrapartes y alineación con prioridades nacionales; y disminuye con alcances demasiado amplios, recursos limitados, rotación de personal y bajo seguimiento. No obstante, el nivel de evidencia disponible es bajo: faltan indicadores de adopción, líneas de base y registros desagregados, y no se cuenta con verificación externa sistemática; por ello, el grado de apropiación se infiere con cautela.

En **Costa Rica**, la integración de la dimensión migratoria en políticas de empleo evidencia que el Ministerio de Trabajo ha adoptado enfoques metodológicos desarrollados por el proyecto para coordinar información y procesos. La solicitud de asistencia técnica de la OIT para la formulación de la Política de Empleo refleja un reconocimiento institucional de la pertinencia de las herramientas del proyecto en la planificación normativa. Según las entrevistas realizadas, si bien la OIT tuvo un rol central apoyando el diseño y lanzamiento de la ENETH y BRETE, actualmente es el propio Ministerio quien continúa a cargo de su implementación, con grandes resultados como el reconocimiento de la Estrategia como de interés público por el gobierno actual¹⁴.

La implementación de herramientas y materiales de capacitación sobre Principios y Directrices de Contratación Equitativa muestra que las instituciones han incorporado estos instrumentos en sus procesos formativos y de gestión, utilizando los protocolos desarrollados como referencia para sus actividades. El seguimiento continuo por parte del proyecto evidencia que esta apropiación es activa, pero aún requiere consolidación en algunos casos.

En **Honduras**, la capacitación del personal de la Secretaría de Trabajo para el Programa de Trabajo Temporal en el Extranjero y el curso virtual sobre contratación equitativa para personal consular reflejan que las metodologías de formación del proyecto han sido integradas formalmente en los programas institucionales, incluyendo la Academia Diplomática, consolidando la apropiación de los protocolos de contratación equitativa en la operación diaria de las instituciones.

La futura creación del CRTM en Honduras a través de un proyecto de la UE y con la coordinación del CI sindical refleja que las herramientas y metodologías desarrolladas han sido adoptadas en un espacio institucional concreto, permitiendo que se ofrezcan servicios de manera sistemática y siguiendo los lineamientos del proyecto.

En **Guatemala**, la creación de la gremial de agencias de reclutamiento y el desarrollo de guías para empresas reflejan la apropiación de metodologías de orientación y gestión de migrantes que antes estaban dispersas o poco formalizadas. El GTML muestra una apropiación robusta: plan anual, M&E, indicadores, carta de intención y actores locales comprometidos con un plan específico.

El fortalecimiento de los Comités Intersindicales, que en algunos casos han desarrollado planes de acción, evidencia que los protocolos y metodologías para planificación interinstitucional y seguimiento de objetivos del proyecto comenzaron a ser apropiados como herramientas de operación regular. Sin embargo, esta dinámica no ha sido uniforme: en Costa Rica, por ejemplo, el Comité Intersindical permaneció inactivo durante 2024 debido a conflictos internos entre centrales sindicales, lo que impidió dar continuidad a su plan de acción y refleja la vulnerabilidad de estos espacios. Algo similar sucede en Honduras, donde se ha avanzado en la creación de subcomités por regiones con el apoyo de OIT, pero cuyo sostenimiento no está garantizado debido a la falta de recursos.

¹⁴ [Estrategia Brete dotará a las personas competencias y cualificaciones para cerrar brechas entre oferta y demanda de puestos de trabajo](#)

Hallazgo 9.2: La experiencia del proyecto muestra que la sostenibilidad de herramientas digitales e innovaciones metodológicas está condicionada por la capacidad institucional de apropiarlas e integrarlas en su gestión cotidiana. En Guatemala, la falta de implementación de una aplicación digital diseñada en el marco del proyecto refleja que la continuidad técnica y el traspaso de conocimientos a nuevos responsables son factores críticos para asegurar su uso. Esto resulta particularmente relevante dado que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB) contaba con la infraestructura tecnológica necesaria y la OIT colaboraba en su desarrollo, lo que indica que la principal limitación no estuvo en la disponibilidad de recursos, sino en la apropiación institucional y en la capacidad de mantener la herramienta activa frente a cambios de autoridades y prioridades.¹⁵ La no puesta en marcha de este instrumento evidencia que, aun cuando se cuenta con productos disponibles, la internalización plena requiere procesos sostenidos de acompañamiento y formación que fortalezcan la capacidad de las instituciones para mantenerlos más allá de la intervención del proyecto.

10. ¿Se observan avances en el acceso de personas migrantes -especialmente mujeres, jóvenes y personas retornadas- a servicios de empleo, formación y reintegración, particularmente en zonas fronterizas o de alta movilidad?

Hallazgo 10.1: El acceso de personas migrantes y en especial mujeres, jóvenes y retornados a servicios de empleo, formación y reintegración avanzó parcialmente y de manera desigual. Honduras muestra resultados tangibles vinculados al proyecto; Costa Rica consolidó condiciones habilitantes (BRETE y SIMEL), pero los resultados operativos son incipientes y Guatemala presenta señales iniciales aunque sin datos sistemáticos ni evidencia suficiente de mayor acceso en fronteras o corredores de alta movilidad. En síntesis, si bien hubo avances, persiste una brecha de información altamente relevante para poder medir progreso.

-Según datos oficiales del Instituto Nacional de Migración (INM), al menos 37,386 hondureños, muchos de ellos menores no acompañados, fueron deportados a Honduras en 2024. Esta cifra representa una disminución del 30.1% en comparación con el 2023. Además, el fortalecimiento del programa de visas de trabajo en el extranjero permitió que el número de visas tramitadas aumentara de aproximadamente 4.000 a más de 9.000 en 2023 para destinos como Estados Unidos, España y Canadá.¹⁶ Este crecimiento se sustentó en la revisión y actualización de la normativa sobre contratación de trabajadores hondureños en el extranjero, un proceso que contó con la supervisión del departamento de normas internacionales de la OIT y requirió casi un año de trabajo técnico. Asimismo, se mejoró la coordinación interinstitucional entre Ministerios de Trabajo, Relaciones Exteriores y consulados, optimizando el acompañamiento de los migrantes desde la búsqueda de empleo hasta su retorno.

-En Costa Rica, la estrategia BRETE y SIMEL crearon las capacidades y rutas institucionales para mejorar la intermediación y trazabilidad de atenciones para las personas migrantes y refugiadas (con énfasis futuro en la Zona Norte a través del OML). Según el informe más reciente del MTESS de Brete, la actividad 10.2 “Mejora del acceso a servicios de certificación de competencias del INA, a personas desempleadas, en búsqueda activa de empleo, con baja cualificación laboral, en situación de pobreza extrema, pobreza básica y/o vulnerabilidad, personas con discapacidad, migrantes y mujeres”, tuvo

¹⁵ Modelo Conceptual: Comunicación y seguimiento para fortalecer la asistencia y protección de personas trabajadoras guatemaltecas en el extranjero del MINTRAB. OIT, 2023.

¹⁶ Instituto Nacional de Migración de Honduras. <https://inm.gob.hn/estadisticas.html>

un avance del 9%, logrando que se certificaran 377 personas de grupos vulnerables, mientras que la meta era de 4000; La actividad 4.9.2 “Mejora en el acceso de las poblaciones migrantes a los servicios del SNE a través del desarrollo y ejecución de una Estrategia de Intervención Interinstitucional e Intersectorial para la inserción laboral de la población residente”, presenta un 60% de avance.¹⁷

-En Guatemala hay solamente señales iniciales de avance en el acceso. El trabajo realizado con el Consejo de Juventudes Indígenas podría colaborar a mejorar el acceso a trabajo decente y reintegración de jóvenes indígenas en una zona de alta vulnerabilidad como Sololá, pero aún no existe traducción a acciones concretas. Del mismo modo, la asistencia técnica al GTML podría traducirse en la mejora de acceso a través de la prevención de estafas y el fortalecimiento institucional de diferentes actores. A su vez, el grupo debiera ser responsable del monitoreo de indicadores en relación a movilidad laboral, pero estos, aunque fueron mencionados, no han sido proporcionados al equipo de evaluación. Aún faltan datos sistemáticos sobre atenciones del SPE a personas migrantes/retornadas y no hay evidencia suficiente de aumento de acceso en fronteras o corredores de alta movilidad durante el periodo.

4.4. Eficiencia

El proyecto adoptó un diseño flexible y adaptativo que permitió reorientar actividades y prioridades dentro del marco de planificación vigente, para optimizar el uso de recursos y facilitando la incorporación de actores no tradicionales como agencias privadas de empleo y consulados. La ejecución se apoyó en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, redes regionales y agencias del SNU, evitando duplicaciones y vinculando acciones a mecanismos permanentes para fortalecer la sostenibilidad. La orientación a la demanda aseguró que los recursos respondieran a necesidades priorizadas por los países y entregó mejoras concretas (p. ej., reducción de tiempos de certificación en Costa Rica y Honduras), sin alterar la asignación por objetivos. Sin embargo, factores como la inestabilidad política, cambios de gobierno, limitaciones administrativas internas de la OIT, restricciones presupuestarias y la superposición de foros regionales afectaron la optimización de recursos y la continuidad de acciones. Los mecanismos de monitoreo, basados principalmente en los Informes de Medición del Desempeño y en el acompañamiento técnico de la OIT, aportaron insumos para la toma de decisiones, aunque su efectividad se vio condicionada por la disponibilidad y calidad de datos y por la dependencia de apoyo externo. El modelo de gestión se sustentó en la coordinación interinstitucional e interagencial, el enfoque tripartito, el fortalecimiento de capacidades y la cooperación Sur-Sur, combinando herramientas, intercambios y plataformas digitales para reducir costos y tiempos de desarrollo; no obstante, los cuellos de botella en la comunicación, la rotación de contrapartes y los procedimientos internos rígidos limitaron la agilidad y la coherencia en la implementación.

11. ¿En qué medida la planificación, ejecución y ajustes operativos han optimizado el uso de los recursos disponibles, considerando los desafíos técnicos, institucionales y contextuales?

Hallazgo 11.1: La planificación del proyecto incorporó un diseño flexible y adaptativo que favoreció el uso eficiente de los recursos disponibles, al permitir reorientar actividades y prioridades según las variaciones del contexto regional y nacional, sin alterar sustancialmente el marco lógico y la planificación prevista. Este enfoque posibilitó la incorporación de actores no tradicionales, como agencias de empleo privadas y consulados, que resultaron estratégicos en la gestión de la migración

¹⁷ <https://www.mtss.go.cr/elministerio/biblioteca/documentos/978-9968-40-041-1.pdf>

laboral. Asimismo, facilitó la respuesta frente a restricciones imprevistas, como en el caso de Costa Rica, donde se reorientaron esfuerzos hacia políticas de empleo para migrantes ante cambios gubernamentales que limitaron el abordaje directo de la migración laboral. Sin embargo, esta flexibilidad también implicó riesgos, como la dispersión de esfuerzos, dificultades para medir el impacto en relación con la planificación inicial, y la necesidad de realizar ajustes administrativos y estratégicos continuos.

Hallazgo 11.2: La ejecución se apoyó en alianzas estratégicas que permitieron aprovechar recursos ya invertidos en proyectos anteriores y evitar duplicaciones. La coordinación con otras agencias del SNU como la OIM y el ACNUR, así como con ministerios, Institutos de Formación Profesional, y redes regionales, generó sinergias que optimizaron el alcance de las actividades. En Guatemala, por ejemplo, la complementariedad de roles entre la OIT y la OIM permitió brindar apoyo técnico y financiero al gobierno, lo que demuestra un uso coordinado y eficiente de recursos.

En línea con esto, la incorporación de estrategias de sostenibilidad desde la etapa de planificación favoreció la eficiencia en el uso de recursos, al vincular las acciones del proyecto con plataformas y mecanismos permanentes en los países de la región. En Guatemala y Honduras, por ejemplo, se incluyeron cursos de formación en las Academias Diplomáticas para fortalecer las capacidades del personal consular en temas de contratación equitativa y migración laboral. En Guatemala, además de la alianza con el GTML, el proyecto colaboró con la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores (MFA) en el desarrollo de una versión actualizada y más profunda del curso, mientras que en Honduras este curso se coordinó a su vez con la Academia Diplomática del MFA, el Ministerio de Trabajo y la OIT, integrándose ahora en los programas de formación oficiales.

Hallazgo 11.3: La orientación a la demanda basada en solicitudes expresas de las instituciones nacionales, se implementó dentro del marco de planificación, garantizando que los recursos permanecieran alineados al mismo objetivo específico y relevantes para los resultados esperados. En este sentido, el rol de los Oficiales Nacionales fue clave para articular vínculos locales y leer el contexto. La asistencia técnica de la OIT se caracterizó por acompañamiento continuo y fortalecimiento de capacidades. En Costa Rica, por ejemplo, este enfoque contribuyó a que el Instituto Nacional de Aprendizaje redujera sus tiempos de certificación de un mes a tres días, optimizando así los procesos.

Hallazgo 11.4: La inestabilidad política y la frecuente rotación de autoridades limitaron la optimización de los recursos, al generar retrasos y la necesidad de reiniciar procesos de diálogo y definición de prioridades. En Honduras, los cambios ministeriales sucesivos ralentizaron de manera considerable la implementación, mientras que en Costa Rica, la llegada de un nuevo gobierno con políticas migratorias restrictivas obligó a modificar el enfoque del proyecto, reduciendo las posibilidades de avanzar en su objetivo inicial en materia de migración laboral.

Además, otros factores contextuales específicos también redujeron la optimización de los recursos en ciertos países. En Guatemala, la falta de información a las nuevas autoridades luego del cambio de gobierno en 2024 impidió la puesta en marcha de una aplicación digital desarrollada para el Ministerio de Trabajo. En el mismo país, la necesidad de distanciarse de agencias de reclutamiento cuestionadas por denuncias públicas restringió posibilidades de colaboración en un primer momento, aunque se establecieron diálogos para revertir esta situación e involucrar a estos actores. En Panamá, la inestabilidad política y un cambio radical en la visión gubernamental sobre migración dificultaron la implementación de manera casi total, logrando concretar pocas actividades en este país.

Hallazgo 11.5: El diseño flexible del proyecto permitió ampliar el alcance y adaptarse a contextos y demandas emergentes. Al mismo tiempo, la utilización de los recursos fue eficiente y alineada a los objetivos propuestos. Las reprogramaciones, sustentadas en criterios técnicos y registros de gestión, buscaron mantener la alineación de recursos con los objetivos específicos; en la evidencia revisada no se identificaron prácticas sistemáticas de reasignación arbitraria. Aun así, la amplitud temática y la dependencia de cofinanciación y sinergias con otras entidades supusieron ajustes de calendario: algunas actividades y productos iniciados no se completaron dentro del plazo y presupuesto del proyecto, situación acentuada por la no extensión por parte de IRCC. Para mitigarlo, se definieron rutas de continuidad (integración en otros proyectos de la OIT y agencias asociadas, y compromisos institucionales) a fin de retomar y concluir dichas acciones.

La no aprobación de la extensión del financiamiento por parte de IRCC al proyecto respondió a una combinación de factores políticos y administrativos que modificaron las condiciones iniciales de apoyo. Por un lado, los cambios políticos en Canadá y Estados Unidos motivaron una reevaluación de prioridades, generando incertidumbre sobre la continuidad de la cooperación en Centroamérica y la posibilidad de redirigir el foco hacia otras regiones, como el Caribe. Por otro, una reorganización interna en IRCC (incluida su fusión con Global Affairs) derivó en la rotación de personal clave y en la ralentización de procesos decisorios, situación que, según los testimonios recogidos, dejó al proyecto en una posición de indefinición hasta el momento. A ello se sumó el impacto de recortes presupuestarios en socios estratégicos, como USAID, que provocaron la cancelación o postergación de acciones conjuntas previstas, limitando el margen de ejecución y debilitando las condiciones para una prórroga. En conjunto, estos factores situaron al proyecto en un contexto de desafíos políticos e institucionales que impidieron concretar la extensión, pese a que nunca se emitió una negativa formal por parte de IRCC.

El análisis de la ejecución y distribución del presupuesto del proyecto permitió dimensionar la relación entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados. El proyecto se financió en dos fases, con un total de CAD \$1,850,000 aportados por IRCC: Fase I (CAD \$850,000) y Fase II (CAD \$1,000,000). La Fase II se utilizó principalmente para extender la implementación del proyecto por dos años adicionales, desde abril de 2023 hasta abril de 2025.

La distribución del presupuesto de la Fase II muestra que casi la mitad de los recursos (44,7%) se destinó a gestión del proyecto y personal, subrayando la importancia de contar con personal especializado en los cuatro países y para la coordinación regional. El Resultado 1: Contratación Equitativa concentró 21,4% de los recursos, mientras que los demás componentes -Servicios Públicos de Empleo (7,9%), Reconocimiento de Competencias (7,5%) y Mujeres Migrantes y Cuidados (7%)- recibieron asignaciones menores pero estratégicas para garantizar la implementación de acciones piloto y la integración de la perspectiva de género en la migración laboral.

La relación recursos-resultados evidencia que la inversión principal en gestión y en Contratación Equitativa permitió producir instrumentos de política y marcos regulatorios (estrategias nacionales, reglamentos, protocolos), fortalecer capacidades institucionales (SIMEL/OML) y generar herramientas de prevención y asistencia, contribuyendo a la sostenibilidad de los resultados. Por su parte, los componentes con menor asignación permitieron la implementación de proyectos piloto que, si bien más limitados en escala, sirvieron para generar aprendizajes y bases para futuras ampliaciones del proyecto.

En conjunto, el análisis sugiere que la asignación de recursos estuvo alineada con los objetivos del proyecto, priorizando la consolidación de capacidades institucionales y la coordinación regional, mientras que la sostenibilidad de ciertos resultados dependerá de la continuidad del financiamiento y de la apropiación institucional local.

Tabla 7. Distribución presupuestaria Fase II (CAD \$990,099)

Componente / Categoría	Monto (CAD)	% del total	Observaciones / Resultados esperados
Gestión / Personal y Costos de Oficina	442,415.17	44.70%	Coordinación regional, personal técnico, seguimiento
Resultado 1: Contratación Equitativa	212,127.32	21.40%	Regulaciones, protocolos, formación consular y sector privado
Resultado 2: Servicios Públicos de Empleo	78,000.00	7.90%	Fortalecimiento SPE, SIMEL, OML, integración migrante
Resultado 3: Reconocimiento de Competencias	74,000.00	7.50%	Certificación de habilidades, proyectos piloto
Resultado 4 / RI 5: Mujeres Migrantes y Cuidados	69,651.32	7.00%	Proyectos piloto, servicios de cuidado, consultas nacionales
Gastos indirectos (Overhead 13%)	113,905.20	11.50%	Administración, seguimiento financiero

Fuente: Elaboración propia

Hallazgo 11.6: En el plano regional, la coexistencia de múltiples foros y mecanismos con agendas afines (como el Proceso de Quito, MIRPS, RCM y el Consejo de Ministros de Trabajo) implicó que los mismos funcionarios y técnicos participaran en diversos espacios paralelos. Si bien esto supuso un desafío en términos de eficiencia de tiempo y recursos, también generó oportunidades de complementariedad y sinergia. Frente a este contexto, la planificación y ejecución del proyecto incorporaron ajustes para optimizar recursos, poniendo el foco en la coordinación de planes de trabajo y en la articulación de agendas con el fin de minimizar repeticiones. La OIT desempeñó un papel facilitador para fortalecer la complementariedad entre los distintos mecanismos, impulsando el intercambio de experiencias, la capacitación conjunta y la difusión de buenas prácticas en áreas clave, lo que favoreció una mayor coherencia en el plano regional.

12. ¿Qué rol han cumplido los mecanismos de monitoreo y seguimiento técnico en la gestión del proyecto y en la toma de decisiones basada en evidencia?

Hallazgo 12.1: Los mecanismos de monitoreo y seguimiento técnico, principalmente los Informes de Medición del Desempeño (PMRs), generaron información estructurada que orientó la gestión del proyecto y ofreció una visión consolidada del progreso. No obstante, la utilización de estos datos en la toma de decisiones se vio limitada debido a la calidad, consistencia y disponibilidad de la

información, así como a la capacidad de los países para reportarla de manera continua y precisa. Los principales instrumentos de monitoreo en el marco del proyecto han sido los PMRs, los cuales aportaron una base formal y sistemática para el seguimiento al registrar indicadores, líneas de base, metas y resultados alcanzados. Este instrumento ofreció una visión consolidada del progreso y sirvió para orientar decisiones; sin embargo, su utilidad se vio condicionada por la calidad y disponibilidad de datos, así como por la capacidad de los países para alimentar la información de manera continua y precisa.

Hasta la fecha de presentación de este informe, se han elaborado tres PMRs interinos: el primero correspondiente al período de abril a diciembre de 2022, el segundo al período de septiembre de 2023 a abril de 2024 y el tercero al período de mayo a diciembre de 2024, los cuales han servido para informar sobre las actividades, productos y su contribución al impacto a corto plazo y a los resultados generales. No obstante, el proyecto no contó con un sistema formal de reporte de monitoreo y evaluación interna.

Hallazgo 12.2: El acompañamiento técnico de la OIT a las instituciones nacionales resultó determinante para sostener la continuidad del monitoreo, particularmente en contextos donde las capacidades locales para el seguimiento eran limitadas. Este apoyo permitió mantener activos procesos que de otro modo se podrían haber estancado, pero también reveló una dependencia considerable de la asistencia externa, ya que en varios casos el seguimiento no estaba formalmente incorporado en los roles institucionales, y en mecanismos preestablecidos de seguimiento, monitoreo y evaluación internos.

Esto se vio agravado por cambios de gobierno y rotaciones en los ministerios que interrumpieron el seguimiento, a pesar de que el proyecto mantuvo un monitoreo constante a través de reuniones periódicas, revisiones conjuntas y ajustes operativos en coordinación con el donante. Estos relevos obligaron, en algunos casos, a reabrir procesos de explicación y negociación, dilatando la integración fluida de los mecanismos de seguimiento en la implementación y generando retrasos en la toma de decisiones basadas en la evidencia acumulada.

Hallazgo 12.3: El fortalecimiento de sistemas de información y observatorios laborales permitió avances concretos en la generación de datos para orientar políticas de empleo y migración, pero estos avances siguen siendo parciales y dependen en gran medida del acompañamiento técnico externo.

La inversión en el fortalecimiento de los Sistemas y Observatorios de Mercado Laboral en Costa Rica, Guatemala y Panamá permitió avanzar en la generación y análisis de datos para orientar políticas de empleo y migración laboral. Sin embargo, aún quedan desafíos en relación a la recolección de información precisa sobre la población migrante como insumo para el diseño de políticas plenamente basadas en evidencia a niveles nacionales.

Asimismo, la formulación de estrategias nacionales, como la Estrategia de Migración Laboral en Guatemala y la Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano en Costa Rica, se apoyó en diagnósticos y procesos de seguimiento técnico. En el caso de Guatemala, la elaboración de la Estrategia incluyó un diagnóstico del contexto migratorio que puso en evidencia los desafíos existentes en la producción, recopilación y análisis de datos y estadísticas sobre empleo y migración laboral. Este enfoque permitió vincular políticas de empleo y migración en propuestas concretas. En ambos casos, los documentos estratégicos finales fueron elaborados y entregados a las instituciones correspondientes. En Costa

Rica, la Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano “Brete” fue presentada oficialmente y actualmente se encuentra en fase de implementación por parte de las autoridades nacionales. En Guatemala, la Estrategia Nacional de Migración Laboral fue finalizada y entregada al Ministerio de Trabajo, y su presentación pública está prevista conforme al cronograma establecido por dicha institución.

Por último, el desarrollo de herramientas y materiales técnicos (protocolos, reglamentos, hojas de ruta, guías y cursos) estuvo acompañado por un seguimiento de su aplicación que permitió realizar ajustes de contenido y metodología en función de la experiencia práctica. No obstante, la continuidad de este monitoreo dependió en gran medida del acompañamiento técnico de la OIT, lo que generó incertidumbre sobre la capacidad de los equipos nacionales para mantener este ejercicio una vez finalizado el apoyo del proyecto.

13. ¿Qué prácticas operativas o cuellos de botella pueden identificarse en el modelo de gestión y coordinación interinstitucional?

Hallazgo 13.1: En el modelo de gestión y coordinación interinstitucional del proyecto se identificaron prácticas operativas destacadas que contribuyeron a su efectividad. Una de ellas fue la flexibilidad para adaptar la ejecución a contextos cambiantes y a realidades locales cuando fue necesario. Este rasgo facilitó, por ejemplo, la colaboración con actores no tradicionales, como agencias privadas de empleo, consulados, ONGs y la incorporación de acciones específicas para sectores emergentes o necesidades imprevistas.

El diseño del proyecto contempló desde el inicio una estrategia de intervención diferenciada, que priorizó el fortalecimiento de capacidades institucionales a nivel nacional y evitó una implementación homogénea entre países. Esta diferenciación respondió a las particularidades del contexto, los avances previos y las prioridades institucionales en cada territorio.

Por ejemplo, en Panamá, el alcance fue acotado a acciones puntuales, conforme a lo establecido en el Grant, mientras que en Honduras se optó por iniciar procesos incipientes en un país con menor desarrollo previo en materia de migración laboral, a diferencia de Guatemala y Costa Rica, donde ya existían marcos y capacidades más consolidadas.

En este sentido, la diversidad de enfoques nacionales no refleja una falta de coherencia regional, sino una estrategia deliberada de adaptación para garantizar la efectividad y pertinencia de las acciones en cada país. Sin embargo, esta misma diversidad de ritmos y niveles de avance implicó desafíos para la coordinación y la armonización de procesos regionales, especialmente en lo relativo al seguimiento conjunto y la consolidación de aprendizajes compartidos.

En paralelo, el seguimiento proactivo de la OIT aseguró que las instituciones mantuvieran el rumbo de las actividades pese a limitaciones internas. El recordatorio constante de tareas, las revisiones estructuradas y los ajustes oportunos contribuyeron a sostener el avance, evitando que las acciones se estancaran por falta de impulso.

Hallazgo 13.2: La coordinación interinstitucional e interagencial promovida por el proyecto constituyó un mecanismo clave para fortalecer la gobernanza de la migración laboral, al generar canales de articulación que antes no existían y establecer marcos de acción conjuntos entre actores diversos. La OIT logró articular a ministerios, institutos de formación profesional, agencias migratorias, organizaciones sindicales, empleadores, organizaciones de mujeres migrantes y agencias del Sistema

de Naciones Unidas como OIM y ACNUR, promoviendo dinámicas de trabajo que trascendieron los esfuerzos aislados de cada institución.

En muchos casos, la OIT actuó como puente entre actores que previamente no tenían canales de comunicación fluidos, facilitando el desarrollo de relaciones de confianza y mecanismos de cooperación sostenidos en el tiempo. Ejemplos concretos incluyen la formalización del Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral en Guatemala, que definió planes de acción y acuerdos interinstitucionales, así como el Sistema de Información del Mercado Laboral en Costa Rica, que articuló a distintas entidades bajo un marco común de generación y uso de datos. Asimismo, la organización de reuniones periódicas de redes nacionales permitió el intercambio de información y la planificación conjunta, creando espacios que institucionalizaron la coordinación en torno a la contratación equitativa y la protección de derechos laborales de las personas migrantes.

Hallazgo 13.3: El enfoque tripartito fue determinante para reforzar la legitimidad y el carácter inclusivo de las decisiones, al convocar de manera sistemática a gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores. Este mecanismo permitió alinear las intervenciones con las necesidades reales de los actores del mundo del trabajo y no únicamente con agendas institucionales. No obstante, el nivel de involucramiento y los resultados obtenidos variaron según el contexto nacional. La inestabilidad política y cambios de administración en varios países afectaron la continuidad gubernamental, ralentizando procesos y obligando a reorientar actividades. Las organizaciones sindicales, aunque fortalecidas técnica e institucionalmente a través de los Comités Intersindicales, enfrentaron conflictos internos (como en Costa Rica) y dificultades para integrar la agenda migratoria en la agenda sindical (como en Honduras). Las organizaciones de empleadores, si bien participaron activamente en iniciativas de contratación equitativa y regulación de intermediarios, en algunos casos mantuvieron posiciones divergentes o relaciones complejas con agencias privadas de reclutamiento, lo que requirió un trabajo adicional de mediación por parte de la OIT.

“La presencia de la OIT en las convocatorias garantiza que participen los actores clave y que las discusiones realmente avancen. Por ejemplo, los compromisos firmados tripartitamente a nivel regional fueron un avance enorme para mejorar la contratación equitativa, la seguridad social y el reconocimiento de competencias.”

(Comité Intersindical para la Protección de Trabajadores Migrantes)

Hallazgo 13.4: La cooperación Sur-Sur fue un elemento diferenciador, fomentando intercambios de experiencias entre países de la región. Ejemplos notables fueron el sistema de comunicación y monitoreo de Guatemala inspirado en México, el observatorio regional de Costa Rica basado en la experiencia chilena y la creación del Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes de Honduras, tomando como referencia el modelo de Tijuana. Estos procesos permitieron transferir metodologías probadas y adaptarlas a las condiciones locales, reduciendo tiempos y costos de desarrollo.

Hallazgo 13.5: A pesar de los avances, el modelo presentó cuellos de botella que limitaron la implementación. Entre los más relevantes se encuentran la rotación de contrapartes y cambios de gobierno, que provocaron pérdida de continuidad, reactivación de procesos de sensibilización y, en algunos casos, la adopción de políticas contrarias a los objetivos del proyecto, como en el caso de la agenda de género en Guatemala o en Panamá. Asimismo, la multiplicidad de actores implicó retos de comunicación, duplicaciones de esfuerzos y vacíos en la transmisión de información clave. Estas dinámicas, sumadas a las limitaciones de recursos humanos y financieros de las contrapartes, redujeron la capacidad de seguimiento sostenido.

Hallazgo 13.6: Algunos actores percibieron cierta rigidez en los procesos administrativos de OIT como un obstáculo que podría haber afectado a los tiempos y alcances del proyecto. Esta falta de flexibilidad operativa en el corto plazo podría haber reducido la capacidad de aprovechar ventanas de oportunidad como la contratación de consultores cercanos a la población final directa como la población indígena o personas migrando, que podrían no tener las condiciones de formalidad que la agencia demanda.

4.5. Orientación al Impacto

El proyecto ha contribuido de manera plausible al inicio y fortalecimiento de procesos de transformación normativa, institucional y programática orientados a mejorar la gobernanza de la migración laboral e integrar estándares de protección de derechos en políticas públicas de los países priorizados. A **nivel normativo**, impulsó reformas legales, estrategias nacionales y medidas regulatorias que incorporan principios de contratación equitativa y regulan de manera más clara la movilidad laboral. En el **plano institucional**, fortaleció ministerios, consulados e institutos de formación profesional mediante nuevas unidades, procedimientos, sistemas de información y espacios de coordinación interinstitucional, lo que amplió la capacidad de gestión estatal en migración laboral. En el **ámbito programático**, facilitó la incorporación de la dimensión migratoria en políticas de empleo, certificación de competencias y servicios de cuidados, ampliando las oportunidades de inserción laboral formal de migrantes y retornados. Estos avances se sostienen en la articulación tripartita y regional promovida por la OIT, que ha permitido posicionar la migración laboral y la contratación equitativa en agendas multilaterales. Al mismo tiempo, se identifican efectos sostenidos en la ampliación del acceso a servicios públicos inclusivos, como información laboral, certificación de competencias y cuidados, aunque persisten barreras estructurales vinculadas al estigma, la informalidad y las limitaciones tecnológicas. La consolidación de estos impactos ha estado condicionada por factores políticos, técnicos y presupuestarios, destacando la experiencia técnica de la OIT, la flexibilidad del diseño y la articulación con prioridades gubernamentales como facilitadores, frente a la inestabilidad política, la rotación institucional y los recursos limitados como principales restricciones.

14. ¿A qué transformaciones institucionales, normativas o programáticas ha contribuido directa o plausiblemente el proyecto en los países priorizados?

Hallazgo 14.1: El proyecto ha contribuido a la creación, revisión y actualización de marcos normativos y regulatorios que fortalecen la gobernanza de la migración laboral en los países priorizados. Estos cambios normativos reflejan un avance hacia la protección de los derechos de las personas trabajadoras migrantes y hacia la regulación más clara de los procesos de movilidad laboral, lo que constituye una transformación estructural con efectos sostenibles en la política pública.

En Honduras, por ejemplo, se apoyó la reforma del Reglamento de Trabajadores Hondureños en el Extranjero, que corrigió ambigüedades que facilitaban prácticas abusivas y lo alineó con estándares internacionales (Convenio 181 de la OIT). En Guatemala, el proyecto fue clave en la formulación de la primera Estrategia Nacional de Migración Laboral en América Latina, con el fin de articular políticas de empleo y migración en una hoja de ruta institucional. En Costa Rica, la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (ENET) fue desarrollada con apoyo del proyecto y declarada de

interés público, incorporando la dimensión migratoria de manera transversal en la planificación de empleo. Asimismo, en Honduras se promovió una medida transitoria en la Ley de Migración que otorgó permisos de trabajo especiales de seis meses a personas migrantes en tránsito.

Hallazgo 14.2: El proyecto ha generado transformaciones institucionales orientadas a fortalecer las capacidades de ministerios, institutos de formación, cancillerías y otros actores estatales y sociales para gestionar de manera más eficaz la migración laboral. Esto se traduce en la creación de unidades, procedimientos, espacios de coordinación y mecanismos de apoyo que no existían previamente o que estaban debilitados.

En Guatemala, se desarrollaron herramientas que reorganizaron el trabajo del Ministerio de Trabajo en migración laboral, incluyendo una hoja de ruta para coordinación interinstitucional y una aplicación móvil para la gestión de programas temporales. También se capacitó a funcionarios consulares con un manual especializado, ampliando sus capacidades de protección a trabajadores migrantes. En Honduras, el fortalecimiento del Programa de Trabajo Temporal reactivó un esquema que estaba paralizado, aumentando a más de 9.000 las visas gestionadas anualmente y otorgando autonomía a la Secretaría de Trabajo para los procesos de reclutamiento. En Costa Rica, la implementación del Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) y la modernización del Observatorio del Mercado Laboral transformaron la producción y el uso de datos en las políticas públicas. En Panamá, se inició un diálogo interinstitucional sobre cuidados y migración y se revisaron planes para la inclusión de migrantes en servicios de formación profesional.

Hallazgo 14.3: El proyecto también ha promovido transformaciones programáticas al incorporar la dimensión migratoria en políticas de empleo, modelos de formación y certificación de competencias, y programas de cuidados, lo que amplía las oportunidades de integración laboral y socioeconómica de migrantes y refugiados en los países priorizados.

En Honduras se desarrolló una guía para empresas, en coordinación con el sector privado, para la contratación legal de migrantes y refugiados. También se aprobó la creación de un Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes, liderado por la CUT, con financiamiento garantizado por la Unión Europea. En Costa Rica, el proyecto apoyó al Instituto Nacional de Aprendizaje en proyectos de certificación de competencias, incluyendo el trabajo doméstico y un mecanismo de reconocimiento interpaíses, además de impulsar un modelo de negocio para cooperativas de cuidados integradas por mujeres migrantes certificadas. En Guatemala, el fortalecimiento del Consejo de Juventudes Indígenas se orientó hacia alternativas de emprendimiento que reducen la necesidad de migración irregular, acompañadas de campañas de sensibilización a nivel nacional.

15. ¿En qué medida el proyecto ha influido en la adopción de estándares de contratación equitativa y protección de derechos en marcos legales o políticas públicas?

Hallazgo 15.1: El proyecto influyó en la actualización y creación de instrumentos normativos que incorporan principios de contratación equitativa y protección de derechos, consolidando avances jurídicos que fortalecen la regulación del trabajo migrante. En Honduras, el proceso de revisión del Reglamento de Trabajadores en el Extranjero introdujo estándares del Convenio 181 de la OIT, orientados a garantizar procesos de reclutamiento regulados y proteger a los trabajadores frente a abusos. Asimismo, la aprobación de una medida transitoria en la Ley de Migración en Guatemala, que habilita permisos laborales para personas migrantes en tránsito, representa un avance concreto en la formalización de su acceso al empleo en condiciones legales. Estas acciones muestran cómo la

intervención generó cambios normativos con efectos directos en la protección de derechos de la población migrante.

Hallazgo 15.2: El proyecto también incidió en la formulación e institucionalización de políticas públicas que integran de manera explícita a la población migrante bajo principios de contratación equitativa. En Guatemala, la Estrategia Nacional de Migración Laboral se consolidó como la primera en América Latina con este enfoque, estableciendo un marco de acción integral para el Ministerio de Trabajo. En Honduras, el fortalecimiento del Programa de Trabajo Temporal y la inclusión de la regularización laboral en la Política Nacional de Migración reflejan la integración de estándares de protección en instrumentos de alcance nacional. En Costa Rica, la ENETH incorporó a la población migrante como prioritaria, garantizando su sostenibilidad y alineación con presupuestos nacionales. Estos ejemplos muestran cómo el proyecto facilitó la incorporación de la temática migratoria en políticas de largo plazo, asegurando su permanencia más allá de acciones puntuales.

“Para nosotros es muy importante: el proyecto ha logrado esa coherencia entre las políticas de empleo y migración, es decir, entre políticas en general, que en la OIT trabajamos bastante a ese nivel y no tanto en el terreno, y esto de empleo y migración es muy importante.”

(Backstopping del proyecto - OIT)

Hallazgo 15.3: El proyecto fortaleció espacios de diálogo y coordinación tripartita que han permitido la apropiación de estándares de contratación equitativa por parte de gobiernos, empleadores y trabajadores. En Centroamérica, los comités intersindicales de migración laboral incorporaron en sus planes de acción la defensa de los derechos de las personas migrantes, promoviendo la ratificación de convenios internacionales y campañas de sensibilización contra la discriminación laboral. En paralelo, los procesos de diálogo impulsados por la OIT en el marco del proyecto lograron que ministerios de trabajo y cancillerías asumieran un rol más activo en la regulación de la migración laboral y la integración socioeconómica de migrantes y refugiados. Estos avances reflejan la internalización progresiva de los estándares promovidos por el proyecto en estructuras tripartitas y sindicales que tienen capacidad de incidencia en la formulación e implementación de políticas públicas.

Hallazgo 15.4: El proyecto influyó en la adopción de estándares de contratación equitativa y protección de derechos principalmente mediante la provisión de asistencia técnica y la articulación de actores gubernamentales, sindicales y del sector empleador en torno a marcos normativos y de política pública. Este enfoque permitió instalar herramientas y metodologías de la OIT en instituciones nacionales y regionales, ampliando la capacidad de los gobiernos para incorporar estos estándares en normativas y estrategias.

Por ejemplo, se capacitó a funcionarios públicos y representantes sindicales en contratación equitativa, se generaron manuales y cursos para consulados, y se brindó apoyo en la actualización de reglamentos y políticas migratorias. El proyecto también desempeñó un rol articulador en la coordinación entre instituciones que previamente carecían de mecanismos efectivos de comunicación, como ministerios de trabajo y relaciones exteriores, lo que resultó en la creación de rutas interinstitucionales y compromisos formales. Asimismo, el proyecto incidió en espacios regionales como la CRM y el MIRPS, posicionando la dimensión laboral de la migración en agendas multilaterales.

16. ¿Se identifican efectos sostenidos que favorezcan el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos?

Hallazgo 16.1: Los marcos normativos y estratégicos impulsados en distintos países constituyen efectos sostenidos que facilitan el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos.

En Guatemala, la formulación de la Estrategia Nacional de Migración Laboral, primera en su tipo en América Latina, asegura la incorporación de la dimensión migratoria en las políticas de empleo. En el mismo país, la hoja de ruta para la coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Trabajo sigue siendo implementada como mecanismo para optimizar los programas de trabajo temporal, mientras que una aplicación digital desarrollada para el Ministerio de Trabajo facilita el acceso de guatemaltecos en el extranjero a procedimientos y asistencia institucional. En Honduras, la actualización de la regulación para la contratación de trabajadores en el extranjero y la aprobación de un Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes en Danlí constituyen medidas institucionales que permanecen más allá de la ejecución del proyecto. En Costa Rica, la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano fue declarada de interés público, asegurando la inclusión prioritaria de la población migrante y su vinculación con indicadores y presupuestos nacionales, lo que consolida su sostenibilidad en el largo plazo.

Hallazgo 16.2: El fortalecimiento de los sistemas de información laboral constituye un efecto sostenido que mejora el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos. Estos mecanismos permiten a los ministerios de trabajo y a los servicios públicos de empleo contar con datos más precisos sobre la oferta y demanda laboral, identificar brechas de habilidades y orientar políticas y programas de inserción laboral hacia poblaciones específicas, incluyendo migrantes y retornados. Al institucionalizar el uso de información desagregada, se crearon condiciones estructurales que facilitan la inclusión de estas poblaciones en el mercado laboral y aumentan la capacidad de los servicios públicos para responder a sus necesidades.

En Costa Rica, se consolidó el SIMEL mediante la firma de un acuerdo entre la OIT y el Ministerio de Trabajo, que asegura la continuidad del mecanismo y la generación de datos relevantes. Este sistema cuenta con una red interinstitucional comprometida, lo que refuerza su sostenibilidad. Además, el fortalecimiento del OML se ha extendido con la creación de un observatorio regional en la Zona Norte del país, un territorio con alta presencia de personas migrantes, lo que facilita la adaptación de políticas a contextos territoriales concretos. En Guatemala y Panamá, se han iniciado procesos de réplica basados en la experiencia costarricense, con el objetivo de consolidar sistemas de información que fortalezcan la capacidad de los ministerios de trabajo y los servicios nacionales de empleo para orientar acciones de integración laboral hacia migrantes y retornados.

Hallazgo 16.3: El desarrollo de esquemas de certificación de competencias y formación profesional favorece el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos. Estos esquemas permiten reconocer y validar formalmente las habilidades laborales de la población migrante, lo que reduce una de las principales barreras para su inserción en mercados de trabajo formales. La integración de estos mecanismos dentro de marcos regionales y de las instituciones nacionales de formación profesional asegura que la certificación no dependa únicamente de proyectos puntuales, sino que se incorpore a procesos permanentes, aumentando las posibilidades de que migrantes y retornados accedan a empleos con mejores condiciones.

En el ámbito regional, la Estrategia de Reconocimiento de Competencias Laborales se ha consolidado en el marco del MIRPS, integrando a la Red de Institutos de Formación Profesional de Centroamérica y República Dominicana. Esto representa un avance hacia la sostenibilidad al institucionalizar la certificación como una práctica regional, en la que la OIT ha asumido un rol técnico central. A nivel nacional, se identifican avances en Costa Rica y Honduras, donde los institutos de formación profesional (INA e INFOP) implementan programas dirigidos a refugiados y migrantes, incluyendo pilotos de certificación de habilidades en sectores como el trabajo doméstico y de cuidados. Estos procesos no sólo validan competencias, sino que también facilitan el acceso a oportunidades laborales en sectores donde la población migrante tiene una alta presencia. En Guatemala, el fortalecimiento del Consejo de Juventudes Indígenas incluyó formación en migración laboral y contratación equitativa, lo que amplió la capacidad de sus integrantes para generar propuestas de emprendimiento como alternativas al empleo precario o a la migración forzada, mostrando cómo la apropiación de procesos formativos puede derivar en iniciativas locales que refuercen el acceso a medios de vida sostenibles.

Hallazgo 16.4: La mejora del acceso a servicios de cuidado constituye un efecto que favorece la participación de mujeres migrantes en el empleo decente y en el acceso a servicios públicos inclusivos, al abordar una de las principales barreras estructurales que limitan su inserción laboral. La disponibilidad de servicios de cuidado adecuados y accesibles permite que las mujeres migrantes puedan participar en el mercado laboral en condiciones más equitativas, reduciendo la sobrecarga de trabajo no remunerado y facilitando su vinculación con oportunidades formales de empleo. La incorporación de esta dimensión dentro de los procesos apoyados por el proyecto constituye un avance significativo en la integración de la perspectiva de género en la política migratoria y laboral.

En Honduras, la organización de una cooperativa de cuidados con la participación de 16 mujeres, promovida con apoyo de la OIT, representa un esfuerzo concreto de institucionalización de servicios comunitarios que facilitan la conciliación entre responsabilidades familiares y empleo. Asimismo, en el municipio de Danlí se fortaleció la guardería municipal, lo que se tradujo en un aumento en la matrícula de niños y en una mayor utilización de este servicio por parte de familias migrantes, evidenciando un impacto sostenido en el acceso a recursos públicos locales.

A nivel regional, se crearon plataformas de consulta en los tres países para identificar los desafíos de las mujeres migrantes en el acceso al empleo, destacándose el acceso a servicios de cuidado como uno de los obstáculos más frecuentes. Estos procesos han permitido visibilizar el cuidado como un componente indispensable para garantizar la inclusión laboral de las mujeres migrantes, incorporando la temática en la agenda de discusión interinstitucional y generando bases para su atención a largo plazo.

Hallazgo 16.5: Se identifican barreras persistentes que limitan el acceso sostenido de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos, lo que evidencia que, aunque el proyecto generó avances, las condiciones estructurales del mercado laboral y de las dinámicas sociales siguen restringiendo su plena integración. Estas barreras no solo obstaculizan la posibilidad de acceder a empleos formales y servicios, sino que también reducen la efectividad de los instrumentos y capacidades institucionales desarrollados. En consecuencia, el impacto de los esfuerzos del proyecto en el acceso a empleo decente se encuentra condicionado por tres factores externos al mismo que dificultan la sostenibilidad de sus efectos:

- **Estigma y discriminación hacia migrantes retornados y en tránsito:** operan como un filtro negativo en el acceso al empleo formal, dado que suelen ser percibidos socialmente como

potenciales delincuentes, lo que desalienta a empleadores a contratarlos y perpetúa su exclusión.

- **Informalidad y explotación laboral:** la magnitud de la migración, combinada con la limitada cobertura de programas temporales, genera un terreno propicio para la proliferación de agencias privadas informales, en las cuales se registran violaciones de derechos como trabajo forzoso y estafas.
- **Limitaciones relacionadas con tecnología y tiempo:** la brecha digital restringe el acceso a cursos virtuales, mientras que las extensas jornadas laborales dificultan la asistencia a capacitaciones presenciales.

Estas limitaciones muestran que, a pesar de los esfuerzos institucionales del proyecto, el acceso de la población migrante a servicios de empleo y formación continua condicionado por obstáculos estructurales que trascienden la intervención.

17. ¿Qué condiciones políticas, técnicas o presupuestarias han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del proyecto?

Hallazgo 17.1: La experiencia y capacidad técnica de la OIT consolidó los avances del proyecto al posicionarla como referente en certificación de competencias y coherencia de políticas. La OIT lideró procesos de certificación de competencias y asesoramiento técnico en distintos países, lo que permitió que las instituciones implicadas adoptaran estándares homogéneos y reconocidos. Esta capacidad técnica facilitó que los instrumentos desarrollados, como currículos de formación y manuales institucionales, fueran implementados de manera consistente, contribuyendo a la consolidación de los resultados del proyecto.

Asimismo, la articulación flexible con actores no tradicionales amplió el alcance y la sostenibilidad del proyecto. El diseño del proyecto permitió involucrar agencias de empleo privadas, consulados y organizaciones comunitarias, más allá del tripartismo tradicional. Esta inclusión amplió la base de actores responsables de implementar acciones clave, fortaleciendo la integración de los instrumentos desarrollados en diferentes niveles institucionales y aumentando la probabilidad de continuidad de los resultados.

Hallazgo 17.2: La consolidación de los efectos del proyecto se vio favorecida por relaciones institucionales sólidas, alineación con prioridades gubernamentales y flexibilidad operativa. En Guatemala, la existencia de canales de comunicación fluidos entre el proyecto y las instituciones gubernamentales, incluyendo la Presidencia y los ministerios, permitió avanzar en la implementación de actividades pese a cambios en la administración. La coincidencia del enfoque del nuevo gobierno con los objetivos del proyecto en Sololá facilitó la continuidad de ciertas acciones estratégicas, favoreciendo la integración de instrumentos y procesos en la agenda institucional.

En Costa Rica, la declaración de interés público de la ENETH vinculó esta estrategia a indicadores, metas y presupuestos nacionales, lo que contribuyó a asegurar la sostenibilidad de los resultados. Asimismo, la relación histórica y de colaboración de las instituciones con la OIT permitió responder a requerimientos técnicos de manera consistente, independientemente de los cambios políticos. En Honduras, la solicitud del nuevo gobierno de asistencia técnica adicional en migración laboral fortaleció el equipo del proyecto, permitiendo ajustar acciones a nuevas prioridades y consolidar avances específicos. La flexibilidad del proyecto para adaptarse a contextos locales cambiantes se

evidenció como un factor que facilitó la continuidad de resultados y la integración de los instrumentos desarrollados dentro de las instituciones.

Hallazgo 17.3: Los procesos de rotación y transición gubernamental generaron interrupciones en la implementación de actividades y afectaron la continuidad de los avances alcanzados. En Honduras, la frecuente rotación de ministros de trabajo detuvo y reinició procesos, retrasando la institucionalización de protocolos y acuerdos con actores clave. En Guatemala, el cambio de gobierno en enero de 2024 provocó la salida de la oficial nacional del proyecto y afectó directamente la implementación de actividades planificadas; si bien el nuevo gobierno adoptó un enfoque más integral para la Estrategia Nacional de Migración Laboral, la reorganización institucional implicó un ajuste significativo en las prioridades y en la interlocución con la sociedad civil. En Panamá, un cambio de gobierno con un giro radical hizo que se dificultara continuar el trabajo migratorio en los términos previstos, evidenciando que la consolidación de los efectos del proyecto depende de la estabilidad política y la continuidad de los responsables institucionales.

Hallazgo 17.4: La ausencia de políticas de Estado coherentes y la divergencia entre voluntad política y capacidad técnica limitaron la consolidación de los efectos del proyecto. La falta de continuidad y coherencia en las políticas públicas sobre migración con los cambios de gobierno afectó la sostenibilidad de los avances. Cada nuevo gobierno reconfigura la visión sobre la migración, lo que genera inconsistencias en la implementación de estrategias y herramientas desarrolladas por el proyecto. Esta situación dificultó que los logros se consolidaran de manera uniforme y que se desarrollaran procesos de largo plazo estables.

Adicionalmente, la voluntad política de las autoridades no siempre coincidió con la capacidad técnica disponible, generando riesgos para la continuidad de los resultados. En Guatemala, por ejemplo, aunque el gobierno fortaleció la autoridad indígena, debilitó la organización indígena al concentrar el trabajo en autoridades mínimas, limitando el alcance del fortalecimiento organizativo apoyado por el proyecto. Esta brecha entre decisiones políticas y capacidades técnicas afectó la ejecución y la integración de los instrumentos del proyecto dentro de estructuras institucionales consolidadas.

Hallazgo 17.5: Las condiciones presupuestarias jugaron un rol central en la consolidación de los efectos del proyecto, actuando en algunos casos como facilitador y en otros como limitante. La disponibilidad de financiamiento del proyecto fue un factor determinante para lograr avances significativos, facilitando la articulación de actores, la generación de evidencia y el fortalecimiento de capacidades institucionales. Los recursos del proyecto permitieron organizar reuniones, espacios virtuales y actividades que promovieron la coordinación entre distintas organizaciones, ampliando la participación de actores tradicionales y no tradicionales, incluyendo agencias privadas de empleo y consulados. Esto favoreció la consolidación de alianzas estratégicas y la ejecución de iniciativas conjuntas que de otro modo no habrían sido posibles.

El financiamiento contribuyó al fortalecimiento de capacidades institucionales en temas de migración laboral y contratación equitativa. Se impulsaron programas de trabajo temporal, se actualizaron regulaciones relevantes, y se brindaron herramientas, capacitaciones y políticas para mejorar la integración de migrantes y refugiados en los mercados laborales. Esto permitió a las instituciones comprender mejor su rol, profundizar en prácticas de contratación equitativa y consolidar áreas estratégicas como la inspección del trabajo, fundamentales para atender a la población migrante.

Entre los factores limitantes, el cierre del proyecto por la no aprobación de una extensión dejó actividades pendientes de ejecución. La falta constante de recursos limitó la implementación de campañas y provocó la pérdida de socios clave, como en Guatemala con los recortes financieros de USAID. La limitación de presupuesto dentro de instituciones hizo que se requiriera hacer más con el mismo personal, y la incertidumbre sobre perspectivas futuras, producto de cambios internos y elecciones, afectó la planificación a largo plazo.

4.6. Sostenibilidad

El proyecto Contratación Equitativa en Centroamérica ha generado avances significativos en términos de sostenibilidad a través de la apropiación institucional, la consolidación de redes y la integración de sus productos en marcos normativos nacionales y regionales. Se evidencian procesos de institucionalización en políticas y estrategias como la Estrategia Nacional de Migración Laboral en Guatemala, la ENETH en Costa Rica y la incorporación de la certificación de competencias en el MIRPS, lo que asegura la continuidad de los resultados más allá del ciclo del proyecto. El fortalecimiento de capacidades técnicas en ministerios, consulados e institutos de formación profesional permitió que varias herramientas y procedimientos se integraran en la práctica cotidiana de las instituciones, ampliando su autonomía y margen de acción. Asimismo, la permanencia de redes interinstitucionales como la Red de Directores de Migración Laboral, el SIMEL en Costa Rica y el Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral en Guatemala refuerza la sostenibilidad de los procesos impulsados. La apropiación se extendió también a actores sociales, como el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala, que incorporó la perspectiva migratoria en su agenda comunitaria. No obstante, la sostenibilidad se encuentra condicionada por la inestabilidad política, las limitaciones presupuestarias y la ausencia de publicación o difusión de algunos instrumentos clave, factores que restringen las posibilidades de consolidación y replicabilidad a largo plazo.

18. ¿Qué avances se observan en términos de apropiación institucional de los productos, capacidades y procesos desarrollados por el proyecto?

Hallazgo 18.1: El proyecto logró avances concretos en la apropiación institucional de productos y procesos mediante su integración en marcos normativos y estratégicos nacionales y regionales, lo cual evidencia un grado de adopción más allá de la ejecución puntual de actividades. En Guatemala, la formulación de la Estrategia Nacional de Migración Laboral constituyó un primer esfuerzo en América Latina por articular políticas de empleo y migración en un solo instrumento a nivel nacional. Aunque aún no ha sido publicada, esta estrategia ya fue incorporada como insumo en un futuro proyecto financiado por la Unión Europea, lo que asegura su implementación dentro de estructuras gubernamentales.

“Yo creo que el trabajo en Guatemala ha sido muy útil [...] el tema de la Estrategia de Migración Laboral les va a dar ya un lineamiento y unas acciones muy concretas de aquí a los próximos cuatro años.”

(Coordinadora Nacional - OIT)

En Costa Rica, la ENETH fue declarada de interés público, lo que garantiza su sostenibilidad al quedar vinculada formalmente a indicadores, metas y presupuestos estatales, incluyendo medidas específicas de acceso para población migrante. A nivel regional, MIRPS integró el proceso de certificación de

competencias desarrollado por el proyecto, reconociendo formalmente a la OIT como parte de su panel de asesores expertos, lo que institucionaliza el aporte técnico dentro de una plataforma regional. En Honduras, la revisión y actualización de la regulación para trabajadores hondureños en el extranjero fue asumida por la Secretaría de Trabajo, que ahora tiene en sus manos la aprobación de este documento legal, lo que representa un paso hacia la apropiación normativa del producto elaborado en el marco del proyecto.

Hallazgo 18.2: La apropiación institucional del proyecto se manifestó en el fortalecimiento de capacidades técnicas y en la incorporación de herramientas desarrolladas a la práctica cotidiana de entidades públicas y organizaciones vinculadas a la gestión de la migración laboral. Estos avances indican que las instituciones no solo participaron en actividades de formación, sino que comenzaron a integrar los productos del proyecto en sus procesos regulares, ampliando su margen de acción y autonomía en áreas estratégicas.

En Honduras, se elaboró un curso sobre migración laboral y un manual consular para el personal diplomático, los cuales fueron solicitados en formato digital por la Cancillería para garantizar su disponibilidad permanente, lo que refleja un esfuerzo por institucionalizar estos productos. En Costa Rica, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ajustó sus procedimientos para mejorar la articulación y el acceso de personas migrantes a sus servicios, reduciendo los tiempos de certificación de competencias a tres días, lo que facilitó la reinserción laboral de migrantes retornados. En el mismo país, la Inspección Nacional del Trabajo fue fortalecida con apoyo del proyecto, consolidando capacidades en un área crítica para la protección laboral de la población migrante. En Guatemala, se elaboraron instrumentos como un protocolo para trabajadores indígenas, una hoja de ruta para la coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Relaciones Exteriores, y una guía para la creación de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes, todos orientados a su uso por parte de instituciones nacionales. De hecho, ocho organizaciones reportaron haber utilizado estas herramientas, mientras que 1800 representantes de sectores públicos y privados señalaron mejoras en sus conocimientos sobre prácticas de contratación equitativa¹⁸.

Hallazgo 18.3: La apropiación institucional de los procesos impulsados por el proyecto se refleja en la consolidación y continuidad de redes y mecanismos de coordinación interinstitucional que han mantenido sus funciones más allá de la intervención. La permanencia de estas instancias y su capacidad para operar de manera autónoma constituyen un indicador de que los productos y dinámicas promovidos fueron adoptados por las instituciones y actores nacionales, generando estructuras estables para la gestión de la migración laboral.

En el ámbito regional, la Red de Directores de Migración Laboral, integrada por Ministerios de Trabajo, continúa reuniéndose mensualmente tras la finalización del proyecto, lo que evidencia un proceso de institucionalización del espacio. En Costa Rica, el SIMEL ha consolidado una red interinstitucional que avanza de forma autónoma en la producción y gestión de datos, fortaleciendo la cooperación entre instituciones nacionales. En Guatemala, el Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral fue reestructurado para incorporar al sector privado, la sociedad civil y agencias de reclutamiento, y el Ministerio de Trabajo asumió su secretaría técnica, fortaleciendo la sostenibilidad del mecanismo. Asimismo, en el plano sindical, los comités intersindicales centroamericanos para la defensa de los derechos de trabajadores migrantes han mantenido su funcionamiento, con el respaldo de la OIT.

¹⁸ Fuente: OIT - Informe Narrativo Provisional MCET (Abril-Diciembre 2022) del proyecto *Fair Recruitment in Central America*.

Finalmente, la red de migración de las Naciones Unidas coordinada por OIM ha continuado su labor de articulación con los gobiernos, lo que refuerza la apropiación de los espacios de coordinación impulsados durante el proyecto.

Hallazgo 18.4: La apropiación de los contenidos del proyecto por parte de actores comunitarios e indígenas ha permitido vincular la contratación equitativa con procesos de desarrollo local y con la defensa de derechos en contextos de alta vulnerabilidad migratoria. Este tipo de apropiación social amplía el alcance de la intervención más allá del nivel gubernamental.

En Guatemala, un ejemplo concreto de esta dinámica fue el fortalecimiento institucional del Consejo de Juventudes Indígenas, que inicialmente se enfocaba en la identidad cultural y la cosmovisión ancestral, pero que incorporó la perspectiva migratoria y el derecho a “no migrar” en su agenda. Gracias a un proceso formativo apoyado por la OIT, el Consejo formalizó su estructura organizativa, amplió su incidencia política y vinculó el desarrollo comunitario con la contratación equitativa. Además, iniciativas como el mapeo de emprendimientos productivos y la elaboración de una nota técnica sobre sistemas económicos ancestrales ilustran cómo la apropiación local puede traducirse en estrategias de desarrollo endógeno que integran identidad cultural, innovación y prevención de la migración forzada.

“Es fundamental no sólo en términos numéricos. Quienes se enfocan únicamente en las cifras suelen señalar que la población indígena representa un porcentaje mínimo entre las personas trabajadoras. Sin embargo, lo que ocurre es que justamente se trata de uno de los grupos más desprotegidos y vulnerables.”

(Especialista regional - OIT)

19. ¿Qué posibilidades existen de replicar o escalar las experiencias piloto impulsadas por el proyecto, y qué factores institucionales influyen en su sostenibilidad?

Las experiencias piloto impulsadas por el proyecto presentan un potencial de replicación y escalamiento en la región. Este potencial depende de una combinación de factores habilitadores -como la institucionalización, la cooperación regional y la producción de evidencia-, así como de obstáculos relacionados con la inestabilidad política, la limitada disponibilidad de recursos y la falta de consolidación plena de algunos procesos. A continuación, se presentan los hallazgos que dan cuenta de dichos factores.

Hallazgo 19.1: Las posibilidades de replicar y escalar las experiencias piloto son altas debido a la naturaleza de los productos y la estrategia de la OIT de integrar el trabajo en estructuras institucionales existentes y mecanismos regionales. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo se ve desafiada por la inestabilidad política, las limitaciones financieras y la necesidad de una apropiación más profunda por parte de los gobiernos nacionales, lo que subraya la importancia de un apoyo continuo, incluso después de la finalización de los proyectos. Esta integración se da mediante la incorporación de herramientas, metodologías y prácticas desarrolladas por el proyecto en políticas públicas, programas nacionales y plataformas regionales ya consolidadas, permitiendo su continuidad institucional sin depender exclusivamente de financiamiento externo.

Hallazgo 19.2: Las posibilidades de replicar o escalar las experiencias impulsadas por el proyecto se ven condicionadas por factores institucionales vinculados a la estabilidad política y al marco de compromiso gubernamental. En países como Honduras y Guatemala, la alta rotación de ministros y

funcionarios ha detenido o reiniciado procesos, generando discontinuidades que limitan la consolidación y expansión de las experiencias. En contraste, en contextos donde existieron relaciones fluidas con instituciones gubernamentales y un alineamiento con administraciones de orientación social progresista, la implementación y sostenibilidad mostraron mayores posibilidades de continuidad. Un ejemplo de ello es Costa Rica, donde la declaración de interés público de la ENETH le otorgó un estatus formal con metas, indicadores y presupuestos nacionales, lo que asegura su cumplimiento más allá de los cambios de gobierno.

Hallazgo 19.3: Las posibilidades de replicar o escalar experiencias están asociadas al enfoque metodológico adoptado por el proyecto, basado en el desarrollo de procesos con inicio, crecimiento y producto final institucionalizable. Esta lógica favorece la sostenibilidad, en tanto busca generar herramientas y mecanismos alineados con prioridades institucionales de la OIT y de los gobiernos, más allá de acciones puntuales. Sin embargo, la duración limitada del proyecto impidió que varios de estos procesos alcanzaran una etapa de consolidación suficiente para facilitar su réplica o expansión en otros contextos. Esto condiciona el potencial de sostenibilidad, ya que la continuidad de los procesos dependerá de su culminación e implementación a gran escala fuera de los plazos de la intervención.

Hallazgo 19.4: La replicabilidad y sostenibilidad de las experiencias piloto dependen en gran medida de la disponibilidad de financiamiento. La constante falta de recursos y la reducción de aportes de socios clave, como los recortes de USAID y la finalización del proyecto financiado por IRCC, afectaron la implementación y continuidad de actividades centrales, limitando la posibilidad de expansión de las iniciativas. Al mismo tiempo, se identificó que la sostenibilidad de las fases piloto requiere financiamiento externo sostenido, no sólo para apoyar procesos institucionales, sino también para cubrir necesidades básicas de implementación, como por ejemplo la provisión de herramientas para emprendedores. Esto indica que, en ausencia de nuevos aportes, la sostenibilidad de las iniciativas es limitada, dado que aún no se han consolidado mecanismos nacionales que aseguren su continuidad con recursos propios. La vinculación con futuros proyectos, como el previsto con la Unión Europea en Guatemala, muestra que el apalancamiento de fondos adicionales constituye un factor decisivo para garantizar la continuidad y ampliación de los resultados alcanzados.

Hallazgo 19.5: La coordinación interinstitucional constituye un factor determinante para la sostenibilidad y escalabilidad de las experiencias piloto. La articulación interna de la OIT entre distintos departamentos y la colaboración con agencias como OIM y ACNUR fortalecieron la transversalización del tema migratorio y mejoraron la eficiencia en el uso de recursos. Asimismo, la participación en plataformas regionales consolidadas, como la CRM y el MIRPS, generó un espacio propicio para el intercambio de experiencias y la promoción de la agenda de migración laboral con enfoque regional, lo que contribuye a la coherencia y potencial de réplica de los pilotos. Sin embargo, la ausencia de una definición temprana de roles, responsabilidades y fuentes de financiamiento dificultó la planificación inicial y puede limitar la capacidad de los actores para sostener y escalar los procesos en el mediano plazo.

Hallazgo 19.6: El alcance de las experiencias piloto desarrolladas por el proyecto está condicionado por el grado de capacidad e institucionalización de las entidades involucradas. El fortalecimiento de ministerios, institutos de formación profesional y consulados para gestionar la migración laboral y ofrecer servicios constituye un avance que facilita la sostenibilidad, en la medida en que los procesos se integran en estructuras permanentes. La institucionalización de programas de capacitación y la

designación de puntos focales en las instituciones participantes han sido factores que permitirán dar continuidad a las actividades más allá del ciclo del proyecto.

Sin embargo, la sostenibilidad se ve condicionada por limitaciones persistentes de recursos humanos y presupuestarios en los organismos nacionales. Adicionalmente, el hecho de que instrumentos generados en el marco del proyecto, como la Estrategia Nacional de Migración Laboral de Guatemala, no se encuentren publicados limita las posibilidades de replicar y escalar estas experiencias, al reducir el acceso de otras instituciones a herramientas ya desarrolladas.

Al mismo tiempo, el enfoque tripartito de la OIT y la incorporación de actores no tradicionales amplían el alcance y ofrecen un margen de adaptabilidad que favorece la escalabilidad de las experiencias. Para organizaciones de base como, por ejemplo, el Consejo de Juventudes Indígenas, la falta de un nivel suficiente de institucionalización en términos de personal, apoyo administrativo y financiero limita la posibilidad de sostener y expandir el trabajo iniciado, lo que condiciona directamente el potencial de réplica.

Hallazgo 19.7: La disponibilidad de materiales, guías y capacitaciones digitalizadas facilita que las experiencias piloto puedan ser adoptadas o adaptadas en otros contextos, sin depender exclusivamente del financiamiento del proyecto o de expertos externos. Esta característica incrementa la sostenibilidad de los modelos y permite que los conocimientos generados sean transferidos de manera sistemática a otros actores interesados.

En Guatemala y Honduras, el curso de capacitación para funcionarios consulares está siendo digitalizado, lo que garantiza su acceso permanente y la posibilidad de formación continua, independientemente de la presencia física de formadores. En Honduras, la Guía para la Contratación de Migrantes y Refugiados proporciona a empresas herramientas legales y orientación para abordar estigmas asociados a la migración, representando un insumo replicable en otros países de la región. De manera similar, la Estrategia de Reconocimiento de Competencias, desarrollada a nivel regional, busca establecer un marco común de cualificaciones entre países de Centroamérica y República Dominicana, que podrá ser pilotado en sectores de alta demanda, aumentando su posibilidad de escalamiento regional.

Hallazgo 19.8: La existencia de sistemas estructurados de información y de mecanismos de cooperación interinstitucional ha sido un factor clave para que las experiencias piloto del proyecto trasciendan su carácter inicial y puedan escalarse o replicarse en otros contextos nacionales y regionales. Estos elementos no solo fortalecen la sostenibilidad técnica, sino que también facilitan que los aprendizajes generados sean transferidos a distintos actores y países.

El SIMEL, iniciado en Costa Rica, ha sido replicado en Panamá y Guatemala. Este sistema no sólo mejoró la producción y administración de datos, sino que fortaleció la cooperación entre instituciones involucradas en la gestión del mercado laboral. Además, el proyecto facilitó intercambios de experiencias Sur-Sur a través de plataformas como la CRM y el MIRPS, conectando a países como Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Chile y Colombia. Estas instancias de intercambio y coordinación regional potencian la sostenibilidad de los pilotos y su posibilidad de adaptación en contextos similares.

Hallazgo 19.9: La participación activa de organizaciones sociales, sindicales y comunitarias en el diseño e implementación de experiencias piloto favorece tanto la sostenibilidad como la posibilidad de replicación de las iniciativas. La existencia de actores locales con capacidad de liderazgo,

conocimientos técnicos y vínculos con la población objetivo permite que los proyectos mantengan continuidad y se adapten a contextos locales distintos, incluso una vez que finaliza la intervención del proyecto.

En Honduras, la implementación de Centros de Recursos para Trabajadores Migrantes se basa en una guía desarrollada por el proyecto e inspirada en el modelo exitoso de Tijuana, México. La CUT (Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras) lidera la puesta en marcha, con asistencia técnica de la OIT, asegurando que la iniciativa pueda consolidarse localmente y eventualmente replicarse en otras regiones del país o en contextos similares. De manera paralela, en Guatemala, el fortalecimiento organizativo del Consejo de Juventudes Indígenas ha generado capacidades institucionales internas y promovido el emprendimiento juvenil como alternativa a la migración irregular, dejando una “semilla” para futuros proyectos que puede servir de modelo en otras comunidades indígenas.

Hallazgo 19.10: Las experiencias piloto que amplían oportunidades concretas de movilidad laboral, mediante acuerdos bilaterales o programas de trabajo temporal, generan evidencia sobre modelos efectivos de intermediación y gestión migratoria que pueden ser adoptados por otras instituciones o países. Este tipo de resultados demuestra la viabilidad práctica de replicar el enfoque y asegura que las políticas o programas puedan mantenerse a largo plazo gracias al impacto tangible en la población objetivo.

En Honduras, el fortalecimiento del Programa de Trabajo Temporal permitió abrir más oportunidades de visas de trabajo, especialmente con Canadá, Estados Unidos, España y México. La expansión de estas oportunidades evidencia un modelo operativo que otros países podrían replicar para mejorar la empleabilidad de su población migrante. De manera complementaria, la guía para la contratación de migrantes y refugiados proporciona insumos legales y prácticos para empresas, creando condiciones que facilitan la continuidad de prácticas inclusivas en el sector privado y su eventual adopción en otros contextos.

5. Conclusiones

A partir de los hallazgos de la evaluación, se presentan a continuación las ocho conclusiones que integran los logros más relevantes del proyecto y los aspectos que aún requieren fortalecimiento para consolidar sus efectos en la región. Estas conclusiones se derivan de un proceso de triangulación entre diversas fuentes de información (documental, entrevistas semiestructuradas con actores clave, y formularios de consulta), complementado con el análisis de los avances reportados en los PMRs y otros instrumentos de seguimiento.

Si bien la evaluación permitió identificar evidencias cualitativas y cuantitativas sobre los efectos alcanzados, se reconoce que el análisis se realizó en una ventana temporal corta, sin una evaluación intermedia y con limitaciones de datos administrativos. Estas condiciones se tuvieron en cuenta al ponderar el peso de la evidencia y al formular los juicios evaluativos presentados a continuación.

C1. El diseño del proyecto se presenta pertinente y estructurado frente al contexto migratorio centroamericano, y propone lineamientos concretos para atender las necesidades comunes de los países en materia de contratación equitativa y protección de derechos, aun considerando las particularidades de cada territorio.

El modelo planteado articula un enfoque multinivel y multiactor sustentado en cuatro pilares estratégicos (fortalecimiento normativo e institucional, promoción de prácticas de contratación equitativa, desarrollo de oportunidades de empleo decente y cooperación técnica regional) que le otorgaron coherencia interna y capacidad de adaptación a distintos escenarios. Este diseño permitió dar respuesta a un contexto caracterizado por altos flujos de migración laboral, retornos forzados y prácticas abusivas de contratación, ofreciendo a los países marcos regulatorios, herramientas y metodologías para enfrentar estas problemáticas.

Asimismo, el proyecto integró diagnósticos previos y lecciones aprendidas de iniciativas anteriores de la OIT, lo que le dio solidez técnica y continuidad estratégica. Además, incluyó mecanismos de focalización territorial y la incorporación del sector de cuidados como línea estratégica, lo que reforzó su pertinencia frente a problemáticas estructurales de la región. El carácter flexible de la propuesta permitió ajustar intervenciones ante escenarios de inestabilidad política, facilitando el involucramiento de actores no tradicionales como consulados, agencias privadas de empleo u organizaciones comunitarias.

El diseño del proyecto se sustentó en un marco lógico que vincula resultados esperados de largo y corto plazo, actividades y objetivos en una lógica de fortalecimiento normativo e institucional hacia la protección de los derechos laborales de las personas migrantes. La ausencia de una evaluación intermedia y una TdC limitó el ajuste sistemático de la estrategia, aunque el equipo técnico mostró capacidad para adaptar procesos a contextos cambiantes.

Criterio de evaluación: **Relevancia.** Hallazgos relacionados: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6

Estado por país: No aplica.

C2. El proyecto respondió de manera pertinente a los desafíos del contexto migratorio centroamericano, generando avances en la protección de personas migrantes y retornadas, aunque persisten barreras estructurales que restringen su plena integración.

La evidencia muestra adopciones sólidas de instrumentos normativos y programáticos -como la regulación de la contratación equitativa, la creación de políticas públicas inclusivas y la implementación de programas de certificación de competencias, trabajo temporal y servicios de cuidado- que fortalecieron la capacidad institucional para promover la integración socioeconómica. Asimismo, se incorporaron enfoques diferenciales que reconocen las barreras específicas que enfrentan mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y personas retornadas. La evaluación confirma la integración de los enfoques transversales de género, discapacidad, interculturalidad y diálogo social, aunque su nivel de aplicación fue desigual entre países y líneas de acción.

No obstante, los efectos finales sobre la inserción laboral y la mejora sostenida de condiciones de empleo aún son plausibles pero no plenamente observables dentro de la ventana evaluada. Factores estructurales como la informalidad, la discriminación, las restricciones presupuestarias y la limitada cobertura de servicios de cuidado continúan afectando el alcance de los resultados. Además, la amplitud de líneas de acción y la diversidad de actores involucrados generaron avances desiguales entre países.

Criterio de evaluación: Enfoque transversal (Relevancia/Eficacia).

Relevancia - Hallazgos relacionados: 1.3, 1.4, 1.5

Eficacia - Hallazgos relacionados: 7.1, 7.2, 7.3, 7.4

Estado por país

Costa Rica – vigente

Guatemala – adoptado sin oficializar

Honduras – vigente

C3. La capacidad técnica y el mandato especializado de la OIT fueron factores centrales para instalar en la agenda institucional y política estándares de contratación equitativa y fortalecer la gobernanza de la migración laboral, sentando bases para su futura institucionalización. Sin embargo, en algunos casos la apropiación nacional sigue siendo limitada.

La OIT aportó su conocimiento técnico en el diseño de normativas, estrategias nacionales y procesos de certificación de competencias, garantizando la alineación con estándares internacionales como el Convenio 181 sobre agencias privadas de empleo. También lideró procesos de asistencia técnica y formación de funcionarios consulares, inspectores laborales y representantes sindicales, lo que reforzó la capacidad de los Estados y actores sociales para incorporar principios de trabajo decente en la gestión migratoria.

Además, la OIT actuó como facilitador del diálogo tripartito, legitimando los procesos y promoviendo la participación equilibrada de gobiernos, empleadores y trabajadores. Se destacó también la coordinación técnica fluida con agencias del Sistema de Naciones Unidas (OIM, ACNUR, ONU Mujeres y PNUD), que permitió sinergias programáticas en temas de movilidad laboral, género y protección.

Sin embargo, la apropiación plena de las metodologías y herramientas desarrolladas no fue homogénea: en algunos países, las instituciones dependen aún del acompañamiento técnico de la OIT para dar continuidad a procesos iniciados, lo que refleja la necesidad de mayor consolidación local para garantizar sostenibilidad a largo plazo.

Criterio de evaluación: Enfoque transversal (Coherencia/Eficacia)

Coherencia - Hallazgos relacionados: 4.1, 4.2, 6.3

Eficacia - Hallazgos relacionados: 7.1, 7.2, 17.1, 18.1, 18.2

Estado por país

Costa Rica – vigente

Guatemala – adoptado sin oficializar

Honduras – adoptado sin oficializar

C4. El proyecto contribuyó a la creación, actualización y revisión de marcos normativos que fortalecen la gobernanza de la migración laboral, pero su implementación aún depende de la voluntad política y de capacidades institucionales en desarrollo.

En Honduras se apoyó la reforma del Reglamento de Trabajadores en el Extranjero, que eliminó ambigüedades que facilitaban prácticas abusivas y lo alineó con estándares internacionales. En Guatemala, se formuló la primera Estrategia Nacional de Migración Laboral en la región, articulando políticas de empleo y migración en un marco institucional. En Costa Rica, la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano fue declarada de interés público, incorporando de manera transversal la dimensión migratoria. Estos avances muestran una incidencia concreta en los marcos regulatorios, aunque su aplicación plena requiere recursos, coordinación interinstitucional y continuidad política que aún presentan limitaciones. Las condiciones para alcanzar el impacto deseado dependen de la capacidad de los Estados de aplicar efectivamente estas normas, de su respaldo presupuestario y de la coordinación regional sostenida.

Criterio de evaluación: Enfoque transversal (Eficacia/Sostenibilidad)

Eficacia - Hallazgos relacionados: 7.1, 7.2

Sostenibilidad - Hallazgos relacionados: 18.1, 18.2, 18.3

Estado por país

Costa Rica – vigente

Guatemala – adoptado sin oficializar

Honduras – adoptado sin oficializar

C5. El proyecto fortaleció la capacidad de instituciones públicas y sociales para gestionar la migración laboral, aunque persisten brechas en la implementación y en la coordinación sostenida entre actores.

El proyecto fortaleció la capacidad de instituciones públicas y sociales para gestionar la migración laboral, aunque persisten brechas en la implementación y en la coordinación sostenida entre actores. Se crearon unidades, procedimientos y herramientas específicas para ministerios de trabajo, cancillerías, servicios públicos de empleo (SPE/IFP), inspecciones laborales y consulados, como el SIMEL en Costa Rica, la reorganización del Ministerio de Trabajo en Guatemala y el relanzamiento del Programa de Trabajo Temporal en Honduras. También se aprobaron iniciativas programáticas, como el Centro de Recursos para Trabajadores Migrantes en Honduras o la certificación de competencias en Costa Rica.

Estas transformaciones muestran una ampliación moderada de la capacidad estatal y social, con efectos esperados a mediano plazo, que permite responder de manera más estructurada a las necesidades de personas migrantes y retornadas. No obstante, la continuidad y consolidación de estos procesos depende de financiamiento, estabilidad política y capacidad técnica local, factores que aún

no están plenamente garantizados, lo que limita la traducción de estas capacidades en resultados sostenibles. El balance general evidencia avances sustantivos en la creación de capacidades institucionales, pero una limitada operativización de los mecanismos de monitoreo interno impidió medir con precisión los cambios en cobertura y efectividad.

Criterio de evaluación: **Eficacia.** Hallazgos relacionados: 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.1

Estado por país

Costa Rica – vigente

Guatemala – adoptado sin oficializar

Honduras – vigente

C6. La alta rotación de autoridades y los cambios de gobierno afectaron la continuidad de procesos y retrasaron la consolidación de logros institucionales.

Aunque en varios casos el proyecto mostró capacidad de adaptación -por ejemplo, ajustando la agenda a las nuevas prioridades del gobierno de Honduras o aprovechando la coincidencia programática con la administración entrante en Guatemala-, los resultados muestran que la sostenibilidad de los avances depende en gran medida de la estabilidad política y de la capacidad institucional para mantener procesos más allá de los ciclos gubernamentales. En Honduras, la rotación frecuente de ministros de trabajo generó interrupciones en la implementación de protocolos y retrasó la aprobación de marcos normativos revisados con apoyo del proyecto, como el Reglamento de Trabajadores en el Extranjero. En Guatemala, el cambio de gobierno en enero de 2024 produjo la salida de personal técnico clave, incluido el oficial nacional del proyecto, lo que afectó directamente la implementación de actividades; además, la reorganización institucional implicó una redefinición de prioridades, que obligó a ajustar herramientas ya diseñadas.

Estas condiciones políticas, junto con la falta de una evaluación intermedia, dificultaron la detección temprana de riesgos para la sostenibilidad y la planificación oportuna de medidas de mitigación.

Criterio de evaluación: **Enfoque transversal (Orientación al impacto/Sostenibilidad)**

Orientación al impacto - Hallazgos relacionados: 17.3, 17.4

Sostenibilidad - Hallazgos relacionados: 18.2

Estado por país: No aplica.

C7. El financiamiento fue un factor determinante para impulsar transformaciones normativas, institucionales y programáticas, pero su carácter limitado, dependiente de la cooperación internacional, condiciona la sostenibilidad de los resultados.

Los recursos del proyecto permitieron implementar actividades clave como la actualización de marcos normativos, la formulación de estrategias nacionales de migración laboral, el desarrollo de sistemas de información del mercado laboral y la capacitación de funcionarios, sindicatos y actores del sector privado. La disponibilidad de financiamiento también facilitó la articulación entre actores tradicionales y no tradicionales, ampliando la base de instituciones involucradas en la gobernanza de la migración laboral. Sin embargo, la finalización del apoyo del donante principal y la no aprobación de la extensión solicitada interrumpieron procesos en curso y dejaron acciones pendientes, como campañas de sensibilización o iniciativas de fortalecimiento institucional. A esto se sumó la pérdida de socios estratégicos por restricciones presupuestarias externas, como los recortes de USAID, que limitaron la continuidad de algunas actividades, y la necesidad de asegurar financiamiento complementario, como el proveniente de la Unión Europea para la creación del Centro de Recursos para Trabajadores

Migrantes en Honduras. Esto evidencia la alta dependencia del proyecto respecto de la cooperación internacional y la limitada capacidad de los Estados para sostener con recursos propios las acciones iniciadas. La ejecución presupuestaria fue eficiente en las líneas normativas y de asistencia técnica, pero mostró subutilización parcial en componentes de comunicación y campañas, debido a la extensión del período de cierre.

Criterio de evaluación: **Enfoque transversal (Eficiencia/Orientación al impacto/Sostenibilidad)**

Eficiencia - Hallazgos relacionados: 11.1, 11.2, 11.3, 11.5, 11.6

Orientación al impacto - Hallazgos relacionados: 17.5

Sostenibilidad - Hallazgos relacionados: 18.1

Estado por país: No aplica.

C8. El proyecto generó efectos sostenidos que favorecen el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos, aunque estos se ven limitados por barreras estructurales persistentes.

La institucionalización de sistemas de información laboral, la certificación de competencias y la mejora en el acceso a servicios de cuidado permitieron crear condiciones para la inclusión laboral y social de personas migrantes y retornadas. En Guatemala y Costa Rica, las estrategias nacionales priorizan a la población migrante y aseguran su sostenibilidad mediante presupuestos e indicadores oficiales. En Honduras, la regulación de la contratación en el extranjero y el Centro de Recursos para Migrantes son medidas permanentes más allá del ciclo del proyecto.

Sin embargo, estigmas sociales, informalidad laboral y brechas digitales siguen limitando el acceso pleno de estas poblaciones a oportunidades de empleo decente, lo que condiciona la magnitud del impacto alcanzado. Las condiciones actuales favorecen parcialmente la sostenibilidad del impacto: existen marcos normativos y productos institucionalizados, pero la dependencia de financiamiento externo y la rotación institucional continúan siendo factores de riesgo.

Criterio de evaluación: **Enfoque transversal (Impacto/Orientación al impacto)**

Eficiencia - Hallazgos relacionados: 11.4, 11.5

Orientación al impacto - Hallazgos relacionados: 16.1, 16.2, 16.3, 16.4, 16.5

Estado por país

Costa Rica – vigente

Guatemala – adoptado sin oficializar

Honduras – vigente

4. Lecciones aprendidas

LA1	La sostenibilidad de resultados requiere reducir la dependencia del financiamiento internacional
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La crisis de financiamiento en la cooperación internacional a nivel global generó grandes desafíos para la continuidad y sostenibilidad de los resultados. Ello demostró la alta dependencia que los países Centroamericanos aún tienen del apoyo externo y la necesidad de continuar impulsando el fortalecimiento institucional. El diseño de acciones y programas futuros deben considerar la incorporación de recursos nacionales y mecanismos financieros propios, de modo que la continuidad de procesos prioritarios no dependa exclusivamente de la disponibilidad de fondos de cooperación. Asimismo, es fundamental que desde el inicio se prevean estrategias de sostenibilidad claras que aseguren la apropiación de resultados por parte de las instituciones nacionales y su permanencia más allá del ciclo de un proyecto.
Contexto y cualquier precondition relacionada	-El proyecto se desarrolló en un contexto de recortes presupuestarios para temas migratorios y de desarrollo global. Así, se vio alcanzado desde distintos frentes a los problemas que supone la falta de recursos, incluyendo la finalización anticipada del mismo.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Agencias de SNU en general, ONGs, Coordinación del proyecto
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	-La reestructuración y los recortes afectaron la disponibilidad de personal en algunos países de la región que son altamente dependientes de los fondos internacionales. En Guatemala, el Ministerio de Trabajo perdió aproximadamente 30 personas que eran financiadas por USAID para el programa de visas. En Honduras, la campaña en conjunto con USAID no pudo ser lanzada. -El personal de OIT también tuvo un ajuste, limitando su capacidad operativa.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	-El contexto de incertidumbre requirió adaptabilidad y creatividad. A través de la creación de nuevas alianzas y la alocaión de recursos de manera transversal de la OIT, se aseguró la continuidad del proyecto sin grandes impactos para los resultados.

LA2	Las limitaciones en la gestión operativa y administrativa de OIT afectaron la trazabilidad y la continuidad de los productos.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	El logro de algunas metas se vio comprometido cuando varios productos quedaron inconclusos o sin publicar, debido a los cambios de gestión nacional y/o la ausencia de mecanismos de seguimiento una vez finalizada la intervención. La demora en la contratación de personal o en los procesos administrativos propios de OIT tuvo un efecto en el cierre de productos y actividades así como en

	la participación en espacios regionales. Aunque se generaron insumos técnicos de calidad y algunos países lograron apropiarse de las intervenciones, los ejemplos demuestran que los resultados solo se consolidan cuando existen contrapartes comprometidas, recursos nacionales asignados y estrategias claras de transferencia institucional.
Contexto y cualquier precondition relacionada	La implementación del proyecto se desarrolló en un entorno marcado por la alta rotación de personal técnico y por reorganizaciones institucionales en los países de la región. En este escenario, la falta de estabilidad en los equipos responsables de la ejecución afectó la capacidad de mantener una gestión fluida y consistente de las actividades. Como resultado, algunos procesos operativos se interrumpieron y ciertos productos quedaron sin culminar, lo que limitó la trazabilidad de las acciones y redujo la eficiencia global del proyecto.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Oficina Regional de OIT, Coordinación del proyecto
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	-La demora en los procesos administrativos de contratación de una nueva Oficial Nacional en Guatemala tuvo un impacto en la trazabilidad de algunos productos generados en ese espacio así como en los resultados esperados. -La falta de personal nacional en Panamá podría haber tenido incidencia en la falta de avances en este país.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	-Se generaron insumos técnicos de calidad (estrategias, borradores normativos, diagnósticos) que pueden ser retomados en el futuro. -En países con contrapartes comprometidas y recursos asignados, los productos avanzaron a fases de implementación (ej. Honduras, Costa Rica).

LA3	La diversidad de modelos de intervención dentro de un mismo proyecto amplió su alcance, pero dificulta el monitoreo y la evaluación como unidad coherente
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La combinación de enfoques normativos, institucionales, comunitarios y regionales permitió que el proyecto atendiera distintas dimensiones de la migración laboral y tuviese un impacto más amplio en la región. Sin embargo, esta amplitud metodológica también hizo más complejo el seguimiento y la evaluación de los resultados, al no contar con una teoría de cambio e indicadores operativos unificados que integraran los distintos modelos de intervención en un lenguaje común de monitoreo, evaluación y aprendizaje.
Contexto y cualquier precondition relacionada	-El proyecto se diseñó con cuatro pilares estratégicos que abarcaron desde la reforma normativa hasta el trabajo con organizaciones comunitarias e indígenas. Esta diversidad de líneas de acción buscaba responder a las múltiples causas y expresiones de la migración laboral en la región. -En el trabajo con inmigración, esta amplitud resulta necesaria pero implicó una complejidad adicional para articular los procesos bajo un mismo marco de resultados. -No se reportó un avance sistemático de los resultados ni se utilizaron mecanismos de seguimiento centralizados desde la coordinación que permitieran monitorear los avances durante y después de la implementación.

Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	OIT, Coordinación del proyecto
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	-La amplitud de actores y enfoques produjo avances desiguales entre países y dificultó mostrar al donante una narrativa única de impacto. -La falta de un sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) robusto impide capitalizar plenamente los aprendizajes generados.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	-La diversidad metodológica permitió responder a necesidades muy distintas, desde marcos normativos hasta iniciativas comunitarias, ampliando el alcance del proyecto. -La participación de actores territoriales como las agencias de reclutamiento, las organizaciones de mujeres o el Consejo Indígena fortaleció la pertinencia cultural y territorial.

5. Buenas Prácticas Emergentes

BP1	El diseño flexible y multinivel fue clave en contextos de alta inestabilidad
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	La combinación de pilares estratégicos bien definidos con la posibilidad de realizar ajustes durante la implementación permitió mantener la pertinencia del proyecto aún en escenarios de crisis política o institucional. El conocimiento acumulado de la OIT en materia de migración laboral y en el contexto regional favoreció una comprensión de la intervención como un proceso continuo de trabajo, más que como un conjunto de iniciativas aisladas. Esto demuestra que los proyectos regionales requieren estructuras adaptativas más que planes rígidos.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	-El presente proyecto tiene como antecedente el proyecto Reframe en conjunto con la Unión Europea, que se enfocó en los corredores migratorios entre México y Guatemala. Este permitió obtener aprendizajes fundamentales en relación a la lógica de intervención, como la necesidad del fortalecimiento multinivel en los países de la región para garantizar la contratación equitativa de manera transversal. -El proyecto fue implementado en un entorno de alta inestabilidad política e institucional en Centroamérica, con cambios de gobierno, rotación frecuente de autoridades y crisis coyunturales internacionales. -Alta presencia de altos flujos migratorios, retornos forzados y empleo precario, que exigían respuestas adaptativas y coherencia regional.
Establecer una clara relación causa-efecto	El diseño basado en pilares estratégicos claros y la posibilidad de realizar ajustes hicieron posible que el proyecto mantuviera su pertinencia y continuidad aun en escenarios de crisis política e institucional, articulando con actores no tradicionales, ampliando el alcance territorial y social del proyecto.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	En un contexto de alta inestabilidad y en solo 3 años de ejecución, se lograron un total de 39 actividades/productos finalizados totalmente y otras 15 finalizadas con pendiente de publicación.
Potencial de réplica y por quién	La flexibilidad del diseño y modelo de intervención permitiría asimismo ser replicada en otros contextos de crisis, para problemáticas similares relacionadas con los migrantes y refugiados.

BP2	Estrategia Brete de Costa Rica: una política pública de Empleabilidad declarada como de interés público nacional
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	OIT a través del proyecto apoyó la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano de Costa Rica, conocida como "Brete". Un proyecto conjunto del SNE de Costa Rica, diseñado para mejorar el perfil ocupacional y promover el acceso de las personas al mundo del trabajo. Fue aprobada por unanimidad por el Consejo de Empleo el 20 de julio de 2023 y presentada públicamente el 26 de julio del mismo año. La estrategia incluye dentro de su componente transversal a las personas

	migrantes. -La estructura de gobernanza de la Estrategia es tripartita, involucrando al gobierno, el sector empleador y el sector trabajador, así como gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. Se conformarán cinco Mesas Técnicas para ejecutar y dar seguimiento a las acciones estratégicas, correspondientes a los componentes de la estrategia. -El lanzamiento oficial y la declaración de la política como de interés público por el Presidente de la República, garantiza su sostenibilidad al vincularla formalmente a indicadores, metas y presupuestos nacionales.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	-La estrategia se desarrolló en un país con un alto porcentaje de población migrante en su fuerza laboral, donde persisten niveles elevados de empleo informal y discriminación hacia trabajadores extranjeros. -La iniciativa se benefició de la existencia de instituciones con capacidad técnica suficiente (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, observatorios laborales) y con apoyo político claro.
Establecer una clara relación causa-efecto	El apoyo técnico y la incidencia de OIT junto al Ministerio de Trabajo de Costa Rica permitió darle visibilidad y relevancia a la agenda de migración laboral en el país e implementar una política pública de empleabilidad que busca explícitamente incluir a migrantes y refugiados.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	El impacto medible es el aumento en la colocación laboral de personas migrantes a través de los SPE de Costa Rica, la creación de herramientas de información y fortalecimiento de las capacidades institucionales para atender a esta población.
Potencial de réplica y por quién	-Para su replicabilidad, es necesario contar con servicios públicos de empleo relativamente consolidados y con un marco legal que habilite la integración de personas migrantes. -La estrategia puede ser replicada en otros países receptores de trabajadores migrantes. Puede ser implementada por ministerios de trabajo y agencias nacionales de empleo, con apoyo técnico de organismos internacionales y articulación con el sector privado.

BP3	Incorporación del sector de cuidados como una línea estratégica del proyecto
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	-En la extensión del proyecto se definió incorporar el sector de cuidados como un eje estratégico específico dentro de sus intervenciones, reconociendo la centralidad de esta dimensión para la inclusión laboral de las mujeres migrantes y retornadas. -Si bien la OIT incorpora de forma transversal el enfoque de género en sus proyectos y actividades, la delimitación de una línea de trabajo específica sobre los sistemas de cuidado, revela la relevancia que el tema debe tener en la agenda de migración laboral, permitiendo avanzar de una manera más efectiva.

Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	-La migración en América Latina y el Caribe es un proceso cada vez más feminizado, con las mujeres representando el 51.6% del total de migrantes en la región. -A nivel mundial, existe una creciente demanda de trabajos tradicionalmente femeninos, como el trabajo doméstico y los cuidados. -Según datos de OIT, este sector es un destino común para las mujeres migrantes, pero se caracteriza por la informalidad, precariedad y salarios muy bajos. A nivel global, el 90% del personal de cuidado son mujeres y el 20% de estas son de origen extranjero, ganando las migrantes hasta un 19.6% menos que sus contrapartes no migrantes. -Muchas mujeres migran con sus hijos y necesitan estos servicios durante el tránsito o en los países de destino. -Honduras, junto con Guatemala, presenta un mayor déficit en políticas y servicios de cuidado y no ha ratificado convenios internacionales relevantes como el C183 y C156. Costa Rica, en cambio, cuenta con un desarrollo de 20 años en la temática. -Su replicabilidad depende de la existencia de organizaciones sociales con capacidad de gestión comunitaria y de gobiernos dispuestos a incorporar la agenda de cuidados en las políticas de empleo y migración.
Establecer una clara relación causa-efecto	La incorporación explícita del sector de cuidados como línea estratégica del proyecto permitió desarrollar propuestas innovadoras, como cooperativas y redes comunitarias de cuidado, que ampliaron las oportunidades de empleo para mujeres migrantes y retornadas y fortalecieron su integración socioeconómica.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	-La inclusión del tema de cuidados en estrategias nacionales (ej. Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano en Costa Rica), elaboración de notas técnicas y generación de espacios de diálogo entre actores gubernamentales y comunitarios. -Las beneficiarias finales son mujeres migrantes y retornadas, trabajadoras del hogar, comunidades locales que acceden a servicios de cuidado y las instituciones nacionales que fortalecen su capacidad para diseñar políticas de empleo con perspectiva de género.
Potencial de réplica y por quién	La práctica puede ser replicada tanto por Agencias de SNU con proyectos de migración como por ministerios de trabajo y de desarrollo social en otros países de la región, y/o organizaciones comunitarias, cooperativas de mujeres y redes sindicales vinculadas al trabajo doméstico y de cuidados.

BP4	Trabajo con el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala (CJIG)
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	-El proyecto colaboró con el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala (CJIG), una organización de base conformada por jóvenes indígenas, para mapear emprendimientos, documentar prácticas económicas ancestrales y fortalecer sus capacidades institucionales. -El trabajo con el CJIG permitió ampliar la participación de actores no tradicionales

	para la gobernanza de la migración laboral. -Si bien el proyecto no buscaba atacar la causa raíz de la migración, el trabajo con CJIG permitió reforzar el derecho a “no migrar” y a potenciar la inclusión socioeconómica con una mirada local y culturalmente diversa.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	-El CJIG operaba en un contexto de alta vulnerabilidad socioeconómica en territorios indígenas, con elevada migración juvenil y falta de oportunidades de empleo decente. Guatemala es un país con un elevado porcentaje de población indígena, siendo uno de los sectores más vulnerables. -La organización contaba con legitimidad comunitaria, pero con recursos limitados e intermitentes debido a la voluntariedad de la participación y poca sostenibilidad financiera. -La replicabilidad de esta práctica depende de la existencia de organizaciones comunitarias representativas, así como de la disposición institucional para reconocer y articular conocimientos indígenas en políticas públicas.
Establecer una clara relación causa-efecto	El acompañamiento estratégico a una organización de base como CJIG permitió generar diagnósticos y propuestas con pertinencia cultural y acompañar a uno de los sectores más vulnerables en la migración laboral.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	-El trabajo con el CJIG permitió fortalecer la capacidad de organización juvenil indígena, generar evidencia técnica sobre prácticas económicas locales y visibilizar alternativas de empleo con pertinencia cultural dentro de la agenda de migración laboral en Guatemala y de la región. -Jóvenes indígenas organizados en el CJIG, comunidades locales que acceden a nuevas oportunidades económicas, e instituciones nacionales que ahora disponen de insumos con enfoque intercultural para el diseño de políticas.
Potencial de réplica y por quién	Puede ser replicado en otros países con alta presencia indígena de la región a través de organizaciones comunitarias juveniles o consejos locales en proyectos de cooperación internacional o Ministerios de trabajo, instituciones de formación profesional y organismos internacionales que busquen formular políticas públicas basadas en saberes locales y ancestrales.

BP5	Trabajo con Agencias Privadas de Reclutamiento
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	El proyecto impulsó un plan de trabajo con agencias privadas de reclutamiento en Guatemala y Honduras, con el fin de alinear sus prácticas a los principios de contratación equitativa y a los estándares del Convenio 181 de la OIT, reduciendo el riesgo de fraudes y abusos. Se combinaron acciones normativas, de autorregulación gremial y de fortalecimiento de capacidades. Este trabajo vinculó a un actor clave hasta entonces poco regulado con la gobernanza laboral y migratoria, fortaleciendo la protección de los derechos de las personas trabajadoras migrantes.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	-Las agencias de reclutamiento han jugado un rol central en la colocación de trabajadores migrantes en la región, pero con frecuencia operaban en condiciones poco reguladas y fraudulentas, lo que generaba un gran límite para la correcta implementación de los principios de Contratación Equitativa.

	-En Guatemala y Honduras estas agencias operan en contextos con débil capacidad de supervisión estatal y altos niveles de informalidad. -La replicabilidad de esta práctica requiere marcos legales sólidos, voluntad política y mecanismos de control y seguimiento que garanticen que las agencias actúen de forma transparente y en línea con los estándares internacionales.
Establecer una clara relación causa-efecto	El diálogo con las agencias privadas de reclutamiento permitió la transparencia y regulación de un sector relegado en el trabajo de migración laboral de la región, logrando una mayor protección de los derechos de migrantes y refugiados que buscan empleo.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	-Actualización del reglamento de reclutamiento en Honduras; reglamento para el registro de agencias en Guatemala; creación del gremio GAREX con un Código de Conducta al que se adhirieron 13 agencias; publicación del primer Plan de Acción de agencias en Guatemala; inclusión de agencias en espacios tripartitos y comunitarios como el Grupo de Trabajo sobre Movilidad Laboral. -Personas trabajadoras migrantes, al contar con procesos de contratación más transparentes; ministerios de trabajo, que fortalecieron su capacidad regulatoria; y las propias agencias de reclutamiento, que ganaron legitimidad mediante procesos de formalización y autorregulación.
Potencial de réplica y por quién	La práctica puede replicarse en otros países con alta participación de agencias privadas de empleo en la contratación internacional (ej. El Salvador, México), siempre que se combinen tres elementos: (i) fortalecimiento normativo e institucional de los gobiernos para garantizar el seguimiento; (ii) creación de mecanismos de autorregulación gremial con participación activa de las agencias; y (iii) diálogo tripartito y acompañamiento técnico de OIT.

6. Recomendaciones

Recomendación 1

Fortalecer la gobernanza mediante un sistema de seguimiento centralizado

A fin de fortalecer la gobernanza y mejorar el seguimiento del proyecto se recomienda:

- a) Generar espacios institucionales como una Mesa periódica de encuentro e intercambio entre Oficiales Regionales y Oficiales Nacionales del proyecto a fin de intercambiar experiencias, evitar duplicaciones y sistematizar aprendizajes. La misma permitiría cohesionar el nivel regional del proyecto. Esta Mesa puede conformarse también por los Mandantes de la OIT (gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores) para participar en el intercambio de experiencias y otros temas, de modo de incrementar el aprendizaje, aportando evidencia desde sus miembros y monitorear prácticas de contratación en terreno. Asimismo, podrían participar otros actores, como socios implementadores y otras agencias.
- b) Diseñar e implementar un sistema unificado de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) coordinado por esta Mesa que integre información de todos los países y actividades. Esto permitiría mejorar la trazabilidad y la rendición de cuentas, además de facilitar el trabajo entre la coordinación central y las coordinaciones nacionales, obteniendo una mejor perspectiva del proyecto en su totalidad.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión con la que vincula
Equipo OIT Mandantes Ministerios de trabajo y organizaciones de gobiernos). Organizaciones de empleadores Organizaciones de trabajadores Otros actores Agencias y otras organizaciones	Alta	Corto	Medio	C4, C5

Recomendación 2

Incorporar recursos metodológicos que fortalezcan la validez del diseño y la gestión de riesgos

En contextos de alta inestabilidad política y financiera, se recomienda integrar recursos metodológicos en el diseño y la ejecución que contribuyan a mitigar riesgos y robustecer la efectividad de las intervenciones. Algunos recursos metodológicos que podrían contribuir en esta línea son:

a) Contar con una Teoría de Cambio basada en evidencia; así como una estrategia de sostenibilidad y de gestión de riesgos y medidas de mitigación. Si bien el marco lógico ordena resultados e indicadores, no explicita con suficiente detalle el porqué y el cómo de los cambios. Agregar una TdC permitirá hacer visibles las rutas causales, supuestos críticos y condiciones de contexto, alineando a los actores en una visión compartida. Esto fortalece el seguimiento, aprendizaje y adaptación de la estrategia en entornos cambiantes como el de Centroamérica, mejorando la calidad de la evidencia para ajustar acciones y sostener los resultados en el tiempo. b) Contar con un Plan de Implementación, en el que se delimiten prioridades y acciones clave, asegurando que los esfuerzos se concentren en procesos de mayor impacto y sostenibilidad. c) En línea con la estrategia de sostenibilidad, contar con acuerdos formales con las contrapartes nacionales para garantizar continuidad de las metas prioritarias. d) En línea con el Plan de Implementación, definir metas de corto, mediano y largo plazo, que permita mostrar resultados tempranos, sostener procesos en marcha y proyectar transformaciones estructurales. En todos estos componentes, se espera la participación tripartita de los mandantes de la OIT, en la contribución de su experiencia como en otros insumos que incrementen el aprendizaje. El proceso de desarrollo de los documentos arriba mencionados involucra la participación activa de los mandantes.				
¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión con la que vincula
Equipo OIT Mandantes Ministerios de trabajo y organizaciones de gobiernos). Organizaciones de empleadores Organizaciones de trabajadores	Alta	Corto	Bajo	C1, C2, C3

Recomendación 3
Diversificar fuentes de financiamiento
La experiencia del proyecto mostró que la dependencia casi exclusiva de la cooperación internacional expone a las iniciativas a un alto riesgo de interrupción cuando se producen recortes o reorientaciones globales de los fondos. Para reducir la vulnerabilidad y sostener resultados, se propone un esquema de cofinanciamiento que combine cooperación, recursos públicos y aportes privados, acompañado de una hoja de ruta mínima para ganar eficiencia en la consecución y ejecución de recursos. 1) Mix de financiamiento Anclaje nacional: partidas específicas en ministerios de trabajo/cancillerías/SPE para contratación equitativa, reconocimiento de competencias, SIMEL/observatorios y cuidados (incluidas en POA y marcos de gasto de mediano plazo).

Sector privado con beneficio compartido: convenios con cámaras para formación/certificación/colocación; pagos por resultados a SPE/empleadores por inserciones formales verificadas; cánones de cumplimiento a agencias registradas destinados a inspección y prevención de estafas (sin costo al trabajador).

Ventanas regionales: fondos MIRPS/CRM/Consejo de Ministros para bienes públicos regionales (estándares, homologación, inspección, módulos MEL); cooperación triangular.

Local/comunitario: cofinanciamiento municipal y micro-subvenciones competitivas a organizaciones comunitarias.

2-Hoja de ruta

En un horizonte de 12 meses, conviene instalar una Mesa centralizada entre OIT, contrapartes y sector privado para analizar financiamiento y sinergias. Este debe funcionar como canal único para priorizar carteras, ordenar decisiones y evitar duplicidades. Desde allí, acordar un portafolio priorizado de iniciativas y estandarizar formatos de costos y plantillas para acelerar la formulación. En paralelo, implementar un pipeline de propuestas asistido por IA (para bosquejos de marcos lógicos, cronogramas y presupuestos) con revisión experta, sustentado por un banco de evidencias y bases técnicas reutilizables (diagnósticos, TdR, indicadores) que reduzcan tiempos de postulación.

La captación de recursos debería apalancarse mediante postulaciones consorciadas con agencias del SNU y ministerios/cámaras empresariales, priorizando convocatorias en empleabilidad, debida diligencia y género. De modo complementario, suscribir acuerdos marco con sectores intensivos en empleo de personas migrantes (agroexportación, construcción, cuidados) para cofinanciar formación, certificación e inserción laboral.

En ejecución, cada intervención debe contar con un plan de sostenibilidad (quién financia, por cuánto tiempo y con qué indicadores) y con un mínimo operativo que pueda sostenerse con presupuesto nacional si decae la cooperación.

Finalmente, incorporar una reserva de contingencia del 10-15% en convenios críticos para asegurar cierre técnico y publicación de productos estratégicos.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión con la que vincula
Agencias SNU, Coordinación, OIT, IRCC	Alta	Medio	Alto	C7

Recomendación 4

Fortalecer el diálogo tripartito con mayor participación del sector empleador

Se recomienda consolidar los espacios de diálogo tripartito en torno a la migración laboral, asegurando una participación más activa y estructurada, en especial, del sector empleador en todos los países. La incorporación de las organizaciones empresariales es clave para promover prácticas de contratación equitativa, apoyar la certificación de competencias y facilitar la inserción laboral de personas migrantes y retornadas. Reforzar la voz de los empleadores, junto con la de organizaciones de trabajadores y gobiernos, no solo legitima los procesos, sino que también aumenta las posibilidades de que las medidas acordadas se traduzcan en resultados concretos en el mercado de trabajo.

El reforzamiento del rol de las organizaciones de empleadores debe estar acompañado también con la mejora de capacidades y conocimientos de las organizaciones de trabajadores, para fortalecer las condiciones del diálogo social.				
¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión con la que vincula
Equipo OIT Mandantes Ministerios de trabajo y organizaciones de gobiernos). Organizaciones de empleadores Organizaciones de trabajadores	Medio	Medio	Medio	C2, C3

Recomendación 5				
Consolidar la Estrategia Regional de Reconocimiento de Competencias				
Se sugiere garantizar la continuidad del trabajo realizado en el marco del MIRPS en relación al Reconocimiento de Competencias, asegurando su implementación progresiva y coordinada. Hasta el momento, se realizaron grandes avances pero la misma no llegó a una fase de publicación. La consolidación de esta estrategia es prioritaria para aumentar la movilidad laboral ordenada y segura, y ampliar las oportunidades de empleo decente para personas migrantes y retornadas. Esta estrategia requiere de la participación del Gobierno, como responsable de adoptar y publicar la Estrategia y sus marcos normativos; de las organizaciones de empleadores, como demandante de mano de obra para validar pertinencia de perfiles ocupacionales y participar en la homologación regional de competencias; y de las organizaciones de trabajadores, como garantes de que los procesos respeten derechos laborales y no deriven en precarización. De esta forma, la implementación progresiva del MIRPS será legítima y sostenible.				
¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión con la que vincula
Mandantes MIRPS y organizaciones de gobiernos). Organizaciones de empleadores Organizaciones de trabajadores	Alto	Largo	Alto	C5, C8, C6

Anexos

6.1. Hitos del proyecto

Tabla 8. Hitos del proyecto

Hito del Proyecto	Período / Fecha	Observaciones
Inicio del Proyecto (Fase 1)	Abril 2022	Implementado por OIT y financiado por IRCC.
Lanzamiento Público Oficial	Agosto 2022	Evento en San José, Costa Rica, Día de Cooperación OIT-IRCC.
Traspaso Presidencia Temporal del Consejo de Ministros de Trabajo a Honduras	Julio 2022	Apoyo OIT para actualizar plan de acción; migración laboral como prioridad.
Mapeo de datos para SIMEL (Costa Rica)	Jun – Dic 2022	Recolección de información de SPE y OML para alimentar el SIMEL.
Primera Reunión Tripartita en Migración Laboral (Regional)	Nov 2022	Acordado plan de acción tripartito y solicitud de seguimiento OIT.
Primer taller con Agencias de Empleo Privadas (Guatemala)	10 Nov 2022	16 agencias participan; construcción de plan de Reclutamiento Justo y prevención de trabajo forzoso.
Aprobación plan de acción del Consejo de Ministros (Migración Laboral)	Dic 2022	Establecimiento de Red para coordinación e intercambios.
Inicio asistencia técnica ENETH y fortalecimiento OML (Costa Rica)	Oct 2022	Apoyo OIT para estrategia de empleabilidad y Sistema Nacional de Empleo.
Finalización primer borrador ENETH (Costa Rica)	Mar 2023	Incluye diagnóstico del sistema de información del mercado laboral.
Inicio Fase 2 (Extensión de financiamiento CAD \$1,000,000)	Abr 2023	Extensión por dos años para continuar esfuerzos en Reclutamiento Justo e integración.
Creación Gremial de Agencias de Reclutamiento y Empleo (Guatemala)	Feb 2024	En respuesta al plan de acción para prevenir trabajo forzoso y fraude.
Finalización herramientas clave (Guatemala)	May 2024	Hoja de ruta de coordinación interinstitucional y app móvil para asistencia a trabajadores.
Curso virtual sobre Reclutamiento Justo (Honduras)	Jun – Jul 2024	78 funcionarios capacitados; incluido en programas de la Academia Diplomática.
Talleres Plataformas Nacionales de Cuidado	Ago – Oct 2024	Talleres en CR, GT, HN y Panamá; identificación de barreras en servicios de cuidado.

Hito del Proyecto	Período / Fecha	Observaciones
Mapeo integral de actividades de OIT	Sep 2024	Cubrió Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana; disponible en sitio web.
Firma acuerdo OIT-MoL (Costa Rica) para SIMEL	27 Nov 2024	Formaliza implementación del SIMEL, operativo esperado junio 2025.
Aprobación y presentación Programa de Trabajo Decente 2024-2027 (Honduras)	Dic 2024	Inclusión de migración laboral en programa nacional.
Presentación primer borrador Estrategia Nacional Migración Laboral (Guatemala)	Ene 2025	Incluye diagnóstico del contexto migratorio.
Inicio curso FR y migración laboral para personal consular (Guatemala)	Feb 2025	50 participantes; colaboración con Academia Diplomática del MFA.
Taller certificación de habilidades mujeres migrantes (Costa Rica)	Abr 2025	Proyecto piloto sector doméstico y cuidados con INA.
Proyecto concluido	Jun 2025	Finalización del proyecto, previo al Informe de Avance de la evaluación.
Evaluación Final Independiente	Jul - Oct 2025	Desarrollo de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Hitos de la evaluación

Tabla 9. Hitos de la evaluación

Hito de la Evaluación	Período Estimado	Detalle/Soporte
Inception (TDR y Matriz de Evaluación)	Julio 2025	Términos de Referencia finales aprobados en junio 2025; Informe de Inicio preparado para julio.
Recopilación documental	Julio 2025	Revisión de productos normativos, SPE/IFP, pilotos, inventarios de productos técnicos y normativos.
Entrevistas/Contraste técnico	Julio – Agosto 2025	Entrevistas con ministerios, SPE/IFP, OIM/ACNUR, empleadores/trabajadores y actores regionales (CRM, MIRPS).
Borrador 1 (Hallazgos preliminares)	Agosto 2025	Informe preliminar con hallazgos iniciales; taller virtual de validación posterior.
Informe final	Octubre - Septiembre 2025	Entrega de la versión definitiva del Informe Final y productos asociados; revisión y aprobación por OIT-EVAL.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Revisión documental

Acceder al listado de documentos revisados durante la fase de Inicio a través del siguiente [enlace](#).

6.4. Preguntas de evaluación por criterio

Relevancia

1. ¿En qué medida el diseño del proyecto responde a las necesidades identificadas en relación con la contratación equitativa y la protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas en los países de intervención?
2. ¿El proyecto ha abordado adecuadamente las barreras de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad?
3. ¿En qué medida se han incorporado de forma pertinente los enfoques transversales institucionales, como género, discapacidad y no discriminación?

Coherencia

4. ¿En qué medida y cómo se alinea el proyecto con los mandatos de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito)?
5. ¿Qué sinergias se han establecido con otras iniciativas y actores del Sistema de Naciones Unidas y mecanismos de cooperación regional, y en qué medida han reforzado el alcance del proyecto?
6. ¿Cómo ha contribuido el enfoque tripartito a la coherencia de la intervención a nivel nacional y regional?

Eficacia

7. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en los ejes estratégicos del proyecto: gobernanza normativa, contratación equitativa, servicios de empleo y reintegración laboral, y cooperación regional?
8. ¿Cómo han operado los mecanismos de implementación y coordinación interinstitucional, y qué capacidad de adaptación ha demostrado el proyecto ante desafíos operativos y cambios contextuales?
9. ¿Qué nivel de apropiación institucional se observa en el uso de las herramientas, protocolos y metodologías desarrolladas por el proyecto?
10. ¿Se observan avances en el acceso de personas migrantes —especialmente mujeres, jóvenes y personas retornadas— a servicios de empleo, formación y reintegración, particularmente en zonas fronterizas o de alta movilidad?

Eficiencia

11. ¿En qué medida la planificación, ejecución y ajustes operativos han optimizado el uso de los recursos disponibles, considerando los desafíos técnicos, institucionales y contextuales?
12. ¿Qué rol han cumplido los mecanismos de monitoreo y seguimiento técnico en la gestión del proyecto y en la toma de decisiones basada en evidencia?
13. ¿Qué prácticas operativas o cuellos de botella pueden identificarse en el modelo de gestión y coordinación interinstitucional?

Impacto

14. ¿A qué transformaciones institucionales, normativas o programáticas ha contribuido directa o plausiblemente el proyecto en los países priorizados?

15. ¿En qué medida el proyecto ha influido en la adopción de estándares de contratación equitativa y protección de derechos en marcos legales o políticas públicas?

16. ¿Se identifican efectos sostenidos que favorezcan el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos?

17. ¿Qué condiciones políticas, técnicas o presupuestarias han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del proyecto?

Sostenibilidad

18. ¿Qué avances se observan en términos de apropiación institucional de los productos, capacidades y procesos desarrollados por el proyecto?

19. ¿Qué posibilidades existen de replicar o escalar las experiencias piloto impulsadas por el proyecto, y qué factores institucionales influyen en su sostenibilidad?

6.5. Matriz de evaluación

Acceder a la [matriz de evaluación completa](#).

6.6. Listado de entrevistas realizadas

Tipo de Actor	Nombre Completo	Institución	Cargo	Rol en el proyecto	Nivel de Influencia
Representante de Gobierno	Amanda Calvo	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica	Asesora del Despacho	Enlace institucional	Medio
Representante de Gobierno	Elenieth Alfaro	Instituto Nacional de Aprendizaje - Costa Rica	Jefa de la Unidad de Certificación	Coordinación técnica	Medio
Agencia del SNU	Monica Sales	OIM	Oficial de Proyecto	Coordinación técnica	Medio
Entidad sin fines de lucro	Gerardo Guarquez	Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala	Integrante	Coordinación técnica	Medio
Representante de Gobierno	Ana María Méndez	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia	Subsecretaria de Coordinación Ejecutiva	Oficial Nacional del Proyecto	Medio
Representante de Trabajadores	Joel Navarrete	Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras	Coordinador Comité Intersindical Migración laboral	Enlace y coordinación técnica	Medio
Otro socio estratégico	Kenia Zeron	Municipalidad de Danli, El Paraíso	Regidora/tema migratorio	Coordinación técnica	Medio
Agencia del SNU	Daniel Garcia	OIM	Coord. Red de migración	Coordinación técnica	Medio
Agencia del SNU	María José Benítez	ACNUR - MIRPS	Secretaría Técnica	Enlace y coordinación técnica	Medio

Tipo de Actor	Nombre Completo	Institución	Cargo	Rol en el proyecto	Nivel de Influencia
Funcionario OIT	Noortje Denkers	OIT	Directora Adjunta de la Oficina del Caribe	Backstopping del proyecto - ML	Alto
Funcionario OIT	Mariana Pineda	OIT	Coordinadora del proyecto	Coordinación del Proyecto	Alto
Funcionario OIT	Margarita Cano	OIT	Oficial Nacional del Proyecto	Oficial Nacional del Proyecto	Alto
Funcionario OIT	Dunia Flores	OIT	Oficial Nacional del Proyecto	Oficial Nacional del Proyecto	Alto
Otro socio estratégico	Carla Rojas	-	Consultora independiente	Consultora externa	Medio
Otro socio estratégico	Andrea Yos	-	Consultora independiente	Consultora externa	Medio
Funcionario OIT	Francesco Carella	OIT	Especialista Regional ML	-	Medio

6.7. Respuestas al formulario de opinión y relevamiento de actividades

Tipo de Actor	Nombre Completo	Institución	Cargo	Rol en el proyecto	Nivel de Influencia
Representante de Gobierno	Rosmery Ochoa	Instituto Guatemalteco de Migración	Directora de Políticas y Estudios Migratorios	Punto focal institucional	Medio
Entidad sin fines de lucro	Flor de María Bajacol	Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala	Presidenta	Enlace y coordinación técnica	Medio
Entidad sin fines de lucro	Gerardo Guarquez	Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala	Integrante	Coordinación técnica	Medio

6.8. Instrumentos

6.8.1. Guía de entrevista para el donante y socio (IRCC)

Completar antes de comenzar:

Nombre Completo	
Rol	
Institución	IRCC
Género	
País	Honduras/Guatemala/Costa Rica

*Presentación: Soy parte del equipo de ZIGLA, consultora especializada en monitoreo y evaluación que está a cargo de la evaluación final independiente del Proyecto "Reclutamiento Justo en Centroamérica: fortalecimiento de las capacidades institucionales para la integración socioeconómica de migrantes y refugiados". En esta entrevista nos gustaría escuchar y conocer sus opiniones y perspectivas sobre su función, su trabajo y la ejecución del Proyecto. Antes de comenzar, **le solicito permiso para grabar la entrevista**, esto sólo será utilizado de manera interna para analizar posteriormente.*

Relevancia y coherencia:

- 1) ¿Cómo surgió el Proyecto? ¿Cuál fue el rol de IRCC en el diseño del mismo? ¿Cuál fue su rol específicamente?
- 2) ¿Cómo se inserta este Proyecto en el contexto internacional actual?
- 3) ¿Cómo se alinea este proyecto con las prioridades estratégicas de IRCC en materia de migración internacional y protección de personas refugiadas? ¿Existen otros Proyectos relacionados en América Latina?
- 4) ¿El proyecto ha abordado adecuadamente las barreras de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad (personas con discapacidad, indígenas, LGBTIQ+)?

Eficacia:

- 5) Considerando los informes recibidos y el progreso del proyecto, ¿qué tan satisfechos están con el progreso del proyecto hasta ahora?
- 6) ¿Qué componentes creen que han tenido mejores resultados?
- 7) ¿Hay algún caso o actividad que considere más destacado?
- 8) ¿Qué obstáculos o barreras (operativos y contextuales) identifica durante la implementación del proyecto? ¿Cómo se abordaron los mismos y en qué medida fue posible adaptarse al contexto?

Eficiencia:

- 9) Desde su punto de vista, ¿cómo fue la gestión y uso de los fondos proporcionados por IRCC en relación con los objetivos y resultados esperados?
- 10) ¿Qué mecanismos de comunicación y coordinación se usaron entre IRCC y la OIT para asegurar que el proyecto se implementara correctamente?

Impacto y sostenibilidad:

- 11) ¿Qué expectativas tiene IRCC sobre la duración de los resultados del proyecto una vez que termine la financiación canadiense?

12) ¿Qué condiciones políticas, técnicas o presupuestarias han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del proyecto?

13) ¿Qué buenas prácticas crees que deja este proyecto para otros futuros proyectos?

14) ¿Cómo piensa IRCC utilizar la información obtenida de las evaluaciones de este proyecto para futuras iniciativas?

15) ¿Se han visto nuevas oportunidades para colaborar con la OIT o con otros socios en Centroamérica, basándose en lo aprendido de este proyecto?

6.8.2. Guía de entrevista para Representantes de la OIT

Completar antes de comenzar:

Nombre Completo	
Rol	
Institución	OIT
Género	
País	Honduras/Guatemala/Costa Rica

*Presentación: Soy parte del equipo de ZIGLA, consultora especializada en monitoreo y evaluación que está a cargo de la evaluación final del Proyecto "Reclutamiento Justo en Centroamérica: fortalecimiento de las capacidades institucionales para la integración socioeconómica de migrantes y refugiados". En esta entrevista nos gustaría escuchar y conocer sus opiniones y perspectivas sobre su función, su trabajo y la ejecución del Proyecto. Antes de comenzar, **le solicito permiso para grabar la entrevista**, esto sólo será utilizado de manera interna para analizar posteriormente.*

Relevancia:

1. ¿Cómo surgió el Proyecto? ¿Cuál fue el rol de OIT en el diseño del mismo? ¿Cuál fue su rol específicamente?

2. ¿En qué medida cree que el diseño del proyecto responde a las necesidades identificadas en relación con la contratación equitativa y la protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas en los países de intervención?

3. ¿Cómo se identificaron esas necesidades al inicio del proyecto y cómo se han adaptado a lo largo del tiempo?

4. ¿En qué medida se han incorporado EN EL DISEÑO enfoques para población específica como género, discapacidad y población indígena?

5. ¿El proyecto ha abordado adecuadamente las barreras de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad (personas con discapacidad, indígenas, LGBTQ+)?

6. ¿Podría proporcionar ejemplos concretos de cómo las actividades del proyecto han buscado mitigar estas barreras?

Coherencia:

7. ¿Cómo se alineó el proyecto con los objetivos más amplios de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales?

8. ¿Podría describir cómo la participación de la OIT en estos foros ha influido en la dirección del proyecto y viceversa?

9. ¿Cómo se colaboró con otras organizaciones (como la OIM o agencias de la ONU) y grupos regionales (como CRM o MIRPS) para que el proyecto fuera más efectivo? ¿Cuál fue el rol de cada organización?

10. ¿De qué manera el trabajo conjunto con gobiernos, empleadores y trabajadores benefició al proyecto?

Eficacia:

11. ¿Cuáles fueron los resultados más importantes logrados por el proyecto en cada uno de sus componentes? (Foco en Componente I y II) **Ver diferencias entre países.**

12. ¿Qué obstáculos o barreras (operativos y contextuales) identifica durante la implementación del proyecto? ¿Cómo se abordaron los mismos y en qué medida fue posible adaptarse al contexto?

13. ¿Podrías sostener que el proyecto ha facilitado el acceso de migrantes a servicios de empleo y formación?

Eficiencia:

14. ¿Cómo se utilizaron los recursos del Proyecto? (dinero, personal) ¿Hubo algún cambio de contexto o desafío en relación a los recursos?

15. ¿Qué prácticas operativas o cuellos de botella pueden identificarse en el modelo de gestión y coordinación interinstitucional?

16. ¿Qué aprendizajes surgen de la coordinación de un proyecto de este tipo?

Impacto y Sostenibilidad:

17. ¿Qué cambios institucionales, normativos o programáticos identifica en los países luego del proyecto?

18. ¿Qué condiciones políticas, técnicas o presupuestarias han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del proyecto?

19. ¿Estos cambios son duraderos y sostenibles en el tiempo?
20. ¿Qué buenas prácticas crees que deja este proyecto para otros futuros proyectos?
21. ¿Qué factores institucionales inciden en la sostenibilidad del proyecto?
22. ¿Hay nuevos proyectos encaminados con IRCC? ¿De qué tipo?

6.8.3. Guía de entrevista para Organismos y Organizaciones colaboradoras

Completar antes de comenzar:

Nombre Completo	
Rol	
Institución	
Género	
País	

*Presentación: Soy parte del equipo de ZIGLA, consultora especializada en monitoreo y evaluación que está a cargo de la evaluación final del Proyecto "Reclutamiento Justo en Centroamérica: fortalecimiento de las capacidades institucionales para la integración socioeconómica de migrantes y refugiados". En esta entrevista nos gustaría escuchar y conocer sus opiniones y perspectivas sobre su función, su trabajo y la ejecución del Proyecto. Antes de comenzar, **le solicito permiso para grabar la entrevista**, esto sólo será utilizado de manera interna para analizar posteriormente.*

Contexto

- 1) ¿Cuál es el trabajo que hace su Organización?
- 2) ¿Con qué población trabaja?
- 3) ¿Cuál es su rol?
- 4) ¿Cuál fue su relación con el Proyecto de OIT sobre reclutamiento justo?
- 5) ¿Qué actividad/es realizaron en el marco de este Proyecto?

Relevancia:

- 6) ¿Cómo se alinearon los objetivos y actividades de este proyecto con las necesidades y prioridades específicas de su organización y de la población a la que atiende (migrantes, retornados, mujeres, jóvenes, etc.)?
- 7) ¿Considera que las intervenciones del proyecto fueron apropiadas para el contexto de su país y para los desafíos que enfrenta la migración laboral y la integración socioeconómica?
- 8) ¿Qué tan relevante fue la asistencia técnica y las herramientas proporcionadas por el proyecto para las funciones y el mandato de su organización?

Eficacia:

9) ¿Cuáles diría que fueron los principales resultados o logros que su organización observó o en los que contribuyó directamente gracias a este proyecto? *(NOTA: Según la organización, revisar los [productos involucrados](#) y consultar específicamente por ejemplos concretos).*

10) ¿En qué medida considera que el proyecto ayudó a superar las barreras de acceso al empleo formal para los migrantes, especialmente para mujeres, jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad?

11) ¿Observa un fortalecimiento de las capacidades dentro de su organización o en las instituciones con las que interactúa después del Proyecto?

Eficiencia:

12) ¿Considera que los recursos (humanos, técnicos, financieros) asignados al proyecto se utilizaron de manera eficiente para lograr los resultados?

13) ¿Cuáles fueron los principales desafíos operativos u obstáculos que surgieron durante la implementación del Proyecto/las actividades?

14) ¿Cómo se manejó la adaptación del proyecto a los cambios de contexto (ej. cambios de gobierno, nuevas políticas)?

Impacto y Sostenibilidad:

15) ¿Qué cambios significativos a largo plazo, ya sean institucionales, normativos o programáticos, cree que el proyecto ha generado o contribuirá a generar en su país o sector?

16) ¿Qué acciones quedaron por fuera?

17) ¿Se observa una mejora en el acceso efectivo de migrantes y retornados a los servicios públicos (empleo, formación, cuidado infantil) como resultado de las intervenciones del proyecto?

18) ¿Su organización tiene planes concretos para continuar las actividades o iniciativas iniciadas por el proyecto una vez que la financiación externa finalice? ¿Disponen de los recursos (presupuestarios, humanos) necesarios para ello?

19) ¿Qué condiciones (políticas, técnicas, financieras) considera clave para asegurar que los logros del proyecto se mantengan y expandan a largo plazo?

6.8.4. Guía de entrevista para estudios de caso (MIRPS)

Completar antes de comenzar:

Nombre Completo	
Rol	
Institución	
Género	
País	

*Presentación: Soy parte del equipo de ZIGLA, consultora especializada en monitoreo y evaluación que está a cargo de la evaluación final del Proyecto "Reclutamiento Justo en Centroamérica: fortalecimiento de las capacidades institucionales para la integración socioeconómica de migrantes y refugiados". En esta entrevista nos gustaría escuchar y conocer sus opiniones y perspectivas sobre su función, su trabajo y la ejecución del Proyecto. Antes de comenzar, **le solicito permiso para grabar la entrevista**, esto solo será utilizado de manera interna para analizar posteriormente.*

1. Rol e involucramiento

- ¿Cuál ha sido el papel específico de Costa Rica en el liderazgo de la estrategia regional de reconocimiento de competencias en el marco del MIRPS?
- ¿Cómo se coordinó la participación de las instituciones nacionales (ej. INA, Ministerio de Trabajo, Migración) en este proceso?

2. Avances y logros

- ¿Cómo fue el proceso de diagramación de la estrategia?
- Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales avances alcanzados hasta ahora en la estrategia regional?
- ¿Existen ejemplos concretos en los que la estrategia ya haya tenido impacto directo en población migrante, retornada o refugiada en Costa Rica?

3. Desafíos

- ¿Qué obstáculos enfrentaron durante el proceso de coordinación regional (políticos, técnicos o institucionales)?
- ¿Qué aspectos considera que han dificultado que la estrategia se publique oficialmente y se implemente plenamente?

4. Lecciones y buenas prácticas

- ¿Qué buenas prácticas destacaría de la experiencia de Costa Rica que podrían servir de referencia para otros países del MIRPS?
- ¿Qué aprendizajes cree que deja este proceso para el diseño de futuros mecanismos regionales de reconocimiento de competencias?

5. Perspectivas y sostenibilidad

- ¿Cuáles serían los próximos pasos necesarios para que la estrategia regional pase de la etapa de diseño a la implementación concreta?
- ¿Qué condiciones institucionales o apoyos externos (financieros, técnicos, políticos) considera clave para asegurar la sostenibilidad de esta agenda?

6.8.5. Guía de entrevista para estudios de caso (Guatemala - CIJG)

Completar antes de comenzar:

Nombre Completo	
Rol	

Institución	
Género	
País	

*Presentación: Soy parte del equipo de ZIGLA, consultora especializada en monitoreo y evaluación que está a cargo de la evaluación final del Proyecto "Reclutamiento Justo en Centroamérica: fortalecimiento de las capacidades institucionales para la integración socioeconómica de migrantes y refugiados". En esta entrevista nos gustaría escuchar y conocer sus opiniones y perspectivas sobre su función, su trabajo y la ejecución del Proyecto. Antes de comenzar, **le solicito permiso para grabar la entrevista**, esto solo será utilizado de manera interna para analizar posteriormente.*

Contexto

- 1) ¿Cuál es el trabajo principal que realiza el Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala?
- 2) ¿Cuál es su rol específicamente?
- 3) ¿Con qué juventudes y comunidades indígenas trabajan principalmente?
- 4) ¿Qué actividades específicas llevaron a cabo en el marco de este proyecto (por ejemplo, mapeo de emprendimientos, nota técnica sobre prácticas ancestrales, talleres, etc.)?

Relevancia

- 5) ¿Cómo se alinearon los objetivos y actividades del proyecto con las prioridades del CJIG?
- 6) ¿Consideran que las intervenciones del proyecto fueron apropiadas para la realidad de las juventudes indígenas frente a los desafíos de migración, pobreza y discriminación?
- 7) ¿Qué tan útiles fueron la asistencia técnica y las herramientas de la OIT para fortalecer el trabajo del Consejo y sus ejes de acción?

Eficacia

- 8) ¿Qué actividades se realizaron durante el transcurso del proyecto?
- 9) ¿Cuáles diría que fueron los principales resultados o logros alcanzados por el CJIG gracias a este proyecto?

- 10) ¿En qué medida el proyecto contribuyó a abrir oportunidades de empleo o a reducir barreras para jóvenes indígenas frente al mercado laboral?
- 11) ¿Han observado un fortalecimiento de capacidades dentro del CJIG o entre las instituciones con las que se articulan como resultado de esta alianza?

Eficiencia

- 12) ¿Considera que los recursos disponibles (humanos, técnicos y financieros) se utilizaron de manera eficiente para las actividades realizadas con el CJIG?
- 13) ¿Qué obstáculos o desafíos enfrentaron durante la implementación de las acciones con la OIT?

Impacto y Sostenibilidad

- 14) ¿Qué cambios significativos creen que este proyecto generó o podría generar a largo plazo en el CJIG y en las juventudes indígenas (ej. fortalecimiento institucional, incidencia política, nuevas oportunidades económicas)?
- 15) ¿Qué acciones relevantes quedaron pendientes o no se lograron implementar?
- 16) ¿Tiene el CJIG planes concretos para dar continuidad a las iniciativas iniciadas junto con la OIT, aun cuando termine la financiación externa?
- 17) ¿Con qué recursos (presupuestarios, técnicos, humanos) cuentan y cuáles son las condiciones necesarias para sostener y ampliar los logros alcanzados?

6.8.6. Formulario de opinión y relevamiento de actividades

FORMULARIO DE OPINIÓN Y RELEVAMIENTO DE ACTIVIDADES

Proyecto IRCC-OIT

Estimado/a participante,

Le invitamos a responder algunas preguntas sobre su experiencia en el proyecto "Contratación Equitativa en Centroamérica" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El objetivo principal de esta evaluación independiente es comprender los resultados alcanzados por el proyecto, tanto los previstos como los inesperados, así como los factores que contribuyeron a estos logros y cómo impactaron a los diversos actores involucrados.

*El cuestionario es breve y sencillo, y le tomará aproximadamente **10 minutos** completarlo. Queremos asegurarle que todas sus respuestas serán tratadas de forma estrictamente confidencial y serán de gran valor para la mejora de futuras iniciativas.*

Si le resulta más conveniente, puede contactarnos a través de WhatsApp y enviar sus respuestas mediante mensajes de audio, al siguiente número: XXXXXX

Agradecemos de antemano su valioso tiempo y su contribución.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

1. Nombre

2. Organización a la que representa

3. Rol en la organización

4. País al que representa (no su país de origen):

- a. Guatemala
- b. Panamá
- c. Honduras
- d. Costa Rica
- e. Otro

5. Nivel al que representa

- a. Local
- b. Nacional
- c. Regional
- d. Internacional

6. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro
- d. Prefiero no responder

II. SOBRE LA INTERVENCIÓN EN EL MARCO DEL PROYECTO

7. Según su opinión, ¿cuál es el principal reto que enfrenta la población migrante y refugiada en los países de acogida de América Central en la actualidad?

Puede elegir más de uno

- Dificultades relacionadas con el acceso al empleo
- Discriminación y xenofobia
- Barreras legales para la inserción laboral
- Problemas en la administración de la migración por parte de los Estados
- Falta de reconocimiento de competencias y experiencia laboral

- Acceso limitado a servicios públicos (salud, educación, trabajo, protección legal)
- El cuidado de niños/as y adultos mayores (especialmente para mujeres)
- Inseguridad y riesgo en las rutas migratorias
- Otro/s (especifique): _____

8. ¿En qué intervención / acción / actividad participó en el marco del proyecto de OIT “Fair Recruitment in Central America: Strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees” (Contratación equitativa) ? (Nombre de la acción o breve descripción)

Abierta

9. ¿A qué línea/s de trabajo del Proyecto se vincula(n) mejor las acciones en las que participó?

Puede marcar más de una

- a. Fortalecimiento de la legislación y prácticas de contratación justa
- b. Mejora de la gestión de datos y coordinación interinstitucional en migración laboral
- c. Acceso a formación y certificación de competencias
- d. Mejora del acceso a servicios de cuidado infantil para trabajadoras migrantes
- e. Otra (especifique)
- f. No estoy seguro/a o no lo sé

10. ¿Cuál es la población objetivo o beneficiaria final de estas intervenciones?

Puede marcar más de una

- Personas migrantes en tránsito
- Personas refugiadas o solicitantes de asilo
- Migrantes retornados
- Mujeres migrantes
- Jóvenes migrantes
- Personas con discapacidad
- Pueblos indígenas migrantes
- Otro grupo (especifique): _____

III. PERCEPCIÓN SOBRE RELEVANCIA Y RESULTADOS

11. ¿Cómo calificaría el nivel de relevancia de estas intervenciones para responder a las necesidades de su población objetivo?

- a. Muy alta
- b. Alta
- c. Mediana
- d. Baja
- e. Muy baja

f. No sabe/no tiene información

11. a Si así lo desea, justifique su respuesta

Abierta

12. ¿Cuáles fueron los principales logros de estas intervenciones? Por favor, enumere todos los que recuerde.

Abierta

13. ¿Cuál es su grado de acuerdo con las siguientes frases?

Frase	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No lo sé / No aplica
La comunicación con OIT y el equipo de coordinación del proyecto fue fluida y constante					
El proyecto impulsó la relación de mi organización/institución con otras entidades					
El proyecto aportó los suficientes recursos económicos para obtener los resultados esperados					
El acompañamiento técnico de OIT y su equipo resultó fundamental para alcanzar los objetivos de las actividades					
Existen las condiciones necesarias para que los resultados sean sostenibles en el mediano y largo plazo					
Los resultados obtenidos gracias al proyecto tienen un efecto en las vidas de migrantes y retornados					
El proyecto promovió el enfoque tripartito (gobierno, empleadores, empleados)					

14.Comentarios adicionales. Si desea, puede incorporar aclaraciones, enlaces a webs o documentos, etc.

15. ¿Estaría dispuesto a profundizar más sobre estos conceptos en una entrevista de media hora?

- Sí, pueden contactarme por correo y agendar
- Sí, pueden contactarme por WhatsApp y responder algunas preguntas en formato de audio
- No

16.[IF SI] Datos de contacto:

6.9. Estudios de caso

6.9.1. Estudio de caso MIRPS - Estrategia Regional de reconocimiento de competencias laborales

Introducción

El MIRPS es un marco regional, de liderazgo estatal, que busca articular una respuesta integral al desplazamiento forzado en Centroamérica y México, promoviendo protección y soluciones duraderas. Se apoya en una estructura técnica y política sólida, financiamiento estratégico, y un mecanismo de apoyo internacional que moviliza recursos y alianzas.

Este estudio de caso busca dar cuenta del desarrollo de la **Estrategia Regional de Reconocimiento de Competencias Laborales** realizado en el marco del MIRPS y liderado por OIT con financiamiento del proyecto “Contratación Equitativa en Centroamérica”. Se buscará analizar cómo esta estrategia se ha articulado con mecanismos regionales existentes, así como su contribución al diseño de un posible mecanismo tripartito de reconocimiento de certificaciones a escala latinoamericana.

Para la diagramación del caso se realizaron entrevistas a participantes del MIRPS y se analizó la documentación oficial, y documentos secundarios proporcionados por los entrevistados.

Contexto Regional

Según el MIRPS, más de **1,3 millones de personas han sido desplazadas** de manera forzosa en Centro América y México como resultado de la violencia, la inseguridad y la desigualdad. Estas dinámicas generan importantes desafíos para la integración socioeconómica, en particular en el acceso al empleo formal. En este marco, los países MIRPS identificaron la certificación y reconocimiento de competencias laborales como un eje estratégico para favorecer la movilidad segura y la inclusión laboral de personas migrantes, solicitantes de asilo y refugiadas.

La región cuenta con bases institucionales importantes, aunque desiguales, para avanzar en esta agenda. México y Costa Rica poseen sistemas consolidados y de gran reconocimiento; Honduras y El Salvador han desarrollado marcos y metodologías pero con avances más limitados en los últimos años; Guatemala se encuentra aún en etapa de discusión; y Panamá y Belice presentan mayores rezagos, este último en transición hacia el Marco Regional de Cualificaciones del Caribe. A pesar de estas asimetrías, los países han generado experiencias valiosas, como los programas de certificación para migrantes retornados en Guatemala, El Salvador y México, que evidencian el potencial de estas herramientas. En conjunto, la OIT ha considerado que este panorama ofrece una ventana de oportunidad para impulsar pilotos sectoriales de homologación (por ejemplo, en turismo, construcción y servicios), capaces de servir como punto de partida hacia un reconocimiento mutuo

de certificaciones a nivel regional y de sentar las bases de un futuro Marco Regional de Cualificaciones.¹⁹

Por ello, la propuesta de Estrategia para el reconocimiento de las competencias laborales entre los países del MIRPS se basa en “un marco de gobernanza que incluye un nivel político y otro técnico”, que buscan definir una ruta de intervención en el corto, mediano y largo plazo para avanzar en la diagramación de un esquema común entre los países.

Tabla resumen del Estado de situación de los países del MIRPS en Certificación de Competencias

País	Nivel de avance	Marcos y metodologías
Costa Rica	Avanzado ●	Implementa un Marco Nacional de Cualificaciones (EFTP); catálogo de cualificaciones; metodologías de certificación sólidas; experiencia previa en modelo regional.
El Salvador	Intermedio ●	Participó en el modelo regional previo de homologación; definió niveles de cualificaciones, aunque sin grandes avances en los últimos años. Tiene programas de certificación para población retornada.
Belice	Bajo ●	Adopta el Marco Regional de Cualificaciones del Caribe (CVQF); servicios aún limitados durante el proceso de adaptación.
Panamá	Bajo ●	En proceso de mejora integral de su oferta formativa; el enfoque de competencias aún poco implementado.
México	Muy Avanzado ●	Sistema CONOCER, uno de los más reconocidos de América Latina; amplia cobertura y experiencia; servicios de certificación para población migrante retornada.

¹⁹ Estrategia regional para el reconocimiento de competencias laborales, para facilitar la movilidad laboral en Centroamérica y México. (MIRPS, 2023)

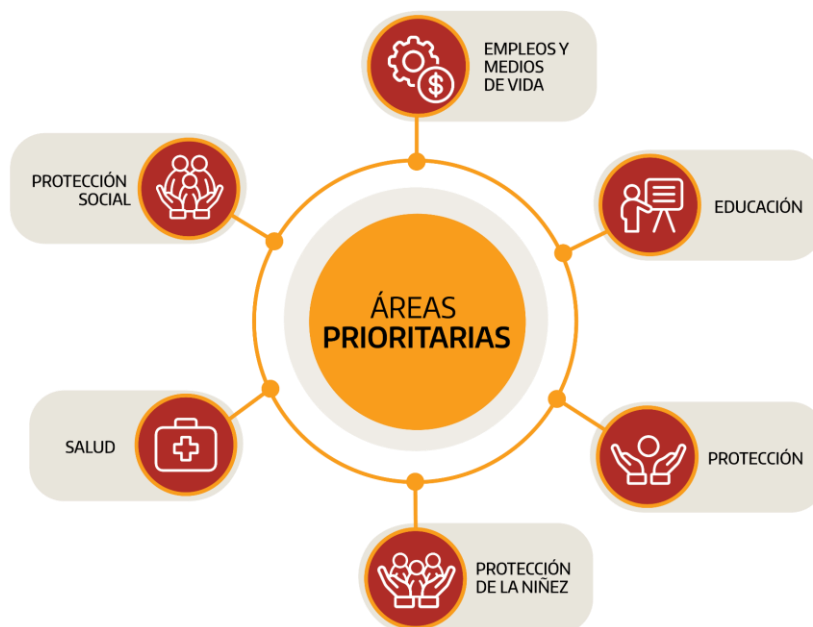
Guatemala	Bajo ●	Ha trabajado en propuestas y discusiones, pero sin avances sostenidos. Ha implementado experiencias puntuales de certificación para migrantes retornados.
Honduras	Intermedio ●	Definió niveles de cualificación; tiene servicios de certificación en marcha; avances detenidos en los últimos años.

Fuente: Elaboración propia en base al documento de Estrategia regional para el reconocimiento de competencias laborales, para facilitar la movilidad laboral en Centroamérica y México. (MIRPS, 2023)

MIRPS

El Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) surge en 2017 cuando **Belice, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México y Panamá** firmaron la Declaración de San Pedro Sula, a la que posteriormente se adhirió El Salvador en 2019. Se trata de un mecanismo regional que materializa el Pacto Mundial sobre los Refugiados al fomentar la cooperación entre países de origen, tránsito y destino, bajo el principio de responsabilidad compartida en la prevención, protección y búsqueda de soluciones duraderas.

El MIRPS se distingue por su carácter participativo, al incorporar las voces de las personas con necesidades de protección y de comunidades afectadas por violencia e inseguridad. Asimismo, articula a organizaciones regionales e internacionales, junto con Estados cooperantes a través de la Plataforma de Apoyo, consolidando una agenda común que integra dimensiones humanitarias y de desarrollo. De manera estructural, los países que han tenido la presidencia han ido dando forma a las prioridades, estableciendo equipos técnicos nacionales intersectoriales que incluyen Cancillería, Ministerios u Oficinas de refugio, Ministerios de migración, y Ministerios de Trabajo, Salud y Educación. Además, cuenta con cuatro equipos técnicos regionales en protección (recepción, admisión y procesamiento, y desplazamiento interno) y en soluciones (empleo y medios de vida, y gobiernos locales). Actualmente, la Secretaría Técnica del MIRPS está a cargo del ACNUR en conjunto con la Organización de Estados Americanos (OEA). La OIT apoya el Grupo de Empleo y Medios de Vida del MIRPS a través de su conocimiento técnico en cuestiones de empleabilidad, que es coordinado por Costa Rica.



Fuente: MIRPS

Resultados

Desde 2022, el MIRPS priorizó en sus planes de acción regionales la meta de avanzar en mecanismos conjuntos de certificación de competencias, con el apoyo técnico y financiero de la OIT. Este trabajo se articuló con otros foros regionales, como la Conferencia Regional sobre Migración (CRM), evitando duplicaciones y generando sinergias.

A continuación los principales hitos:

- El primer paso fue la **conformación de un equipo técnico de trabajo** en noviembre de 2022. Este equipo estuvo integrado por representantes de instituciones clave de los países miembros del MIRPS, incluyendo instituciones de formación profesional o encargadas de la certificación de competencias laborales, Ministerios de Trabajo e Institutos o Direcciones de Migración.
- En 2022 se llevó adelante un primer **Taller en la Ciudad de Panamá** con todos los países miembros para generar un diagnóstico e identificar oportunidades para el diseño de una estrategia regional. Un hallazgo clave fue que los servicios de formación por competencias están presentes en 6 de los 7 países (Panamá excluido) y que existía un gran interés de los participantes en avanzar en un desarrollo nacional y regional de homologación.
- Luego de 3 sesiones de trabajo, en el 2023 se elaboró una **primera propuesta de Estrategia Regional para el Reconocimiento de Competencias**. El [documento](#) establece las condiciones políticas y técnicas necesarias, para garantizar el reconocimiento de las competencias laborales de las personas en situación de movilidad en los países del MIRPS.

- En abril 2024, los Estados miembros del MIRPS adoptaron esta estrategia regional de reconocimiento de competencias laborales. En una primera sesión, se definió el plan de trabajo para la primera fase de la estrategia, que incluía:
 - Fortalecer la visibilidad y valoración de la evaluación y certificación de competencias.
 - Establecer variables, indicadores y bases de datos para la mejora continua y la focalización de los servicios de evaluación y certificación de competencias.
 - Sumar a las instituciones de formación profesional en el desarrollo de la Estrategia. Este encuentro contó con su participación por primera vez.
- En 2024, los países MIRPS participaron junto a República Dominicana en un **Encuentro Tripartito Regional en Lima**. En dicha reunión, los países MIRPS y República Dominicana elaboraron nuevamente la *“Propuesta de hoja de ruta: Construyendo lineamientos concertados para promover rutas que dinamicen procesos de reconocimiento mutuo de la certificación de competencias laborales en América Latina y el Caribe”*.

En suma, si bien se logró documentar la Estrategia Regional y su presentación ante los Estados miembro, así como los pasos para su implementación, la misma no ha sido oficialmente publicada, lo cual supone un obstáculo para su instrumentalización. En este sentido, desde la Secretaría Técnica de MIRPS se reconoce que el proyecto está actualmente en un “stand-by”.

Desafíos

-La integración de las actividades del Proyecto en un marco interinstitucional como el MIRPS resulta de gran relevancia aunque conlleva desafíos a la hora de operacionalizar en un plan concreto. El involucramiento y apoyo técnico de OIT en el desarrollo de una Estrategia de Reconocimiento de Competencias Laborales fue fundamental para el avance en el diálogo, acuerdo político y el diagnóstico técnico. No existe, sin embargo, una publicación oficial que sistematice los acuerdos alcanzados ni un piloto implementado que permita evaluar resultados concretos. Esto refleja una tensión propia de los mecanismos regionales: la voluntad técnica y la coordinación interinstitucional no siempre logran materializarse en instrumentos visibles, lo cual limita la apropiación de los países y la sostenibilidad de los esfuerzos.

-La agenda del MIRPS es coordinada por una multiplicidad de actores, lo que dificulta la interacción y priorización de las temáticas. Esta diversidad, aunque enriquece el debate, también provoca fragmentación y problemas de comunicación. En especial, resulta un desafío para OIT la coordinación con otras agencias y organismos internacionales involucrados en el proyecto, que llevan sus propias agendas en el marco del MIRPS así como en otros espacios regionales. Al mismo tiempo, las contrapartes de los países tienen un alto nivel de rotación, lo cual dificulta la continuidad de los procesos e interlocutores.

-Otro desafío radica en la necesidad de acuerdos políticos vinculantes. La estructura del MIRPS, al no ser de carácter obligatorio, deja en manos de cada país la decisión de qué acciones implementar y qué indicadores reportar. Esto conlleva a que los avances sean desiguales y dependan de la voluntad

política de cada gobierno. La ausencia de compromisos formalizados a nivel estatal dificulta transformar los consensos técnicos en políticas efectivas y sostenibles.

Buenas prácticas

-Metodología participativa y aprendizaje horizontal entre países. La organización de talleres regionales y sesiones de trabajo conjuntas favoreció la circulación de información y el reconocimiento de experiencias exitosas. Por ejemplo, México y Costa Rica compartieron el funcionamiento de sus sistemas consolidados de certificación, lo que permitió que países con menor avance técnico, como Guatemala o Panamá, pudieran identificar elementos adaptables a sus propios contextos. Esta dinámica de cooperación horizontal se consolida como una buena práctica replicable, ya que acelera la curva de aprendizaje y genera soluciones más contextualizadas.

-Vinculación y coherencia con mecanismos regionales existentes. La estrategia no se desarrolló de manera aislada, sino en articulación con otros espacios como la Conferencia Regional sobre Migración (CRM) y la Red de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica y República Dominicana (REDIFP). Esta práctica de alinear esfuerzos con mecanismos ya consolidados ayudó a evitar duplicaciones y a dar mayor legitimidad a la propuesta del MIRPS. Al mismo tiempo, permitió insertar el tema de certificación de competencias en agendas regionales de alto nivel, potenciando su sostenibilidad.

-Construcción de una hoja de ruta gradual y flexible. El diseño de una estrategia con horizontes de corto, mediano y largo plazo constituye una práctica replicable para proyectos de esta complejidad. Esta estructura permitió priorizar acciones inmediatas (como la visibilización de los servicios y la definición de indicadores comunes), al mismo tiempo que sentó las bases para avanzar hacia la homologación de estándares y, eventualmente, hacia un marco regional de cualificaciones. El enfoque gradual ofrece a los países la posibilidad de integrarse según sus capacidades institucionales, sin quedar excluidos del proceso regional.

6.9.2. Estudio de caso nacional - Guatemala: Consejo de Juventudes Indígenas

Introducción

En base a los resultados expuestos, se definió que el estudio de caso nacional sea en Guatemala, específicamente en relación al trabajo con el Consejo de Juventudes Indígenas (CJIG). En este país, el proyecto logró mayor avance en términos de políticas y herramientas y logró desarrollar una intervención territorial concreta.

Este estudio de caso se realizó a través de 5 entrevistas con miembros, consultores y personal de OIT donde se les consultó particularmente sobre el trabajo con el Consejo, la relevancia del mismo, el

contexto socioeconómico y de migración laboral en las regiones trabajadas. Por último, se complementó el caso con documentación y fuentes secundarias de la organización y de OIT.

Contexto

Guatemala se caracteriza por una combinación de estabilidad macroeconómica y profundas desigualdades sociales. Según el Banco Mundial²⁰, el país ha mantenido un crecimiento promedio cercano al 3.5% en las últimas décadas, lo que lo convierte en el país más grande de América Central, tanto en el tamaño de su población como en su economía. Sin embargo, este crecimiento no se ha traducido de manera uniforme en bienestar para la población, ya que el gasto social se mantiene como uno de los más bajos en América Latina y persisten elevados niveles de pobreza y desnutrición crónica infantil.

El mercado laboral presenta importantes limitaciones. Aunque el desempleo es bajo, más del 70% de las personas ocupadas se encuentran en la economía informal, lo que implica condiciones laborales precarias, ausencia de seguridad social y limitada protección de derechos. Cada año, 300.000 jóvenes ingresan al mercado laboral sin encontrar suficientes alternativas de empleo formal, lo que genera presiones adicionales sobre la estructura económica y social del país.

En este contexto, la migración es una estrategia fundamental que muchas personas eligen ante un mercado con pocas oportunidades de movilidad. Así, en el país convergen 3 dinámicas migratorias:

- **Migración de salida:** principalmente hacia Estados Unidos (EEUU) y México, impulsada por la falta de empleo, bajos salarios, inseguridad alimentaria y violencia. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, aproximadamente el 16% de la población guatemalteca reside fuera del país y las remesas representan el 18% del PIB. El principal problema en relación a la emigración es la irregularidad.
- **Migración de retorno:** personas deportadas o retornadas de manera voluntaria que enfrentan dificultades de reintegración social y económica. En los últimos años, con los cambios en las políticas migratorias de EEUU, la población retornada cobró relevancia en la agenda política, a pesar de que los datos no demuestran un aumento significativo del porcentaje de retornos al país²¹.
- **Migración de tránsito:** Guatemala funciona como corredor migratorio de personas provenientes de otros países centroamericanos y extracontinentales en ruta hacia el norte. Entre 2010 y 2020, se intensificó el tránsito irregular de personas de distintas nacionalidades —incluidas cubanas, haitianas, nicaragüenses, venezolanas y extracontinentales—, al que se sumó un mayor flujo proveniente de Honduras y El Salvador. Cada una de estas corrientes plantea desafíos específicos para la gestión migratoria del país.

El perfil migratorio está marcado por el predominio de jóvenes y hombres, aunque en los últimos años ha aumentado la participación de mujeres, muchas de ellas jefas de hogar que migran para sostener a sus familias. La migración también afecta con especial intensidad a los pueblos indígenas,

²⁰ Banco Mundial. (s. f.). Population, total – Guatemala. [World Bank Open Data](#).

²¹ OIM. 2024. [GUATEMALA: CIFRAS OFICIALES DE RETORNOS](#)

quienes representan el 43,6% de la población total²², pero cuya participación en la migración supera este porcentaje. Según los informes de OIT²³, los Departamentos con mayoría indígena como Huehuetenango (17,5% de hogares con familiares en el exterior), Sololá (15,4%), Quiché y Totonicapán registran las tasas más altas de migración internacional.

A su vez, las personas pertenecientes a pueblos indígenas son consideradas entre los trabajadores más desprotegidos y vulnerables. En algunos grupos, la pobreza extrema y la desnutrición crónica ascienden a niveles superiores a los nacionales y sufren racismo a la hora de insertarse en el mercado laboral²⁴. En muchos casos, las investigaciones han demostrado que las personas indígenas son forzadas a moverse por condiciones climáticas, discriminación e inseguridad alimentaria en sus regiones de origen.

El trabajo de parte de la OIT con la población indígena en territorios de Guatemala es fundamental. Su peso demográfico, la concentración de los flujos migratorios en territorios con mayoría indígena y las barreras estructurales que enfrentan explican la relevancia de trabajar con estas comunidades para comprender las dinámicas migratorias y elevar el estándar para todos los trabajadores migrantes.

El Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala

El Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala (CJIG) es una organización civil sin fines de lucro que se propone:

- Promover un modelo de desarrollo basado en el Utz K'aslemaal (o buen vivir)
- Consolidarse como una organización sostenible y participativa
- Analizar de manera multidisciplinaria las problemáticas que afectan a las juventudes
- Formar gestores de cambio con identidad cultural
- Incidir en espacios de poder real.

Para materializar estos propósitos, el Plan Anual Operativo 2024 se organiza en cinco componentes:

- Educación integral
- Participación política
- Fortalecimiento de identidades
- Empoderamiento económico y fortalecimiento institucional.

Su estructura está conformada por una Junta Directiva de cinco personas, una Asamblea General con más de cuarenta miembros y cuatro comisiones de trabajo, educación y formación, empoderamiento económico, proyectos y comunicación, lo que le otorga un marco organizativo sólido y articulado para incidir en distintos niveles.

²² Censo 2018, Guatemala.

²³ OIT, 2023. [Migración laboral en Guatemala](#)

²⁴ Estudio Sololá, OIT (2024)

“El consejo es una plataforma de jóvenes indígenas, que busca generar espacios de incidencia y obviamente formar cuadros para generar cambios sociopolíticos. Y pues prueba de ello es que hemos tenido compañeros ahora en el Congreso de la República son diputados algunos han sido autoridades indígenas”.

-Miembro del CJIG

A través de una alianza estratégica con OIT, hace algunos años el CJIG desarrolla investigaciones, programas de formación y acompañamiento a emprendimientos juveniles. Estas acciones no solo fortalecen las capacidades de las juventudes indígenas frente a contextos de desigualdad, pobreza y migración, sino que también proyectan al CJIG como un referente en la construcción de propuestas innovadoras y culturalmente pertinentes para el desarrollo local y nacional.

El CJIG cuenta con importantes fortalezas que respaldan su labor, como su reconocimiento legal, la experiencia organizativa acumulada, la capacidad de formular proyectos y atraer recursos, así como el perfil académico y profesional de sus miembros, en su mayoría jóvenes indígenas con liderazgo comunitario. Estas características le permiten impulsar emprendimientos y propuestas estratégicas desde un territorio con gran potencial como Sololá, donde además proyecta iniciativas como la creación de una “Escuela de Formación Política y Económica para jóvenes indígenas”.

No obstante, existen limitaciones y riesgos relacionados a la falta de recursos estables, ya que es una organización que sobrevive de forma auto-sostenible, con trabajo voluntario de sus miembros. A pesar de los altibajos y restricciones, participan hoy activamente alrededor de 50 jóvenes entre hombres y mujeres.²⁵

Resultados

Es importante destacar que antes de la colaboración con la OIT, el Consejo de Juventudes Indígenas centraba su labor principalmente en la promoción de la identidad cultural, la cosmovisión, el idioma, la incidencia política y el emprendimiento orientado al fortalecimiento económico individual.

Según las entrevistas realizadas, a partir del trabajo conjunto, se comprendió que todas estas acciones se vinculan directamente con las dinámicas migratorias, lo que motivó a integrar en su agenda el tema migratorio y la promoción de mecanismos de contratación equitativa. Los jóvenes del Consejo, a pesar de enfrentar condiciones de precariedad y de tener la opción de migrar, expresan su preferencia por permanecer en sus comunidades para contribuir al desarrollo de sus pueblos; y, en caso de migrar, lo conciben como una oportunidad de aprendizaje con la intención de regresar, bajo condiciones de respeto a sus derechos, a su cultura, a su idioma y a su cosmovisión.

“Ganas no nos faltan, pero elegimos quedarnos en nuestro territorio para contribuir a nuestro pueblo. Si migramos, es para aprender y regresar, no para abandonar definitivamente nuestras comunidades.”

-Miembro CJIG

²⁵ Mapeo de emprendimientos, OIT-CJIG (2023); Estudio Sololá, OIT-CJIG (2024)

En este marco, las actividades buscaron fortalecer a la organización en temas de migración laboral y colaborar con el desarrollo económico de los miembros para otorgar opciones económicas y laborales que les permitan permanecer en sus territorios y comunidades.

En el contexto de este proyecto, se han realizado las siguientes actividades:

- **Ciclo formativo:**
Todos los miembros de CIJG recibió formación y capacitación en temas de migración, contratación equitativa, relación con la educación y el sistema orgánico del Estado, incorporando esta agenda a sus ya pautadas asambleas mensuales. Esta formación les permitió desarrollar una postura institucional y comprender mejor los efectos migratorios en sus comunidades.
- **Fortalecimiento institucional:**
Se trabajó en el fortalecimiento de la estructura organizativa del Consejo. Una consultoría desarrolló manuales de procedimiento y una estructura que fue elaborada "de la mano y desde su perspectiva y desde la cosmovisión" del CIJG. Según las entrevistas realizadas, el trabajo en conjunto fue altamente beneficioso para el Consejo, aunque con limitada sostenibilidad teniendo en cuenta la falta de recursos de la organización.
- **Mapeo de emprendimientos:**
La OIT convocó al CIJG para realizar un estudio que diera cuenta de las condiciones laborales y la relación con el emprendimiento en las comunidades indígenas. El CIJG en respuesta propuso realizar un mapeo al interior del propio Consejo que pudiera funcionar igualmente como un diagnóstico institucional.
Este reveló que la mayoría de los emprendimientos de jóvenes indígenas del Consejo son de carácter individual o familiar, con una distribución equilibrada entre los que ofrecen productos y los que brindan servicios. La motivación principal para emprender proviene de la necesidad de generar ingresos en contextos de falta de empleo formal, funcionando como alternativa de subsistencia y medio para reducir la presión migratoria. Sin embargo, el 90% de ellos no están formalizados, por lo que el mapeo propone una serie de acciones desde el CIJG para apoyar colectivamente el desarrollo y la formalización de los mismos.



Fuente: Mapeo de emprendimientos CJIG (2023)

▪ **Estudio sobre mecanismos económicos ancestrales:**

Elaborado por Gerardo Guarquez, este documento buscaba conocer e incorporar la cosmovisión de las comunidades indígenas de Guatemala a los principios de la Contratación Equitativa y trabajo digno, tanto para los residentes como para los migrantes. En sus conclusiones, esta investigación identificó la pérdida de cuatro pilares de los sistemas económicos ancestrales y propuso su recuperación: la relación con la tierra, el sistema de intercambio comercial (trueque), la utilización de recursos propios y la protección de los recursos naturales. Estos hallazgos podrían permitir a OIT tener una mejor comprensión acerca de cómo apoyar a las comunidades en su desarrollo local y disminuir las tasas de migración.

“Es necesario plantear nuevas perspectivas y metas de vida en base al conocimiento ancestral maya: ‘Xa’kë k’o’ qa samaj, chuqa’ qixim rik’ë qa kinaq’ yoj k’ase’ (con que tengamos trabajo, nuestro maíz y nuestro frijol, vivimos)”

-Nota técnica sobre mecanismos económicos ancestrales, Gerardo Guarquez, CJIG.



Fuente: Nota técnica sobre conocimientos ancestrales, CJIG (2023)

- **Estudio para la generación de oportunidades de empleo en el Departamento de Sololá:**

El estudio fue desarrollado en el marco del Programa Regional sobre Migración de la OIM y el Plan de Acción Regional de Movilidad Laboral 2023-2027. Su objetivo principal fue establecer lineamientos para fomentar el desarrollo económico sostenible y la generación de empleo de calidad en Sololá, con el fin de reducir la migración y fortalecer la economía local.

Para ello, se organizaron talleres participativos en los que representantes de gobiernos municipales, instituciones públicas como el INTECAP, organizaciones comunitarias, sector privado y juventudes indígenas discutieron diagnósticos, validaron hallazgos preliminares y construyeron propuestas conjuntas. Estas actividades permitieron identificar de manera colectiva las principales brechas en los sectores así como definir lineamientos estratégicos y proyectos piloto orientados a la generación de empleo decente en la región.

Este evidenció que, pese a los altos niveles de pobreza, migración y predominio de la agricultura de subsistencia, existen sectores con potencial para dinamizar la economía local. Las micro y pequeñas empresas son la principal fuente de empleo, aunque en condiciones mayormente informales, y destacan especialmente las mujeres en el textil artesanal y las comunidades en el turismo rural, ambos identificados como sectores estratégicos. Entre los principales retos figuran la necesidad de fortalecer capacidades empresariales, mejorar el acceso a mercados, promover la innovación y formalización de negocios, e impulsar iniciativas con enfoque intercultural y de género que permitan generar empleo decente y sostenible.

Las entrevistas resaltaron el impacto directo en la población beneficiaria y los cambios observados en las comunidades, particularmente en torno a la capacitación en cadenas de valor y la identificación de necesidades formativas. También se valoró la construcción de vínculos con instituciones gubernamentales y la alineación con un contexto político más favorable. Al mismo tiempo, se reconoció que uno de los retos estuvo en la falta de una

estrategia clara para difundir ampliamente los resultados y dar continuidad a las propuestas, especialmente en lo relativo a los proyectos piloto y a la articulación con el sistema de formación profesional.

Desafíos

El trabajo conjunto con el CJIG enfrenta una serie de desafíos estructurales y organizativos que atraviesan sus distintos ámbitos de acción. En primer lugar, persisten limitaciones operativas y de recursos: la organización se sostiene en gran medida con trabajo voluntario de sus miembros jóvenes y carece de financiamiento estable, lo que dificulta la continuidad de proyectos y la consolidación de resultados. La alianza estratégica con OIT u otros organismos es indispensable para la continuidad de sus actividades y estas deben procurar el fortalecimiento institucional considerando las realidades y limitaciones locales.

En segundo lugar, existe una amplia brecha entre las necesidades de las comunidades y las propuestas de trabajo de la OIT hasta el momento. Aunque el mapeo reveló que existen emprendimientos y medios de subsistencia entre los miembros del CJIG, este representa una parte pequeña de toda la población indígena de Guatemala. Aún así, la mayoría carece de registro legal de sus actividades, de acceso a capital, de formación en gestión y estrategias de comercialización, lo que reduce ampliamente su capacidad de generar empleo de calidad. La pobreza estructural así como los problemas climáticos y de infraestructura de la zona, podrían ser grandes limitantes para el desarrollo de propuestas de este tipo.

Por último, luego del trabajo realizado, los resultados de los estudios no llegaron a publicarse ni a circular de manera oficial, lo que limitó su difusión y redujo las posibilidades de generar incidencia más allá de los espacios de trabajo inmediato. Esta situación también afectó la continuidad de las acciones planteadas, ya que varios de los proyectos piloto y propuestas identificadas con el Consejo de Juventudes Indígenas no contaron con un seguimiento claro ni con mecanismos definidos para asegurar su implementación.

Buenas prácticas

-Vínculo sostenido con organizaciones de base. La coordinación sostenida con una organización de base como CJIG, que tiene alcance nacional en territorios indígenas de Guatemala, resulta de gran relevancia para ampliar la capacidad de acción de la OIT, en contacto y cercanía con la población beneficiaria final. Este tipo de alianzas permite fortalecer la pertinencia cultural de las intervenciones y contribuye a generar procesos de migración laboral más inclusivos, sostenibles y ajustados a las realidades locales.

-Transversalización de conocimientos y prácticas ancestrales. La incorporación de la sabiduría ancestral como un eje transversal en las propuestas, permitió plantear alternativas económicas con pertinencia cultural y en armonía con la visión de los actores beneficiarios. A su vez, la publicación de documentos técnicos que expliquen la cosmovisión indígena resulta muy relevante para la escalabilidad y aplicación de políticas interculturales en territorios fronterizos.

-Fortalecimiento del enfoque de migración laboral. La CJIG fortaleció su modelo organizacional al integrar el enfoque de migración laboral y contratación equitativa en su agenda de liderazgo de juventudes indígenas. La capacidad de ambas organizaciones para articularse en torno a objetivos compartidos ha sido clave para abordar problemáticas complejas, optimizar recursos y consolidar mecanismos de incidencia con impacto territorial.

-Elaboración de diagnósticos territoriales participativos. La creación de un Estudio diagnóstico en un territorio específico como Sololá podría permitir una comprensión detallada de las dinámicas sociales y migratorias, destacando como buena práctica su carácter participativo y la identificación de sectores estratégicos para orientar políticas de empleo decente con enfoque intercultural y de género.

6.10. Tabla de sistematización de productos y resultados

Para ingresar a la versión en excel y segmentar: [Productos IRCC Sistematizacion.xlsx](#)

Tabla 10. Sistematización de productos y resultados

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
1	Actualización del Reglamento y contratación de trabajadores hondureños para el extranjero de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social - Honduras.	Honduras	Política pública	Fortalecimiento normativo e institucional	Pendiente de publicación	Alto
2	Estudio sobre la situación de la legislación migratoria laboral en Costa Rica en el marco de la implementación del Plan de Acción del Comité Intersindical por la defensa de los derechos de las personas trabajadoras migrantes - Costa Rica	Costa Rica	Investigación	Fortalecimiento normativo e institucional	Pendiente de publicación	Medio
3	Estudio de brechas y comparabilidad jurídica de la normativa nacional con el Convenio sobre las Agencias de Empleo Privadas (núm 181) - Costa Rica	Costa Rica	Investigación	Fortalecimiento normativo e institucional	En progreso	Medio
4	Hoja de ruta para la coordinación interinstitucional MINEX-MINTRAB en el marco de los programas de trabajo temporal en el extranjero - Guatemala	Guatemala	Coordinación interinstitucional	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Alto
5	Sistema de comunicación y seguimiento dirigido a fortalecer la asistencia y protección de personas trabajadoras guatemaltecas en el extranjero para el MINTRAB - Guatemala	Guatemala	Coordinación interinstitucional	Fortalecimiento normativo e institucional	Pendiente de publicación	Alto

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
6	Plan de acción de las Agencias de reclutamiento de Guatemala	Guatemala	Plan	Contratación equitativa	Finalizada	Alto
7	Protocolo para la contratación equitativa de personas trabajadoras migrantes pertenecientes a pueblos indígenas	Guatemala	Nota técnica	Contratación equitativa	Finalizada	Alto
8	Formulación e implementación del Plan de trabajo Comité Intersindical de Guatemala	Guatemala	Plan	Diálogo social y multiactor	Pendiente de publicación	Medio
9	Modelo conceptual para una plataforma de consulta electrónica para personas trabajadoras migrantes	Guatemala	Nota técnica	Sistemas de información	Pendiente de publicación	Bajo
10	Material informativo para el personal consular relacionado con el rol que deben cumplir en la protección de los derechos de las personas trabajadoras migrantes en países receptores.	Regional	Nota técnica	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Medio
11	Nota sobre la participación de las mujeres en los programas de migración laboral temporal	Regional	Nota técnica	Enfoque de género y cuidados	Finalizada	Medio
12	Protocolo para la prevención de estafas	Guatemala	Nota técnica	Contratación equitativa	Pendiente de publicación	Medio
13	Foro de alto nivel sobre contratación equitativa en Honduras (Proyecto OIT ACNUR)	Honduras	Espacio de diálogo	Contratación equitativa	Finalizada	Medio
14	Guía práctica para la creación y funcionamiento de Centros de	Regional	Nota técnica	Contratación equitativa	Finalizada	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
	Recursos para Trabajadores Migrantes					
15	Intercambio entre Ministerios de Trabajo de El Salvador, Guatemala, Honduras y México sobre regulación para las agencias privadas de empleo.	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur	Finalizada	Alto
16	Una región en movimiento. Primer encuentro tripartito sobre migración laboral y movilidad humana en Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana.	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur	Finalizada	Alto
17	Visita de intercambio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Costa Rica con el Servicio de Capacitación y Empleo, el Observatorio Laboral y el Instituto de Estadísticas de Chile	Costa Rica	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur; Sistemas de información	Finalizada	Medio
18	Encuentro Comités intersindicales por la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur; Diálogo social y multiactoral	Finalizada	Medio
19	II Encuentro Comités intersindicales por la defensa de los derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana en seguimiento al primer encuentro presencial del Comité Intersindical Regional	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur; Diálogo social y multiactoral	Finalizada	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
20	Mapeo sobre migración laboral en Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana, que incluye recursos, herramientas y otros materiales disponibles.	Regional	Nota técnica			Bajo
21	Lanzamiento de la campaña "No te dejes engañar, piénsalo dos veces" del Grupo Interinstitucional de Movilidad Laboral - Guatemala	Guatemala	Campaña	Contratación equitativa	Finalizada	Alto
22	Visita de intercambio del Grupo de Trabajo de Movilidad Laboral de Guatemala a México en el marco del Acuerdo de Cooperación en Materia Laboral.	Guatemala	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur; Diálogo social y multiactoral	Finalizada	Medio
23	Participación en las reuniones de coordinación del Comité Técnico Bilateral entre los Ministerios de Trabajo de Costa Rica y El Salvador para la elaboración del protocolo de actuación del mecanismo de coordinación para flujos migratorios con fines de empleo y ocupación	Costa Rica	Espacio de diálogo	Cooperación Sur-Sur	Finalizada	Medio
24	Desarrollo de un prototipo de herramienta innovadora basada en inteligencia artificial para la recolección, procesamiento y análisis de datos sobre la demanda laboral en sectores productivos clave de Costa Rica y Guatemala.	Costa Rica; Guatemala	Nota técnica	Sistemas de información	Pendiente de publicación	Alto
25	Plan de trabajo del Consejo de Ministros y Ministras de	Regional	Plan	Cooperación regional	Finalizada	Alto

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
	Centroamérica y República Dominicana 2023 - 2024					
26	Taller para la identificación de oportunidades: Estrategia regional para reconocimiento de competencias laborales que facilite la movilidad laboral en Centroamérica y México - MIRPS	Regional	Taller	Cooperación regional	Finalizada	Bajo
27	Adaptación de la caja de herramientas para la contratación equitativa en el sector azúcar - LAICA	Costa Rica	Apoyo técnico	Contratación equitativa	No hay información	Bajo
28	Taller "Los riesgos biológicos y la migración laboral en el sector agroexportador costarricense en el contexto de la debida diligencia" - Costa Rica	Costa Rica	Taller	Contratación equitativa	Finalizada	Bajo
29	Herramientas de autoevaluación principios, derechos y prácticas laborales fundamentales en el ámbito laboral, contratación equitativa, DDHH y empresas para Palmicultores de Guatemala (GREPALMA)	Guatemala	Plataforma web	Contratación equitativa	No hay información	Bajo
30	Nota técnica sobre mecanismos y procesos ancestrales para potenciar habilidades socioeconómicas de las juventudes indígenas como alternativa a la migración.	Guatemala	Nota técnica	Contratación equitativa	Pendiente de publicación	Medio
31	Mapeo sobre emprendimientos y gestión empresarial del Consejo de Juventudes Indígenas de Guatemala	Guatemala	Investigación	Contratación equitativa	Pendiente de publicación	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
32	Estudio Sololá: diagnóstico, selección de sectores y lineamientos estratégicos en los sectores textil artesanal y turismo	Guatemala	Investigación	Contratación equitativa	Pendiente de publicación	Alto
33	Webinarios Convenio sobre el trabajo marítimo, 2006 - Regional	Regional	Capacitación	Contratación equitativa	Finalizada	Bajo
34	Formulación e implementación del Plan de trabajo Comité Intersindical de Honduras	Honduras	Plan	Diálogo social y multiactor	Finalizada	Medio
35	Sesiones de capacitación con los consulados de Honduras en México, España y Estados Unidos	Honduras	Capacitación	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Alto
36	Reunión de Alto Nivel de la mesa de trabajo sobre migración laboral	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación regional	Finalizada	Alto
37	Curso sobre contratación equitativa dirigido a personal de embajadas y consulados	Honduras	Capacitación	Contratación equitativa	Finalizada	Alto
38	Curso sobre contratación equitativa dirigido a personal de embajadas y consulados	Guatemala	Capacitación	Contratación equitativa	Finalizada	Alto
39	Campaña Contratación Equitativa Honduras - USAID	Honduras	Campaña	Contratación equitativa	Interrumpida	Bajo
40	Curso de contratación equitativa para el Consejo de Empresas Privadas de Honduras	Honduras	Capacitación	Contratación equitativa	Finalizada	Medio
41	Guía para la contratación de personas migrantes y refugiadas en Honduras	Honduras	Nota técnica	Contratación equitativa	Finalizada	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
42	Taller de trabajo: Diagnóstico y conceptualización de un plan de fortalecimiento gubernamental entre Ministerio de Trabajo (MITRADEL) e Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)	Panamá	Taller	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Bajo
43	Taller sobre sistemas de información del mercado laboral y estadísticas de migración laboral - CRM	Regional	Taller	Sistemas de información	Finalizada	Bajo
44	Apoyo técnico al Grupo de Movilidad Laboral de Guatemala.	Guatemala	Apoyo técnico	Diálogo social y multiactor	En progreso	Medio
45	Apoyo técnico a la Red de Directores de Migración Laboral de Centroamérica y República Dominicana.	Regional	Apoyo técnico	Cooperación regional	En progreso	Medio
46	Presentación de los análisis sobre acuerdos y programas de migración laboral en la III Reunión Ministerial de la Declaración de Los Ángeles sobre Migración y Protección	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación regional	Finalizada	Bajo
47	Estrategia de fortalecimiento y modernización del Observatorio del Mercado Laboral del MTSS de Costa Rica.	Costa Rica	Nota técnica	Sistemas de información	Pendiente de publicación	Medio
48	Creación de un Observatorio del Mercado Laboral en la Zona Norte	Costa Rica	Nota técnica	Sistemas de información	Pendiente de publicación	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
49	Asistencia técnica para la formulación de la Estrategia de Empleabilidad y Talento Humano de Costa Rica (BRETE)	Costa Rica	Apoyo técnico	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Alto
50	Modelo de intervención de BRETE	Costa Rica	Política pública	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Alto
51	Campaña de comunicación sobre BRETE	Costa Rica	Campaña	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Alto
52	Taller sobre producción y análisis de datos estadísticos del mercado laboral de Costa Rica	Costa Rica	Apoyo técnico	Sistemas de información	Finalizada	Medio
53	Elaboración del capítulo de migración laboral del Manual "Fundamentos del Mercado Laboral" de la Agencia Nacional de Empleo del Sistema Nacional de Empleo	Costa Rica	Investigación	Fortalecimiento normativo e institucional	Pendiente de publicación	Bajo
54	Propuesta SIMEL	Costa Rica	Apoyo técnico	Sistemas de información	Finalizada	Alto
55	Plan de acción del Comité Intersindical de Costa Rica	Costa Rica	Plan	Fortalecimiento normativo e institucional	Finalizada	Medio
56	Taller de capacitación CI Costa Rica	Costa Rica	Capacitación	Fortalecimiento normativo e institucional	No hay información	Medio
57	Diagnóstico Estrategia de ML Guatemala	Guatemala	Apoyo técnico	Fortalecimiento normativo e institucional	No hay información	Alto

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
58	Formulación de la Estrategia de ML	Guatemala	Política pública	Fortalecimiento normativo e institucional		Alto
59	Taller de indicadores de Trabajo Decente Panamá	Panamá	Capacitación		No hay información	Bajo
60	Nota técnica sobre migración laboral, certificación de competencias y cuidados.	Regional	Nota técnica	Enfoque de género y cuidados	No hay información	Bajo
61	Asistencia técnica al MIRPS para avanzar en una Estrategia de reconocimiento de competencias	Regional	Apoyo técnico	Cooperación regional	Pendiente de publicación	Alto
62	Encuentro Tripartito "Talento en movimiento: hacia el reconocimiento mutuo de certificación de competencias laborales para una migración segura, ordenada y regular en América Latina y el Caribe"	Regional	Espacio de diálogo	Cooperación regional	Finalizada	Medio
63	Mapeo de organizaciones de mujeres migrantes				No hay información	Alto
64	Informe del taller de consulta "Retos y oportunidades del Sistema Nacional de Cuidados para mejorar la integración socioeconómica de las mujeres migrantes y refugiadas en Costa Rica	Costa Rica	Taller	Enfoque de género y cuidados	Pendiente de publicación	Medio
65	Informe del taller sobre los servicios de cuidados y la integración socioeconómica de mujeres migrantes en Honduras	Honduras	Taller	Enfoque de género y cuidados	No hay información	Medio

ID	Nombre actividad	País/es	Tipo de actividad/ producto	Eje de trabajo	Status	Semáforo resultados
66	Informe del taller de consulta "Retos y oportunidades del Sistema Nacional de Cuidados para mejorar la integración socioeconómica de las mujeres migrantes y refugiadas en Panamá"	Panamá	Taller	Enfoque de género cuidados	No hay información	Medio
67	Informe sobre el taller de consulta sobre los servicios de cuidados y la integración socioeconómica de las mujeres migrantes en Guatemala	Guatemala	Taller	Enfoque de género cuidados	No hay información	Medio

Fuente: elaboración propia.

6.11. Matriz de sustento de los hallazgos

Tabla 11. Matriz de sustento de los hallazgos

Criterio	Pregunta	Fuente de información	Fortaleza de la evidencia
Relevancia	1. ¿En qué medida el diseño del proyecto responde a las necesidades identificadas en relación con la contratación equitativa y la protección de los derechos laborales de personas migrantes y retornadas en los países de intervención?	Entrevistas coordinación OIT; Revisión documental; PMRs	Muy fuerte
	2. ¿El proyecto ha abordado adecuadamente las barreras de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Entrevistas actores sociales; Formulario; Revisión documental	Fuerte
	3. ¿En qué medida se han incorporado de forma pertinente los enfoques transversales institucionales, como género, discapacidad y no discriminación?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas agencias ONU (ONU Mujeres, ACNUR); Revisión documental; PMRs	Fuerte

Criterio	Pregunta	Fuente de información	Fortaleza de la evidencia
Coherencia	4. ¿En qué medida y cómo se alinea el proyecto con los mandatos de la OIT, las normas internacionales del trabajo y los marcos estratégicos regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito)?	Revisión documental; Entrevistas coordinación OIT; PMRs	Muy fuerte
	5. ¿Qué sinergias se han establecido con otras iniciativas y actores del Sistema de Naciones Unidas y mecanismos de cooperación regional, y en qué medida han reforzado el alcance del proyecto?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas agencias ONU; Revisión documental	Fuerte
	6. ¿Cómo ha contribuido el enfoque tripartito a la coherencia de la intervención a nivel nacional y regional?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas organizaciones de empleadores y trabajadores; Revisión documental	Fuerte
Eficacia	7. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos en los ejes estratégicos del proyecto: gobernanza normativa, contratación equitativa, servicios de empleo y reintegración laboral, y cooperación regional?	PMRs; Revisión documental; Entrevistas coordinación OIT	Moderada
	8. ¿Cómo han operado los mecanismos de implementación y coordinación interinstitucional, y qué capacidad de adaptación ha demostrado el proyecto ante desafíos operativos y cambios contextuales?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Revisión documental	Fuerte
	9. ¿Qué nivel de apropiación institucional se observa en el uso de las herramientas, protocolos y metodologías desarrolladas por el proyecto?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Formulario	Moderada
	10. ¿Se observan avances en el acceso de personas migrantes —especialmente mujeres, jóvenes y personas retornadas— a servicios de empleo, formación y reintegración, particularmente en zonas fronterizas o de alta movilidad?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas actores sociales; Revisión documental	Débil
Eficiencia	11. ¿En qué medida la planificación, ejecución y ajustes operativos han optimizado el uso de los recursos disponibles, considerando los desafíos técnicos, institucionales y contextuales?	Entrevistas coordinación OIT; PMRs; Revisión documental	Moderada

Criterio	Pregunta	Fuente de información	Fortaleza de la evidencia
	12. ¿Qué rol han cumplido los mecanismos de monitoreo y seguimiento técnico en la gestión del proyecto y en la toma de decisiones basada en evidencia?	Entrevistas coordinación OIT; PMRs; Revisión documental	Fuerte
	13. ¿Qué prácticas operativas o cuellos de botella pueden identificarse en el modelo de gestión y coordinación interinstitucional?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Revisión documental	Fuerte
Orientación al impacto	14. ¿A qué transformaciones institucionales, normativas o programáticas ha contribuido directa o plausiblemente el proyecto en los países priorizados?	Entrevistas coordinación OIT; Revisión documental; PMRs	Muy fuerte
	15. ¿En qué medida el proyecto ha influido en la adopción de estándares de contratación equitativa y protección de derechos en marcos legales o políticas públicas?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Revisión documental	Fuerte
	16. ¿Se identifican efectos sostenidos que favorezcan el acceso de personas migrantes y retornadas al empleo decente y a servicios públicos inclusivos?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; PMRs	Moderada
	17. ¿Qué condiciones políticas, técnicas o presupuestarias han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del proyecto?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; Revisión documental	Muy fuerte
Sostenibilidad	18. ¿Qué avances se observan en términos de apropiación institucional de los productos, capacidades y procesos desarrollados por el proyecto?	Entrevistas coordinación OIT; Entrevistas gubernamentales; PMRs	Fuerte
	19. ¿Qué posibilidades existen de replicar o escalar las experiencias piloto impulsadas por el proyecto, y qué factores institucionales influyen en su sostenibilidad?	Entrevistas coordinación OIT; Revisión documental; PMRs	Muy fuerte

Fuente: elaboración propia.

6.12. Términos de Referencia

Términos de Referencia:

Evaluación Final Independiente del Proyecto IRCC

Código del Proyecto:	RLA/22/03/CAN
Título del Proyecto:	Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees
Países cubiertos:	Costa Rica, Panamá, Honduras y Guatemala
P&P Resultado:	Resultado 6.4. Mayor capacidad de los Estados Miembros para elaborar marcos normativos justos y eficaces en materia de migración laboral.
ODS:	<i>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico</i>
CPO:	SSJ152 - CRI106 - PAN131 - HND105 - GTM132
Duración del proyecto LAZOS	Marzo 2022 - junio 2025
Presupuesto del proyecto LAZOS	1,394,463 USD
Fecha de la evaluación:	1 de julio a 30 de septiembre de 2025
Unidad Administrativa:	DWT/CO-San Jose
Unidad de Soporte Técnico:	MIGRANT
Socio financiador:	Canada, Immigration, Refugees and Citizenship
Presupuesto de la evaluación:	-
Gestora de evaluación:	Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación)

Antecedentes de la evaluación

El objeto de esta evaluación final independiente es el proyecto *“Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees”*, implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entre abril de 2022 y marzo de 2024, con financiamiento del Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá (IRCC, por sus siglas en inglés).

Este proyecto representa una intervención clave de la OIT para avanzar en la implementación de la Iniciativa para el Reclutamiento Justo (Fair Recruitment Initiative – FRI), particularmente en su segunda fase (2021–2025), en el contexto de América Central. Su propósito central ha **sido fortalecer las capacidades institucionales para promover prácticas de reclutamiento justas y facilitar la integración sociolaboral de personas migrantes, refugiadas y retornadas, con un enfoque en la protección de derechos laborales y la prevención del trabajo forzoso y otras formas de explotación**. La intervención también ha prestado atención específica a grupos en situación de vulnerabilidad, como mujeres migrantes y personas con discapacidad.

El proyecto se desarrolla en Costa Rica, Guatemala y Honduras, países seleccionados por su papel estratégico en los flujos migratorios mixtos en la región, así como por el compromiso institucional demostrado en el fortalecimiento de políticas laborales y migratorias. Además de su componente nacional, el proyecto contempla una dimensión regional activa, apoyando espacios como el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS), la Conferencia Regional sobre Migración (CRM), y el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana. Estas instancias han servido de plataforma para compartir experiencias, validar enfoques y fortalecer la coordinación subregional en materia de gobernanza migratoria y trabajo decente.

Con una duración de dos años, el proyecto se estructura en torno a tres componentes principales: (1) fortalecimiento de capacidades de actores clave para la promoción del reclutamiento justo y la gobernanza migratoria; (2) mejora de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) y de los Institutos de Formación Profesional (IFP) para facilitar el acceso al empleo y el reconocimiento de competencias de personas migrantes y refugiadas; y (3) apoyo a mecanismos regionales de coordinación y cooperación técnica para la integración sociolaboral. Las acciones se desarrollan en múltiples niveles (normativo, institucional y operativo), en coordinación con entidades gubernamentales, organizaciones de empleadores y trabajadores, agencias del Sistema de Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil.

La evaluación final busca valorar integralmente los resultados alcanzados al cierre del proyecto, analizar su sostenibilidad y posibles impactos, así como generar aprendizajes útiles para la OIT y sus contrapartes. Esta intervención no fue objeto de una evaluación de medio término, por lo que esta evaluación final adquiere un rol aún más relevante para efectos de rendición de cuentas, sistematización de resultados y orientaciones para futuras intervenciones en el ámbito del reclutamiento justo y la integración de personas migrantes en Centroamérica.

La evaluación será gestionada por la Oficial Regional de Evaluación de la OIT para América Latina y el Caribe, quien no ha estado involucrada en la ejecución del proyecto, y será realizada por una consultoría externa independiente. Será financiada con recursos del proyecto, en conformidad con los principios de calidad del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE y el Código de Conducta del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

Contexto

Contexto de la migración en Centroamérica

En los últimos años, la región de Centroamérica ha sido testigo de dinámicas migratorias crecientemente complejas. La combinación de crisis económicas, violencia, desastres climáticos y

desigualdades de género y etnia ha consolidado a esta subregión como un epicentro de flujos migratorios mixtos, incluyendo migración de tránsito, retorno forzado, desplazamiento interno y creciente migración de trabajadores en busca de mejores condiciones de vida. Países como Costa Rica, Guatemala y Honduras enfrentan una doble presión: como territorios de origen, tránsito y destino de personas migrantes y refugiadas. Esta situación ha tensionado sus capacidades institucionales, generando desafíos significativos en términos de protección de derechos, inclusión laboral y gobernanza migratoria.

En Costa Rica, aproximadamente el 10% de la población está compuesta por personas migrantes y refugiadas, con un fuerte incremento en solicitudes de asilo, particularmente provenientes de Nicaragua y Venezuela. Aunque el país mantiene una tradición de acogida y cuenta con marcos normativos avanzados, la capacidad institucional ha sido superada, lo que ha derivado en retrasos en la tramitación de solicitudes, aumento de la xenofobia, y limitaciones en el acceso efectivo al empleo formal y la protección social. Las mujeres migrantes y las personas con discapacidad enfrentan barreras interseccionales especialmente severas.

En Guatemala y Honduras, los flujos migratorios se explican en gran medida por factores estructurales como el desempleo, la pobreza, la inseguridad y la falta de oportunidades económicas. Ambos países enfrentan una alta tasa de migración irregular, tanto hacia el norte como en forma de retornos forzados. En particular, se ha identificado un aumento preocupante de personas migrantes retornadas con discapacidades adquiridas durante el trayecto migratorio, que enfrentan condiciones extremas de vulnerabilidad y obstáculos significativos para su reintegración socioeconómica. Las personas retornadas, especialmente mujeres y jóvenes, sufren altos niveles de estigmatización, desempleo e informalidad, agravados en el caso de personas con discapacidad o identidades de género diversas.

A nivel regional, instancias como el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS), la Conferencia Regional sobre Migración (CRM) y el Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana han promovido una respuesta coordinada a estos retos. Sin embargo, persisten importantes brechas en la capacidad de los Servicios Públicos de Empleo (SPE), los Institutos de Formación Profesional (IFP) y otros actores clave para garantizar procesos de inclusión sostenibles, con enfoque de derechos y sensibilidad a las características de los flujos migratorios actuales.

Desde una perspectiva regional, la OIT ha identificado en su **Estrategia 2023–2030 sobre migración laboral y movilidad humana** que la gobernanza de la migración en ALC adolece de fragmentación normativa, baja coordinación entre países y escasa articulación entre políticas migratorias y laborales. Esta desconexión genera condiciones propicias para la explotación laboral, el trabajo forzoso, la trata de personas y otras formas de violación de derechos laborales. A esto se suma la proliferación de canales de reclutamiento opacos o abusivos, tanto a nivel local como transnacional.

La OIT subraya la urgencia de avanzar hacia marcos de gobernanza inclusivos, integrados e interinstitucionales que garanticen la **protección de derechos laborales de todas las personas trabajadoras, independientemente de su estatus migratorio**, y que promuevan la formalización del empleo, el acceso a la seguridad social y el reconocimiento de competencias laborales. Esto incluye un enfoque interseccional que visibilice y aborde las múltiples formas de discriminación que afectan a mujeres migrantes, pueblos indígenas, personas afrodescendientes, jóvenes, personas con discapacidad y comunidades LGBTQI+.

En este escenario, la promoción de prácticas de reclutamiento justo emerge como una herramienta crítica para reducir los riesgos de abuso, explotación y trabajo forzoso en los trayectos migratorios y en los países de destino. Sin embargo, la implementación de estos principios enfrenta barreras regulatorias, técnicas y culturales, especialmente en lo relativo al rol de las agencias de empleo privadas y la articulación con los SPE. En paralelo, se identifican desafíos importantes para el reconocimiento de competencias laborales de las personas migrantes y refugiadas, lo cual limita su acceso a empleos dignos y acordes a su perfil.

El proyecto *“Fair Recruitment in Central America: strengthening institutional capacities for the socioeconomic integration of migrants and refugees”* fue concebido como una respuesta a estos desafíos, con una estrategia de intervención multiescalar que articula niveles nacional y regional. A través del fortalecimiento de capacidades institucionales, la promoción de estándares internacionales (como el Convenio 181 de la OIT) y la consolidación de mecanismos de coordinación con agencias como OIM y ACNUR, el proyecto busca incidir de manera estructural en las políticas y servicios vinculados a la migración laboral, el reclutamiento justo y la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas en la región.

Descripción del Proyecto

El proyecto "Fair Recruitment in Central America: Improving protection mechanisms and fostering employment opportunities for migrant workers" es una iniciativa regional implementada por la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, con financiación del Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá (IRCC, por sus siglas en inglés). El proyecto fue concebido como una respuesta integral a los desafíos persistentes en materia de migración laboral en la subregión, especialmente en lo relativo a los riesgos de prácticas de contratación abusivas, los déficits de trabajo decente y las limitaciones en los marcos normativos y operativos para la protección de trabajadores migrantes.

Objetivo general del proyecto

El objetivo central del proyecto es contribuir a una migración laboral más segura, regular y ordenada en América Central, mediante el fortalecimiento de los mecanismos de protección de derechos de las personas trabajadoras migrantes, y la generación de oportunidades de empleo decente en países de origen, tránsito y destino. Para ello, se trabaja sobre cuatro pilares estratégicos:

- Fortalecimiento institucional y normativo para la protección de los derechos de las personas migrantes.
- Promoción de mecanismos de contratación equitativa y gobernanza migratoria basada en normas internacionales.
- Desarrollo de oportunidades de empleo decente y servicios de empleo transnacionales.
- Generación de evidencia, cooperación técnica y articulación regional en migración laboral.

Con una ejecución inicial prevista para el período 2022–2024, el proyecto fue extendido hasta junio de 2025. Cuenta con un presupuesto total de 1.8 millones de dólares canadienses (aproximadamente USD 1,394,463). Sus países de intervención directa son Costa Rica, Guatemala y Honduras, aunque varias de sus actividades tienen un alcance subregional, canalizado a través de mecanismos como la

Conferencia Regional sobre Migración (CRM), el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y el Proceso de Quito.

Ámbitos y niveles de intervención

Su intervención se estructura en torno a tres grandes ejes operativos, que responden a prioridades institucionales, normativas y de servicio público identificadas en cada país:

1. **Fortalecimiento normativo y político-institucional:** El proyecto colabora directamente con ministerios de trabajo, relaciones exteriores, migración y otros organismos estatales para mejorar la gobernanza de la migración laboral. Entre sus acciones destacan la asistencia técnica para la reforma de marcos normativos, la elaboración de protocolos y rutas de atención para personas migrantes y retornadas, y el apoyo a procesos de diálogo y coordinación regional, como los liderados por el MIRPS y la CRM.
2. **Reforzamiento de capacidades técnicas en servicios de empleo y formación profesional:** Se trabaja con los Servicios Públicos de Empleo (SPE), las instituciones de formación profesional (como el INA en Costa Rica, el INFOP en Honduras y el INTECAP en Guatemala), y otras entidades, para mejorar sus capacidades en atención a personas migrantes, incluyendo la adecuación de sus herramientas, procesos de certificación y provisión de servicios con enfoque de derechos y de género.
3. **Desarrollo de intervenciones dirigidas a grupos y territorios prioritarios:** Se impulsan acciones específicas dirigidas a poblaciones en situación de vulnerabilidad —como mujeres migrantes, personas retornadas, jóvenes o personas con discapacidad— y a territorios con altos niveles de movilidad humana. Estas intervenciones incluyen pilotos de servicios de empleo transfronterizos, ferias de empleo, programas de orientación laboral, formación en habilidades y emprendimiento.

Componentes estratégicos y avances hasta la fecha (según el último informe técnico de progreso del proyecto)

De acuerdo con el último informe técnico de progreso (marzo 2025), el proyecto ha logrado avances significativos en cada uno de sus componentes clave:

Fortalecimiento normativo e institucional:

- En Honduras, se desarrolló y adoptó un Protocolo de atención para personas trabajadoras migrantes retornadas, y se consolidaron rutas interinstitucionales con apoyo del gobierno nacional y agencias locales.
- En Guatemala, se elaboró una hoja de ruta para la implementación de un mecanismo de gobernanza migratoria laboral, y se ha avanzado en el diseño de una estrategia nacional de contratación equitativa.
- En Costa Rica, el proyecto ha impulsado la discusión para actualizar normativas sobre migración laboral temporal, incluyendo aspectos relacionados con los permisos de trabajo y el reconocimiento de competencias.

Contratación equitativa y servicios de empleo:

- Se desarrollaron materiales de formación y sensibilización en contratación equitativa, incluyendo una guía regional para inspectores del trabajo.
- Se realizó la formación de más de 300 funcionarios y funcionarias en contratación equitativa en los tres países, incluyendo personal de SPE, inspectorías laborales y servicios consulares.
- Se establecieron pilotos de servicios de empleo transnacionales en zonas fronterizas, como el piloto en el occidente de Honduras y Guatemala, con plataformas de registro compartido de perfiles laborales.

Oportunidades económicas y servicios de reintegración:

- Se implementaron programas de reintegración laboral para migrantes retornados en Honduras, incluyendo ferias de empleo, formación en habilidades blandas y cursos de emprendimiento con enfoque de género.
- En Costa Rica y Guatemala se han vinculado personas migrantes con programas de formación técnica y orientación laboral, en colaboración con instituciones como el INA y el INTECAP.

Cooperación regional y generación de conocimiento:

- El proyecto lideró el desarrollo del “Diagnóstico subregional sobre contratación internacional de personas trabajadoras migrantes en América Central”, con datos comparativos sobre normativas, actores involucrados y vacíos institucionales.
- Se organizó el Primer Foro Subregional sobre Contratación Equitativa en San José, que reunió a más de 100 representantes de gobiernos, organizaciones de trabajadores y empleadores, y agencias de cooperación.
- Se han producido materiales técnicos, estudios y hojas informativas para fortalecer el conocimiento público y la incidencia política sobre la contratación justa y el trabajo decente para personas migrantes.

Alineación estratégica

El proyecto se alinea con los compromisos internacionales y regionales en materia de migración laboral y derechos humanos, incluyendo:

- El Pacto Mundial sobre Migración.
- Las Directrices Generales sobre Contratación Equitativa de la OIT.
- La Estrategia regional de la OIT sobre migración laboral y movilidad humana 2023–2030.
- El Plan Estratégico 2020–2024 de la Conferencia Regional sobre Migración.
- Las prioridades del Proceso de Quito y del MIRPS.

Asimismo, se complementa con otros proyectos regionales liderados por la OIT y agencias del SNU, como LAZOS y las iniciativas de inclusión socioeconómica en el marco de la R4V.

Principales aliados estratégicos

El proyecto trabaja con múltiples contrapartes, entre ellas:

- Ministerios de Trabajo y de Relaciones Exteriores de los países involucrados.
- Direcciones de Migración y otras instituciones públicas relevantes.
- Servicios Públicos de Empleo (INA, DINAFOF, INTECAP, entre otros).
- Organizaciones de empleadores y de trabajadores.

- Plataformas regionales (CRM, MIRPS, Proceso de Quito).
- OIM, ACNUR, PNUD y otros socios técnicos.

Retos y oportunidades

De acuerdo con el informe técnico más reciente, así como con la documentación de implementación del Proyecto, se han identificado algunos desafíos y oportunidades que deberán ser objeto de análisis y verificación durante la evaluación final. Entre los principales retos preliminares se encuentran:

- La sostenibilidad institucional de los protocolos, rutas de atención y mecanismos desarrollados en el marco del proyecto, especialmente en lo relativo a su apropiación por parte de las contrapartes nacionales y locales.
- La necesidad de fortalecer la transversalización del enfoque de género e interseccionalidad en todos los niveles de intervención y monitoreo.
- La urgencia de sistematizar, formalizar e institucionalizar herramientas, metodologías y recursos desarrollados, de modo que puedan escalarse o transferirse a otros contextos.

A pesar de estos desafíos, el proyecto habría demostrado, según lo reportado, una capacidad significativa de convocatoria, liderazgo técnico en temas de contratación equitativa y migración laboral, y un claro alineamiento con marcos estratégicos regionales e interagenciales. Estos aspectos serán objeto de análisis por parte de la evaluación, en función de su efectividad, sostenibilidad y valor añadido dentro de los sistemas de políticas públicas y cooperación interinstitucional.

Propósito, alcance y clientes de la evaluación

Propósito general

El propósito principal de esta evaluación final independiente es valorar en qué medida el Proyecto ha logrado sus objetivos, en términos de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Asimismo, busca generar aprendizajes estratégicos para el diseño de futuras intervenciones orientadas a la protección de derechos y promoción del empleo decente para personas migrantes, con énfasis en el fortalecimiento normativo, la institucionalización de mecanismos de contratación equitativa, la articulación regional y la gobernanza basada en normas internacionales.

La evaluación también analizará el grado de incorporación efectiva de enfoques transversales como género y no discriminación (ver la Nota 3.1 [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#) y Supplementary Guidance Note: [Integrating gender equality](#)), interseccionalidad, no discriminación, diálogo social, normas internacionales del trabajo (ver la Nota 3.2 [Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate](#)) y Guidance Note 3.5 [Mainstreaming a Just Transition towards Environmental Sustainability in ILO Evaluations](#)) en las distintas dimensiones del Proyecto.

Objetivos específicos

1. Evaluar la **relevancia** del diseño del proyecto frente a los desafíos de la migración laboral en la subregión centroamericana, considerando perfiles de personas trabajadoras migrantes y retornadas, y los marcos institucionales y normativos existentes.
2. Analizar la **coherencia** del Proyecto con los marcos estratégicos de la OIT, las normas internacionales del trabajo, el Pacto Mundial sobre Migración (PMM), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las estrategias regionales relevantes como el MIRPS y la CRM.

3. Examinar la **eficacia** del Proyecto en el logro de sus resultados esperados: i) fortalecimiento normativo e institucional; ii) promoción de la contratación equitativa y servicios de empleo inclusivos; iii) desarrollo de oportunidades económicas para personas migrantes; iv) generación de conocimiento y articulación regional.
4. Valorar la **eficiencia** del uso de recursos humanos, financieros y técnicos, en función del presupuesto disponible, la escala territorial de intervención y los mecanismos de coordinación implementados.
5. Identificar **efectos emergentes** del proyecto en las capacidades institucionales, los marcos legales y regulatorios, y las condiciones de protección y empleabilidad de las personas trabajadoras migrantes y retornadas, con atención especial a mujeres, jóvenes e indígenas.
6. Evaluar la **sostenibilidad y grado de apropiación** de los productos y procesos desarrollados por parte de las contrapartes nacionales, y las posibilidades de escalamiento o replicabilidad en otros contextos de la región.
7. Analizar la integración efectiva de los enfoques transversales en la formulación, ejecución y monitoreo del Proyecto, en particular género, interseccionalidad, diálogo social y principios normativos.
8. Valorar en qué medida las lecciones identificadas durante la implementación fueron sistematizadas e incorporadas en el ajuste de las estrategias operativas del Proyecto.
9. Formular recomendaciones prácticas y estratégicas para la OIT, mandantes tripartitos, agencias del SNU, contrapartes nacionales y socios para el desarrollo, orientadas a fortalecer futuras intervenciones en migración laboral, contratación equitativa y empleo transnacional.

Alcance temático y geográfico

La evaluación abarcará todas las líneas de trabajo del Proyecto IRCC-OIT implementado en Costa Rica, Guatemala y Honduras, entre abril de 2022 y junio de 2025. También se incluirán actividades de alcance subregional y regional, particularmente aquellas articuladas a través de la Conferencia Regional sobre Migración (CRM), el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS), y el Proceso de Quito.

Considerando las condiciones operativas y los recursos disponibles, la evaluación se apoyará en un estudio de caso nacional, complementado por un análisis transversal regional, con el objetivo de documentar logros, aprendizajes, desafíos operativos y condiciones de sostenibilidad institucional. El país seleccionado para el estudio de caso será priorizado en consulta con la Oficina Regional de la OIT, en función de criterios técnicos y de viabilidad operativa.

Clientes de la evaluación

Los principales usuarios de esta evaluación serán:

- La Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, responsable de la implementación del Proyecto.
- La Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, en su rol de supervisión técnica y estratégica.
- El Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá (IRCC), entidad financiadora del Proyecto.
- Los mandantes tripartitos de los países involucrados: Ministerios de Trabajo y de Relaciones Exteriores, así como las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

- Las instituciones nacionales de formación profesional y empleo, incluyendo el INA (Costa Rica), INFOP (Honduras) e INTECAP (Guatemala).
- Las agencias del Sistema de Naciones Unidas y socios técnicos relevantes (como OIM, ACNUR, PNUD y ONU Mujeres).
- Las plataformas regionales y mecanismos de gobernanza migratoria, tales como la CRM, el MIRPS y el Proceso de Quito.
- Las organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de personas migrantes, y actores subnacionales que hayan participado en procesos piloto o de articulación territorial en el marco del Proyecto.

Enfoque y preguntas de evaluación

Enfoque general

La evaluación se basará en un enfoque orientado por teoría, utilizando como referencia la lógica de intervención del proyecto IRCC-OIT, así como los marcos estratégicos y normativos que lo orientan (como las Directrices de Contratación Equitativa de la OIT, el Pacto Mundial sobre Migración, la Estrategia regional de migración laboral y movilidad humana de la OIT 2023–2030 y el Proceso de Quito).

Dado que el proyecto se ha ejecutado en un contexto de alta movilidad humana, complejidad institucional y reformas en curso, la evaluación incorporará elementos del enfoque adaptativo para captar procesos emergentes, innovaciones institucionales y aprendizajes en la implementación.

Además, se aplicará una perspectiva sistémica y participativa, con especial atención a:

- La articulación multinivel (regional, nacional y local).
- Los procesos de gestión y coordinación entre actores.
- El enfoque de derechos humanos y principios normativos de la OIT (incluyendo diálogo social, igualdad de género y no discriminación).
- La inclusión de poblaciones vulnerables, como mujeres, personas jóvenes, indígenas y personas con discapacidad.

Enfoques transversales

La evaluación integrará los siguientes enfoques:

- Género e interseccionalidad: Se evaluará la incorporación efectiva del enfoque de género y la atención a desigualdades múltiples, en particular en la empleabilidad de mujeres migrantes y en la atención a retornados con barreras específicas.
- Normativo y tripartito: Se analizará el grado de alineamiento del Proyecto con las normas internacionales del trabajo y la participación de empleadores y trabajadores en la formulación y ejecución de acciones.
- Discapacidad e inclusión: Se examinará si el Proyecto ha considerado la inclusión de personas migrantes con discapacidad en los servicios y productos desarrollados.
- Interculturalidad y cohesión social: Se evaluará cómo el Proyecto ha promovido el respeto a la diversidad cultural y la interacción positiva entre población migrante y comunidades de acogida..

A continuación, una lista básica de preguntas por criterio de evaluación que será revisada entre la gestora de la evaluación y el equipo evaluador, tomando como criterios la disponibilidad de preguntas.

Relevancia. *La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con los requerimientos de las partes interesadas y las necesidades del país.*

1. ¿En qué medida el diseño del Proyecto responde a las necesidades detectadas en materia de contratación equitativa y protección de los derechos laborales de personas migrantes en los países participantes?
2. ¿El Proyecto ha abordado adecuadamente las brechas de acceso al empleo formal, en particular para mujeres, personas jóvenes y grupos históricamente excluidos?
3. ¿En qué medida se han incorporado de forma pertinente los enfoques transversales institucionales, como género, discapacidad y no discriminación?

Coherencia. *La medida en que la estrategia es lógica y consistente.*

4. ¿En qué medida y cómo se alinea el Proyecto con los mandatos de la OIT, sus normas internacionales del trabajo y los PTPD vigentes en los países involucrados, la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030, la CRM, el MIRPS y el Proceso de Quito?
5. ¿Qué sinergias se han establecido con otras iniciativas y actores del Sistema de Naciones Unidas, procesos consultivos y mecanismos de integración regionales (PdQ, CRM, CSMMIRPS, etc.) y en qué medida han reforzado el alcance del Proyecto?
6. ¿Cómo contribuyeron el enfoque tripartito a la coherencia del Proyecto en su implementación nacional y regional?

Efectividad: *de los procesos, productos, resultados intermedios y finales del Proyecto. La medida en que los objetivos inmediatos del Proyecto se lograron o se esperan lograr, teniendo en cuenta su importancia relativa, las capacidades de gestión y los arreglos de su implementación.*

7. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados en los cuatro ejes estratégicos del Proyecto (gobernanza normativa, contratación equitativa, servicios de empleo y reintegración laboral), y cómo se vinculan estos avances con las metas definidas en el marco lógico?
8. ¿Cómo han funcionado los mecanismos de implementación y coordinación interinstitucional en contextos diversos, y qué tan efectiva ha sido la capacidad del Proyecto para adaptarse a desafíos operativos y cambios contextuales?
9. ¿Qué grado de apropiación y uso han logrado las herramientas, protocolos y metodologías desarrolladas por el Proyecto en las instituciones socias a nivel nacional y territorial?
10. ¿Se observan mejoras en el acceso efectivo de personas migrantes —en particular mujeres, jóvenes y personas retornadas— a servicios públicos de empleo, formación y reintegración, especialmente en zonas fronterizas o de alta movilidad?

Eficiencia & eficacia de la gestión. *Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados*

11. ¿En qué medida la planificación, ejecución y ajustes operativos del Proyecto han optimizado el uso de recursos disponibles frente a los desafíos técnicos, institucionales y contextuales en los tres países?
12. ¿Cómo han contribuido los mecanismos de monitoreo, seguimiento técnico y revisión de indicadores a fortalecer la gestión adaptativa del Proyecto y la toma de decisiones basada en evidencia?
13. ¿Qué buenas prácticas o cuellos de botella se identifican en el modelo de gestión y coordinación interinstitucional del Proyecto, incluyendo la articulación con mandantes, agencias del SNU y socios técnicos?

Orientación hacia el Impacto.

14. ¿A qué transformaciones institucionales, normativas o programáticas a contribuido el proyecto —de manera directa o plausible—en los países priorizados?
15. ¿En qué medida el Proyecto ha influido en la incorporación de estándares de contratación equitativa y protección de derechos en las políticas públicas, marcos legales o mecanismos de gobernanza migratoria laboral?
16. ¿Se identifican mejoras sostenidas en el entorno institucional y social que favorezcan el acceso de personas migrantes y retornadas —en particular mujeres— al empleo decente y a servicios públicos inclusivos?
17. ¿Qué condiciones (políticas, técnicas, presupuestarias) han facilitado o limitado la consolidación de los efectos del Proyecto más allá de su periodo de ejecución???

Orientación hacia la sostenibilidad

18. ¿Qué avances se observan en la apropiación institucional de productos y capacidades desarrolladas por el Proyecto, y qué condiciones existen para su sostenibilidad en el mediano plazo?
19. ¿Qué potencial tienen las experiencias piloto (protocolos, rutas de atención, plataformas de empleo) para ser replicadas o escaladas, y qué factores institucionales facilitarían u obstaculizarían ese proceso?

En las primeras semanas, como parte de la evaluación, el equipo consultor, afinará las preguntas, en base a información secundaria revisada y a entrevistas con los equipos técnicos de los proyectos. Estas preguntas formarán parte de la Matriz de Evaluación que, como parte del Informe de Inicio, deberá entregar el equipo consultor

Metodología de la evaluación

A continuación, se presenta la metodología sugerida para el ejercicio de evaluación final independiente. La evaluación deberá llevarse a cabo de conformidad con las partes pertinentes del Marco y la Estrategia de Evaluación de la OIT; Directrices de política de la OIT para la evaluación: principios, justificación, planificación y gestión para las evaluaciones y principios del UNEG ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)). Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas.

La evaluación deberá valorar en qué medida se está transversalizando el enfoque de género y no discriminación (ver la Nota 3.1 [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#) y [Supplementary Guidance Note: Integrating gender equality](#)), diálogo social y tripartismo (ver la Nota 3.2 [Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate](#)), la transición al cambio climático y sostenibilidad ambiental (ver la Nota 3.5 [Mainstreaming a Just Transition towards Environmental Sustainability in ILO Evaluations](#)).

Esta evaluación seguirá las directrices de política de la OIT para la evaluación basada en resultados: Checklist N° 3 de EVAL “[Preparación del informe inicial](#)”; Checklist N° 4 “[Validación de metodologías](#)”; Checklist N° 5 “[Preparación del informe de evaluación](#)” y Checklist N° 6 “[Calificación de la calidad del informe de evaluación](#)”.

La evaluación aplicará un conjunto de métodos mixtos que permitirá un análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizarán elementos de evaluación cualitativa de impacto, aplicando múltiples líneas y niveles de evidencia para asegurar la triangulación de la información sobre los resultados logrados.

Estudios de caso

Propósito. Los estudios de caso permitirán profundizar el análisis de resultados, aprendizajes y desafíos del Proyecto IRCC-OIT en contextos específicos. Su finalidad es generar evidencia cualitativa sobre los cambios institucionales promovidos, el grado de apropiación de capacidades por parte de las instituciones socias, los

efectos incipientes en las personas trabajadoras migrantes y retornadas, y la sostenibilidad de las acciones impulsadas. También permitirán identificar factores contextuales que influyen en la implementación del proyecto y extraer lecciones transferibles para futuras intervenciones de la OIT y la cooperación internacional en migración laboral.

- **Número y tipo de estudios de caso**

Dada la naturaleza regional del Proyecto y las restricciones presupuestarias de la evaluación, se prevé la realización de dos estudios de caso complementarios:

- **Un estudio de caso local**, centrado en un territorio priorizado de intervención directa (por ejemplo, zonas fronterizas entre Guatemala y Honduras o zonas urbanas en Costa Rica con alta concentración de población migrante). Este estudio permitirá observar de manera integrada los resultados del Proyecto en gobernanza local, servicios públicos y articulación comunitaria.
- **Un estudio de caso regional/subregional**, que documentará los aportes del Proyecto a mecanismos intergubernamentales e interagenciales como la Conferencia Regional sobre Migración (CRM), el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS) y el Proceso de Quito. Este estudio analizará la contribución del Proyecto a la cooperación regional, el desarrollo normativo y la generación de bienes públicos regionales (diagnósticos, protocolos, plataformas, etc.).

Modalidad de recolección

Selección del caso local

La selección del territorio para el estudio de caso local se definirá en la fase de inicio de la evaluación, en consulta con la Oficial Regional de Evaluación y la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana. La decisión tomará en cuenta criterios como:

- Madurez y riqueza de las intervenciones implementadas a nivel local.
- Diversidad de actores involucrados (instituciones públicas, SPE, gobiernos locales, organizaciones sociales).
- Potencial para generar aprendizajes relevantes para futuras réplicas o escalamientos.
- Factibilidad logística para el trabajo de campo dentro del marco de una única misión.

Temas clave de análisis (para ambos estudios)

- Pertinencia del diseño y la implementación del Proyecto en relación con el contexto institucional y migratorio.
- Resultados en fortalecimiento de capacidades institucionales y prestación de servicios a personas migrantes.
- Grado de apropiación de herramientas, protocolos y metodologías por parte de las instituciones socias.
- Coordinación entre actores institucionales, sociales y comunitarios.
- Incorporación efectiva de enfoques transversales (género, interculturalidad, discapacidad).
- Condiciones para la sostenibilidad, replicabilidad o escalamiento de las intervenciones.
- Principales desafíos enfrentados y factores que han facilitado o limitado los logros del Proyecto.

Metodología

Ambos estudios de caso seguirán una metodología cualitativa, basada en:

- Entrevistas semiestructuradas con actores institucionales, técnicos, socios y contrapartes relevantes.
- Revisión documental de informes, acuerdos, normativas y productos técnicos del Proyecto.
- Consulta a personas trabajadoras migrantes y retornadas, en función de la disponibilidad y condiciones del territorio seleccionado.
- Sistematización analítica de procesos, resultados y aprendizajes, en diálogo con los hallazgos generales de la evaluación.

Productos esperados

Dos informes breves (máximo 15 páginas cada uno) con análisis de resultados, factores facilitadores, cuellos de botella y recomendaciones específicas para cada contexto.

Elementos clave de los estudios de caso serán incorporados al informe de evaluación final y a sus anexos.

Etapas de la evaluación

Revisión documental

El equipo de la OIT (principalmente el equipo del proyecto) proporcionará una lista de documentos relevantes recopilados internamente y una lista de contactos base, siguiendo las instrucciones de la gestora de la evaluación. Todos los documentos serán puestos a disposición, al inicio del proceso. Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá una reunión en Teams con la Gestora de Evaluación y los funcionarios de la OIT a cargo de la implementación del proyecto, a fin contar desde el inicio con una adecuada comprensión del alcance, cambios y resultados clave del proyecto así de como de las áreas de interés de la OIT respecto los productos de evaluación.

A continuación, una lista referencial de las principales fuentes:

La documentación que se proporcionará al equipo evaluador estará conformada por:

- Documento de diseño del Proyecto
- Teoría del Cambio.
- Informes de Progreso e Informe Final
- Planes de trabajo
- Planes de seguimiento del proyecto
- Presupuesto del proyecto e informes financieros relacionados
- Informes de diversas actividades (incluidos, materiales de formación, capacitaciones, talleres, reuniones de grupos de trabajo, videoconferencias, actas de las reuniones, informes de los talleres, etc.)
- Materiales de formación, estudios, campañas, etc.
- Informes del Sistema de Monitoreo del proyecto
- Datos y documentos programáticos a nivel de países relevantes, tales como planes conjuntos de la ONU, planes de programas específicos de agencias, presupuestos e informes leyes, políticas, estrategias nacionales de desarrollo y otros, transversales a las instituciones públicas competentes.

Recolección de información

El equipo evaluador realizará inicialmente una serie de entrevistas virtuales con personas clave del proyecto, incluyendo el equipo de gestión, socios implementadores, mandantes tripartitos, y agencias del SNU. Estas entrevistas estarán precedidas por una **reunión de arranque** con la Gestora de Evaluación, la Oficina de la OIT para América Central, y el equipo técnico del Proyecto IRCC, con el fin de:

- Alinear expectativas y prioridades de la evaluación.
- Revisar las preguntas de evaluación y fuentes disponibles.
- Establecer los parámetros metodológicos para el informe de inicio.
- Confirmar detalles logísticos de la misión al terreno

Modalidad y alcance de la recolección

- En función de la naturaleza del Proyecto y los recursos disponibles, se llevará a cabo **una única misión presencial**, durante la cual se recogerá información para los **dos estudios de caso definidos** (uno local, otro regional/subregional). Esta misión incluirá entrevistas presenciales, reuniones institucionales y, cuando sea pertinente, grupos focales en territorio. La selección del país para la misión se definirá en la fase inicial de la evaluación, considerando criterios técnicos, logísticos y analíticos.
- La recolección de información combinará:
 - **Entrevistas semiestructuradas** con autoridades nacionales, funcionarios técnicos, socios del Proyecto y agencias de cooperación.
 - **Revisión documental** de informes de avance, productos técnicos, protocolos, materiales de formación, actas de reuniones regionales, entre otros.
 - **Grupos focales o entrevistas en profundidad** con actores territoriales o población destinataria, cuando la agenda y condiciones lo permitan.
- Entrevistas adicionales, especialmente con actores regionales, podrán realizarse de forma virtual si no es viable cubrir las durante la misión.

Enfoque de género e interseccionalidad en la recopilación de datos

- El equipo evaluador deberá incorporar un enfoque sensible al género, a la interseccionalidad y a los derechos humanos, no solo garantizando la participación equilibrada de mujeres y hombres, sino también captando **efectos diferenciados** del Proyecto sobre mujeres migrantes, jóvenes, pueblos indígenas, y personas con discapacidad. Se espera que las herramientas incluyan preguntas específicas sobre autonomía económica, acceso a servicios, barreras institucionales y liderazgo.

Taller de retroalimentación de hallazgos preliminares

- Posterior al trabajo de campo y entrega del informe parcial, se organizará un **taller virtual de validación** de hallazgos preliminares. Participarán representantes del equipo del Proyecto, mandantes tripartitos, socios implementadores y agencias vinculadas. Este espacio servirá para:
 - Validar y complementar los hallazgos de la evaluación.
 - Identificar vacíos de información.
 - Recoger percepciones y recomendaciones desde múltiples actores.
- La organización metodológica del taller será responsabilidad del equipo evaluador, en coordinación con la Gestora de Evaluación. La logística estará a cargo del equipo del Proyecto.

Entrevistas con personal de la OIT y actores clave

- El equipo evaluador entrevistará al personal clave del Proyecto IRCC, así como, según se requiera, a personal de oficinas de país de la OIT, de finanzas, operaciones, y proyectos relacionados. Asimismo, se realizarán entrevistas con actores clave en los tres países involucrados y con actores regionales (CRM, MIRPS, PdQ), según corresponda a los objetivos de la evaluación.
- La OIT facilitará una lista preliminar de personas e instituciones relevantes, la cual será revisada y completada por el equipo evaluador en coordinación con la Gestora de Evaluación.

Redacción de informes

- A partir de los hallazgos, el equipo evaluador elaborará un informe de evaluación. El **borrador** será compartido con la Gestora de Evaluación para su revisión técnica y luego circulado entre actores clave para la retroalimentación. Todos los comentarios serán consolidados por la Gestora de Evaluación y

enviados al equipo evaluador para su incorporación en la **versión final**, que deberá contar con la aprobación de EVAL.

Presentación final de resultados

- Se organizará una **reunión virtual de devolución final** para presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación a los grupos de interés clave. El objetivo será facilitar el uso estratégico de la evaluación, validar su utilidad práctica y promover la integración de recomendaciones en futuras iniciativas.

Principales productos

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#)).

Se espera que la evaluadora o evaluador entreguen los siguientes productos:

- ▶ **Producto 1: Informe de inicio.** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas (sin incluir Anexos), será remitido para revisión y aprobación del gestor de la evaluación. Este Informe deberá incluir una descripción detallada de la metodología a emplearse en ambas evaluaciones, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el/la evaluador/ay el contratante (ver [Checklist 4.8: Escribiendo el Informe inicial](#)).
- ▶ **Productos 2 y 3 (Informe de avance- producto 2 e informe final de evaluación-producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a la Gestora de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 60 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los instrumentos definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. El informe debe ser establecido en línea con las "listas de verificación de calidad 4 y 5" de la OIT para los informes de evaluación que serán descargado del enlace en el Anexo 2.

Este Informe de evaluación deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
 - 5.3. Metodología

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
(6) Conclusiones
6.1. Conclusiones
6.2. Lecciones aprendidas (según plantilla de EVAL)
6.3. Buenas prácticas (según plantilla de EVAL)
6.4. Recomendaciones
(7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

Consulte [Checklist 4.2: Preparación del Informe de Evaluación](#).

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte [Checklist 4.3: Presentación en la portada de evaluación](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte [Checklist 4.9: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

- ▶ **Producto 4: Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación.** El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 7 páginas (consulte [Checklist 4.4: Preparación del Resumen Ejecutivo](#)). Asimismo, se deberá elaborar un resumen ejecutivo por el proyecto, resaltando los resultados diferenciados por intervención.
- ▶ **Producto 5: PowerPoint** con principales resultados que resuma los aspectos más sustantivos del informe final de evaluación independiente, antecedentes, metodología y lecciones aprendidas, hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.
- ▶ **Producto 6: 1 Infografía.** Una nota rápida de 4 páginas sin edición. Esta nota incluirá una breve descripción de los principales hallazgos (subrayando la información cuantitativa), las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las principales recomendaciones y las voces de los mandantes y las partes interesadas clave (citando textuales innominadas, indicando solo el tipo de constituyente al que se hace referencia, previa solicitud de consentimiento por parte de los entrevistados). Nota de datos rápidos de la evaluación (insumo para Infografía).
- ▶ **Producto 7: 2 estudios de caso.** Dos estudios de caso (nacional y uno regional) que analicen en profundidad los logros, aprendizajes, factores contextuales y sostenibilidad de las intervenciones del Proyecto IRCC. Cada estudio incluirá un informe breve (máx. 15 páginas) con hallazgos, cuellos de botella y recomendaciones específicas. Elementos clave de estos estudios serán incorporados al informe final y sus anexos.

Plan de trabajo tentativo

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de aproximadamente 50 días efectivos de trabajo entre los miembros del equipo evaluador, los cuáles serán desarrollados entre julio y setiembre de 2025. A continuación, el calendario tentativo:

Etapas	Fecha tentativa	Principales tareas	Responsables
Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación	Julio	Al menos dos reuniones vía Teams con equipo evaluador para ajustar la metodología, documentos y formato de informe de inicio	Equipo evaluador y Oficial Regional de Evaluación (ORE)
Fase 2: Proceso de evaluación	Julio / agosto	Definición de las preguntas de investigación, estrategia de búsqueda y protocolo a través del diálogo con ORE Refinamiento del método, herramientas de investigación e informe de inicio	Equipo evaluador y ORE

	Agosto	Fase de recolección de información primaria: entrevistas con actores clave (en persona o vía Teams) y grupos focales	Equipo evaluador
	Agosto	Análisis de datos y sistematización	Equipo evaluador
	Agosto / Setiembre	Entrega del informe preliminar y reunión de presentación para discutir la viabilidad de las recomendaciones iniciales.	Equipo evaluador
	Setiembre	Comentarios al informe por ORE y funcionarios OIT	OIT
	Setiembre	Fecha definitiva de entrega de Informe final	Equipo evaluador
	Setiembre	Revisión y aprobación	OIT- EVAL
Fase 3: Diseminación de resultados finales	Octubre	Presentación de resultados	

Arreglos de gestión de la evaluación

La OIT tiene la responsabilidad general de dirigir y gestionar la evaluación de principio a fin. Es responsable de todos los aspectos administrativos del día a día del proceso de evaluación; actuar como interlocutor principal con el equipo evaluador; facilitar la comunicación con las partes interesadas pertinentes para garantizar que el equipo evaluador reciba los datos requeridos y garantizar la calidad general de la evaluación.

El equipo evaluador tendrá acceso a toda la documentación relevante por parte de OIT y de las Agencias, Fondos y Programas que tengan mayor participación en este proceso de evaluación.

Responsabilidades y perfil requerido del equipo evaluador

La evaluación será realizada por un equipo externo independiente, conformado por un/a **Evaluador/a Líder (EL)** y un/a **consultor/a temático/a o de apoyo técnico (CT)**. Ambos deberán demostrar experiencia comprobada en procesos de evaluación y conocimientos técnicos en migración laboral, gobernanza normativa, empleabilidad e inclusión socioeconómica, con enfoque de género y derechos humanos. Se valorará especialmente el conocimiento del contexto de América Central y experiencia previa en evaluaciones para agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Responsabilidades del equipo evaluador

- Revisar los presentes Términos de Referencia y formular observaciones metodológicas, de ser necesarias.
- Realizar una revisión documental del Proyecto IRCC-OIT y otros documentos relevantes.
- Refinar las preguntas de evaluación y elaborar protocolos de entrevistas, en coordinación con la Gestora de Evaluación.
- Diseñar e implementar la metodología de evaluación, garantizando la triangulación de información primaria y secundaria.
- Preparar y entregar un **Informe de Inicio (Inception Report)** que incluya: metodología detallada, matriz de evaluación, cronograma y lista preliminar de actores a entrevistar.
- Conducir entrevistas virtuales con actores regionales, nacionales y subnacionales.
- Participar en la **misión de campo única**, en el país definido durante la fase inicial.
- Recoger y sistematizar la información de los dos estudios de caso definidos: uno nacional/local y uno regional/subregional.

- Elaborar un **informe parcial** con hallazgos preliminares y coordinar un taller virtual de retroalimentación.
- Redactar el **informe final preliminar** y ajustarlo según los comentarios recibidos por OIT, IRCC y otras partes interesadas.
- Presentar y facilitar la validación de resultados durante el taller final virtual.
- Cumplir con los estándares de calidad establecidos por EVAL-OIT y entregar los productos en los plazos acordados

Perfil del equipo evaluador

Evaluador/a Líder

El evaluador/a líder deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Formación Académica

- Título universitario avanzado (maestría o superior) en evaluación, ciencias sociales, políticas públicas, desarrollo internacional o campos relacionados.

Experiencia Profesional

- Al menos 8 años de experiencia profesional en evaluación de programas o políticas públicas.
- Experiencia comprobada en metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas) y enfoques participativos.
- Conocimiento profundo de temas de migración laboral, empleo, servicios públicos de empleo o políticas de integración.
- Experiencia en la región de América Latina y el Caribe, preferentemente en América Central.
- Experiencia previa en evaluaciones para Naciones Unidas u organismos multilaterales.
- Capacidad demostrada de liderazgo técnico y coordinación de equipos evaluadores.

Competencias Técnicas

- Dominio del enfoque de Teoría del Cambio y de metodologías orientadas al uso de resultados.
- Experiencia integrando transversalmente género, derechos humanos e interseccionalidad en procesos evaluativos.
- Capacidad para generar hallazgos procesables y recomendaciones estratégicas.

Habilidades adicionales

- Capacidad de análisis estratégico y redacción clara y concisa.
- Experiencia probada de trabajo en equipos multiculturales y bajo presión.
- Alta capacidad de consulta, escucha activa y articulación institucional.

Consultor temático/estadísticas

Deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Formación Académica

- Título universitario avanzado (maestría o superior) en ciencias sociales, género, migración, desarrollo o áreas relacionadas.

Experiencia Profesional

- Mínimo 5 años de experiencia en evaluación de programas/proyectos o investigaciones aplicadas en migración, integración, servicios públicos, formación profesional o empleabilidad.
- Conocimiento de enfoques normativos y de política pública en América Central.
- Experiencia en análisis de datos cualitativos y cuantitativos y redacción de informes evaluativos.

Competencias Técnicas

- Familiaridad con metodologías participativas.
- Capacidad para aplicar un enfoque de género y derechos humanos en la recolección y análisis de información.
- Disponibilidad para participar activamente en la misión presencial.

Habilidades adicionales

- Habilidad para producir informes en inglés y español.
- Disponibilidad para realizar entrevistas y facilitar la recopilación de datos en territorio.

Cronograma de pagos

Los honorarios del equipo evaluador, correspondientes a aproximadamente 80 días de trabajo efectivo, se realizarán una vez recibidos los productos a la satisfacción de la OIT de la siguiente manera:

- ▶ Pago 1: 20 % contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (Producto 1). Fecha: viernes 11 de julio.
- ▶ Pago 2: 30% contra la entrega y aprobación del Informe preliminar (Producto 2). Fecha: lunes 29 de agosto.
- ▶ Pago 3: 50% contra la entrega y aprobación de la versión definitiva del Informe Final (Producto 3), PowerPoint de resultados finales (Producto 4), Resumen Ejecutivo (Producto 5); Nota de datos rápidos de evaluación, insumo para infografía (Producto 6) y 2 estudios de caso (Producto 7). Fecha: lunes 22 de septiembre.

Aspectos legales y éticos

La Equipo evaluador mantendrá la máxima confidencialidad relacionada con la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y grupales. Se les debe proporcionar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener, y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de comenzar la entrevista.

Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte [aquí](#) las directrices éticas de UNEG.

Anexos

Anexo I. Lista completa de actores / responsabilidad / nivel de influencia²⁶

Tipo de Actor	Nombre Completo	Institución	Cargo	Información de contacto	Rol en el proyecto	Nivel de Influencia	Resultados del Proyecto al que se vincula	Productos del Proyecto al que se vincula

²⁶ Esta matriz se proveerá oportunamente con los consultores seleccionados.

Anexo II. Guías y plantillas de la Política de Evaluación de la OIT de consulta obligatoria

ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.:

http://www.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_571339.pdf

Guías de orientación:

- ▶ [Guidance Note 3.](#) Evaluation lessons learned and emerging good practices
- ▶ [Guidance Note 3.1](#) Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects
- ▶ [Supplementary Guidance Note:](#) Integrating gender equality
- ▶ [Guidance Note 3.2](#) Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate
- ▶ [Guidance Note 3.5](#) Mainstreaming a Just Transition towards Environmental Sustainability in ILO Evaluations
- ▶ [Guidance Note 4.3.](#) Data collection methods
- ▶ [Guidance Note 4.4.](#) Stakeholder engagement
- ▶ [Guidance Note 5.5](#) Dissemination of lessons learned and good practices
- ▶ [Guidance Note 7](#) Stakeholders participation in the ILO evaluation

Listas de verificación:

- ▶ [Checklist 4.1](#) Preparing the evaluation report
- ▶ [Checklist 4.2](#) Filling in the Evaluation Title Page
- ▶ [Checklist 4.3](#) Preparing the Evaluation Report Summary
- ▶ [Checklist 4.6](#) Writing the inception report
- ▶ [Checklist 4.7](#) Rating the quality of evaluation reports

Plantillas:

- ▶ [Plantilla de Lecciones Aprendidas](#)
- ▶ [Plantilla de Buenas Prácticas](#)
- ▶ [Plantilla de Resumen Ejecutivo](#)
- ▶ [Plantilla de Carátula del Informe](#)
- ▶ [Código de conducta para consultores](#)