



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Proyecto “Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **PER2202ESP**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Perú**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **Outcome 7: Adequate and effective protection at work for all**

ODS: **8, 10 y 16**

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

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

Oficina Administrativa (OIT): **DWT/CO-Lima**

Oficina Técnica (OIT): **MIGRANT**

Para las evaluaciones conjuntas: **No aplica.**

Duración del proyecto: **Diciembre del 2022 y abril del 2025**

Donante y presupuesto: **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo / 1,054,419 USD**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **Zorobabel Cancino Rojas (Consultor Líder), Stefania Vindrola Paseta (Consultora asociada) y Diana Sofía Rodríguez Záciga (Asistente de evaluación)**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación) & Diego Calixto (Oficial de Monitoreo & Evaluación)**

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

Presupuesto de la evaluación: **USD 20,800.00 USD**

Palabras clave: Condiciones de empleo / Trabajo decente / Discriminación / Creación de empleo / Servicios de empleo / Igualdad de género / Migración / Exclusión social / Condiciones laborales

Agradecimiento: El equipo de evaluación agradece tanto a la Oficina de Países Andinos de la OIT, especialmente al equipo a cargo de la gestión del Proyecto Integramos, coordinado por **Gloria Zambrano** y al equipo regional de Evaluación, liderado por **Cybele Burga** y co-gestionada con **Diego Calixto**, por el apoyo brindado para el acceso a información primaria y secundaria sobre el proyecto y el uso de los recursos de evaluación de la OIT (guías, notas técnicas, plantillas y checklists), como a los **beneficiarios finales** y **beneficiarios directos** del proyecto (hombres y mujeres) y **representantes** de las entidades gubernamentales, no gubernamentales, de cooperación internacional y del sector privado que han participado como informantes clave.

Aclaración: en el marco de esta evaluación final independiente, la población refugiada y migrante (PRyM) y nacional en situación de vulnerabilidad es mencionada con la categoría “beneficiarios finales”. Asimismo, el personal de entidades gubernamental, no gubernamentales y de cooperación internacional es denominado con la categoría “beneficiarios directos”.

Nota sobre uso de lenguaje inclusivo: En la elaboración del presente informe se ha optado por el uso de un lenguaje neutro de género, con el propósito de evitar la repetición constante de expresiones como “hombres y mujeres” y de promover una comunicación más inclusiva. Esta decisión responde a las buenas prácticas internacionales que orientan el uso de fórmulas lingüísticas que visibilicen a todas las personas sin reproducir sesgos de género. Cuando en el contenido de este informe son utilizados términos como “beneficiarios”, “informantes”, “migrantes”, “participantes”, “refugiados”, “representantes” u otros equivalentes, se hace referencia a mujeres, hombres y personas de género diverso involucradas en el proyecto, salvo que se indique lo contrario. Esta opción busca contribuir a una evaluación respetuosa de la diversidad y coherente con los principios de equidad e inclusión que orientan el desarrollo sostenible.

► INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto “Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos) – PER2202ESP

Evaluación final externa

Equipo de evaluación: Zorobabel Cancino Rojas (Evaluador principal), Stefanía Vindrola Paseta (Evaluadora asociada) y Diana Sofía Rodríguez Záciga (Asistente de evaluación).

Tabla de contenido

<i>Lista de Tablas.....</i>	<i>5</i>
<i>Lista de Gráficos.....</i>	<i>6</i>
<i>Lista de Imágenes.....</i>	<i>6</i>
<i>Lista de Siglas y Acrónimos.....</i>	<i>7</i>
► Resumen Ejecutivo.....	8
► Contexto y antecedentes del Proyecto.....	13
► Descripción del Proyecto.....	16
► Antecedentes de la evaluación.....	20
<i>Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación.....</i>	<i>20</i>
<i>Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación.....</i>	<i>22</i>
<i>Fuentes, métodos, muestra y fases.....</i>	<i>25</i>
<i>Consideraciones éticas.....</i>	<i>30</i>
<i>Dificultades y limitaciones de la evaluación.....</i>	<i>30</i>
► Principales Hallazgos.....	33
<i>Pertinencia.....</i>	<i>33</i>
<i>Validez.....</i>	<i>38</i>
<i>Coherencia.....</i>	<i>42</i>
<i>Eficacia.....</i>	<i>49</i>
<i>Eficiencia.....</i>	<i>56</i>
<i>Orientación hacia el impacto.....</i>	<i>62</i>
<i>Sostenibilidad.....</i>	<i>70</i>
<i>Observaciones en relación con el monitoreo y la gestión de información.....</i>	<i>76</i>
► Conclusiones.....	77
► Lecciones aprendidas.....	81
► Buenas prácticas emergentes.....	82
► Recomendaciones.....	83
►.....	89
► Anexos.....	89
<i>Anexo 1: Términos de referencia.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 2: Matriz de Preguntas de Evaluación.....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 3: Instrumental.....</i>	<i>111</i>
<i>Anexo 4: Lista de personas entrevistadas.....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 5: Plantilla de Lecciones Aprendidas.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo 6: Plantilla de Buenas prácticas emergentes.....</i>	<i>127</i>
<i>Anexo 7: Bibliografía.....</i>	<i>137</i>

Lista de Tablas

Tabla 1	Criterios de evaluación: pregunta central y referencias
Tabla 2	Muestra involucrada en el trabajo de campo
Tabla 3	Cambios observados en relación con la pertinencia
Tabla 4	Cambios observados en relación con la coherencia
Tabla 5	Cambios observados en relación con la eficacia
Tabla 6	Cambios observados en relación con la eficiencia
Tabla 7	Cambios observados en relación con la orientación hacia el impacto
Tabla 8	Cambios observados en relación con la sostenibilidad
Tabla 9	Propuesta de canales de diseminación de lecciones aprendidas
Tabla 10	Recomendaciones prioritarias

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Síntesis de la Teoría de Cambio
Gráfico 2	Línea de tiempo del Proyecto Integramos
Gráfico 3	Percepción de necesidades de PRyM y nacional vulnerable por tipo de actor
Gráfico 4	Identificación de la principal mejora en condiciones laborales
Gráfico 5	Percepción del porcentaje de PRyM y nacional que accedió a programa de empleabilidad
Gráfico 6	Percepción acerca del porcentaje de PRyM y nacional vulnerable que consiguió empleo formal
Gráfico 7	Principal aporte del Proyecto Integramos

Lista de Imágenes

Imagen 1	Enfoques de evaluación aplicados
Imagen 2	Instrumentos aplicados
Imagen 3	Fases de evaluación
Imagen 4	Dimensiones del análisis de la pertinencia
Imagen 5	Dimensiones del análisis de la validez del diseño
Imagen 6	Dimensiones del análisis de la coherencia
Imagen 7	Dimensiones del análisis de la eficacia
Imagen 8	Dimensiones del análisis de la eficiencia
Imagen 9	Dimensiones del análisis de la orientación hacia el impacto
Imagen 10	Dimensiones del análisis de la orientación hacia la sostenibilidad

Lista de Siglas y Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CATP	Central Autónoma de Trabajadores del Perú
CEDRO	Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CETPRO	Centro de Educación Técnico-Productiva
CGTP	Confederación General de Trabajadores del Perú
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
COVID-19	Enfermedad por coronavirus de 2019, más conocida como COVID-19
CRM	Gestión de Relación con el Cliente (Customer Relationship Management en inglés)
CTP	Confederación de Trabajadores del Perú
CUL	Certificado Único Laboral
CUT	Central Unitaria de Trabajadores del Perú
DRTPE	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
ENISE	Estrategia nacional de integración socioeconómica
GTRM	Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes
IpR SAC	Innovación para Resultados SAC
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINSA	Ministerio de Salud
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
M&E	Monitoreo y Evaluación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PADF	Fundación Panamericana para el Desarrollo
PEA	Población Económicamente Activa
PNED	Política Nacional de Empleo Decente
PNJP	Programa Nacional Jóvenes Productivos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRyM	Población refugiada y migrante
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SUNAFIL	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UNDSFC	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

► Resumen Ejecutivo

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El Proyecto “Promoviendo la integración socioeconómica y el trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos), fue implementado por la OIT en el Perú en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y los gobiernos regionales de Piura y Tacna, durante el periodo de diciembre de 2022 a abril de 2025.

El Proyecto fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con un presupuesto total de 1.000.000 USD y se desarrolló bajo la coordinación técnica de la Oficina de Países Andinos de la OIT (DWT/CO-Lima) y la Oficina Técnica MIGRANT. Su objetivo general fue mejorar la integración socioeconómica y el acceso a trabajo decente de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad, mediante el fortalecimiento de servicios públicos, marcos normativos y la cooperación entre actores públicos y privados.

La intervención se enmarcó en un contexto de alta informalidad laboral (70,9 % en 2024), marcada inestabilidad política e institucional y percepciones sociales adversas hacia la población migrante, especialmente venezolana. La crisis política posterior al cambio de gobierno en 2022, las protestas sociales y la rotación constante de funcionarios limitaron la capacidad estatal de provisión de servicios y afectaron la implementación de políticas de empleo y protección social. Paralelamente, la recuperación económica tras la pandemia mostró un crecimiento desigual, con escasa creación de empleo formal y aumento de la precariedad laboral en sectores como comercio, servicios y agricultura.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

El propósito principal de la evaluación fue analizar de manera sistemática y estructurada la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto generado sobre la población migrante y refugiada, identificando áreas de mejora para optimizar la relación costo-beneficio e informar la planificación futura de la OIT y de sus mandantes.

La evaluación abarcó todas las acciones implementadas entre mayo de 2023 y noviembre de 2024, considerando transversalmente los enfoques de género, no discriminación e interculturalidad. Se aplicó una metodología de métodos mixtos con carácter participativo y enfoque de resultados, que combinó análisis documental, encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad con actores clave y beneficiarios directos.

Para el procesamiento de la información se utilizaron plataformas digitales (Google Forms, Google Meet, Stata y Nvivo), asegurando rigor técnico, triangulación y credibilidad de los resultados. Se siguieron los principios éticos de la OIT y las directrices UNEG, garantizando independencia, consentimiento informado, confidencialidad y respeto a los derechos humanos durante todo el proceso.

Limitaciones

Durante el proceso de evaluación se identificaron algunas limitaciones vinculadas principalmente a la disponibilidad de información y a las condiciones externas del entorno político. La alta rotación de funcionarios en los sectores públicos involucrados, especialmente en el MTPE y gobiernos regionales, generó demoras en la validación de información y en la coordinación de entrevistas. Asimismo, la sobrecarga de trabajo institucional posterior al cierre operativo del proyecto afectó la capacidad de respuesta de ciertos actores para participar en las etapas de retroalimentación.

Otra limitación relevante fue la imposibilidad de realizar visitas presenciales a todos los territorios donde se implementaron los pilotos de inclusión laboral, lo que restringió parcialmente la observación directa de algunos resultados en campo. Sin embargo, la combinación de entrevistas virtuales, encuestas y análisis documental permitió compensar estas restricciones, asegurando la validez y confiabilidad de los hallazgos. En términos generales, las limitaciones identificadas no comprometieron la calidad del proceso evaluativo ni la solidez de las conclusiones.

Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia

El diseño del Proyecto Integramos respondió de manera adecuada a las necesidades detectadas de la población migrante y refugiada, sustentándose en diagnósticos nacionales y en la articulación con las prioridades establecidas por el MTPE, la SNM y los gobiernos regionales. El proyecto abordó de forma directa la problemática del empleo precario y la exclusión social, promoviendo la integración laboral mediante servicios públicos adaptados y el fortalecimiento institucional. La identificación de brechas normativas y la actualización de directivas en materia de contratación y seguridad social evidencian una respuesta coherente con las demandas del contexto. No obstante, la transversalización de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos, aunque presente en el diseño, no se reflejó de manera sistemática en la ejecución ni en los instrumentos operativos, lo cual limitó su alcance transformador.

Coherencia

El proyecto demostró una fuerte alineación con políticas y estrategias nacionales como la Política Nacional de Empleo Decente, la Política Nacional de Juventudes Productivas y los planes de desarrollo regional de Piura y Tacna. La coordinación con entidades públicas, organizaciones de empleadores y centrales sindicales permitió generar sinergias que reforzaron la implementación de las acciones planificadas. Asimismo, la colaboración con organismos internacionales y agencias del SNU fortaleció la coherencia con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. A nivel operativo, la coherencia interna se reflejó en la complementariedad entre componentes de formación, certificación y sensibilización, lo que contribuyó a una intervención más integral y articulada entre los niveles nacional y territorial.

Eficiencia

La gestión del proyecto se caracterizó por un uso racional y estratégico de los recursos disponibles, priorizando alianzas con actores públicos y privados y optimizando la producción interna de materiales y herramientas de capacitación. El aprovechamiento de plataformas digitales permitió mantener la continuidad operativa pese a las restricciones derivadas de la coyuntura política y social. La estructura de gobernanza descentralizada facilitó la toma de decisiones contextualizadas, adaptando las intervenciones a las particularidades de cada territorio. El apoyo técnico de la OIT y la experiencia acumulada del personal nacional contribuyeron a una ejecución fluida, aunque la alta rotación de funcionarios en instituciones contrapartes generó demoras en algunos procesos administrativos y de validación.

Eficacia

El proyecto alcanzó avances concretos en la mejora de la empleabilidad y en la inclusión laboral de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad. La certificación de competencias laborales benefició a 738 participantes (367 migrantes y 371 nacionales), fortaleciendo su autoestima, reconocimiento social y oportunidades de inserción laboral. Los pilotos desarrollados en Piura y Tacna evidenciaron resultados positivos en la articulación con servicios públicos de empleo y programas de formación. Además, la elaboración de instrumentos normativos y campañas de sensibilización incrementó el compromiso del sector privado en la promoción de prácticas inclusivas. No obstante, la falta de articulación formal con el sistema nacional de certificación y la limitada cobertura territorial impidieron una expansión más amplia de los logros obtenidos.

Orientación hacia el impacto

El Proyecto Integramos contribuyó significativamente al fortalecimiento institucional del MTPE y de los gobiernos regionales mediante el desarrollo de guías normativas, planes de empleo decente y herramientas de planificación con enfoque inclusivo. Estas acciones favorecieron la incorporación del tema migratorio en la agenda pública y generaron un efecto multiplicador en la percepción social sobre la migración laboral. La integración de actores públicos, sindicales y empresariales permitió avanzar en la construcción de alianzas sostenibles orientadas a la cohesión social. Asimismo, la intervención aportó insumos técnicos para futuras políticas de integración socioeconómica, aunque su impacto estructural dependerá de la continuidad de las acciones por parte del Estado y de la estabilidad institucional.

Sostenibilidad

Durante la ejecución del proyecto se implementaron medidas orientadas a garantizar la sostenibilidad de los resultados, tales como la integración de bases de datos entre el MIDIS y la SNM y la promoción de mecanismos de articulación intersectorial. Estas acciones facilitaron la incorporación de personas migrantes en programas sociales y laborales, mejorando la focalización de los servicios. Sin embargo, persistieron factores que limitan la continuidad de los logros alcanzados, entre ellos la falta de institucionalización de convenios entre las entidades participantes, la insuficiente asignación presupuestal y la rotación frecuente de personal en los niveles de decisión. La sostenibilidad futura del modelo dependerá del fortalecimiento de capacidades locales y de la adopción de políticas permanentes de inclusión laboral y protección social con enfoque de derechos.

Lecciones aprendidas

LA1. Se logra una mayor inclusión y sostenibilidad si: En contextos de movilidad humana, donde se propone la certificación de competencias laborales como mecanismo de mejora de la empleabilidad y trabajo decente, la diversificación tanto de las áreas geográficas de intervención como de los perfiles ocupacionales facilita una cobertura adecuada de migrantes y refugiados y una mejor adaptación al mercado de trabajo. Usuarios: OIT, Oficina de Países Andinos; MTPE, Direcciones Regionales de Trabajo; Gobiernos Regionales de Piura y Tacna.

LA2. Se fortalecen las oportunidades de empleo inclusivo si: La abogacía a favor de la inclusión laboral de migrantes y refugiados realizada con empresas privadas sensibilizadas y receptivas facilita la contratación de beneficiarios directos, pero debe estar acompañada, a la vez, de asistencia legal (provisión de normas y formatos actualizados) y aplicación de un enfoque de derechos humanos. Usuarios: OIT, MIGRANT; MTPE, Direcciones de Promoción del Empleo; Asociaciones Empresariales.

LA3. Se consolida la inclusión institucional sostenible si: La incorporación formal de la condición migratoria dentro de los sistemas de inscripción y registro de los servicios o programas públicos fortalece un proceso de inclusión institucional sostenible. Usuarios: OIT, Oficina de Países Andinos; MIDIS; SNM; Gobiernos Regionales.

LA4. Se fortalecen las trayectorias laborales y la movilidad social ascendente si: La provisión de servicios institucionales de certificación de competencias laborales de la población vulnerable constituye un medio efectivo de incorporación de migrantes y refugiados dentro del mercado laboral formal (sea como dependiente o como autoempleado) y de mejora de su autoestima y motivación. Representa también un medio para mejorar la trayectoria laboral a través de ascensos o cambio de empleo en la búsqueda de mejoras laborales y/o el inicio de negocios. Usuarios: OIT, MIGRANT; MTPE; Gobiernos Regionales; Centros de Formación Profesional.

Buenas prácticas emergentes

BP1. Se validan competencias laborales en contextos informales si: la certificación reconoce oficialmente las habilidades y saberes adquiridos en contextos no formales de trabajo (como cocina, estética personal, ventas y atención en salón), fortaleciendo el acceso de personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables al empleo formal. Este proceso incluye la identificación y selección de perfiles laborales, la formación de evaluadores a cargo de la DGNFCCL (MTPE), la autorización de centros evaluadores y la evaluación práctica y observacional, seguida del registro y emisión de certificados. Requiere estándares ocupacionales actualizados, entornos de evaluación adecuados y coordinación entre PNJP y DRTPE. Responsables: OIT, MTPE, DGNFCCL, PNJP, DRTPE, Centros Evaluadores.

BP2. Se fortalece la inclusión laboral mediante articulación interinstitucional si: se diseñan e implementan redes entre actores públicos, privados, sindicales y de la sociedad civil para coordinar formación, certificación, derivación de servicios y seguimiento en un modelo colaborativo e interinstitucional. La articulación entre PNJP, DRTPE, MTPE, Superintendencia Nacional de Migraciones, MIDIS, y gremios empresariales permite adaptar las intervenciones a los contextos territoriales y consolidar la gobernanza laboral inclusiva. Se requiere mapeo territorial de actores, interoperabilidad digital, voluntad política y liderazgo técnico. Responsables: OIT, MTPE, Superintendencia Nacional de Migraciones, MIDIS, DRTPE, Gremios empresariales y sindicales.

BP3. Se logra una digitalización inclusiva de los servicios públicos de empleo si: se implementan plataformas interoperables como el Certificado Único Laboral (CUL) y sistemas CRM, integrando datos migratorios y laborales para mejorar la trazabilidad de beneficiarios, segmentar la atención y facilitar derivaciones automatizadas. Supone la adecuación tecnológica, acuerdos interinstitucionales entre ministerios, inversión en conectividad y alfabetización digital, y campañas de asistencia técnica para garantizar el uso accesible de las herramientas por parte de migrantes y refugiados. Responsables: OIT, MTPE, MIDIS, Superintendencia Nacional de Migraciones, RENIEC, Gobiernos Regionales.

BP4. Se promueve la formación técnica con enfoque intercultural y de género si: se diseñan cursos en sectores con alta demanda regional, incorporando módulos de habilidades socioemocionales, derechos laborales y prevención de violencia de género, priorizando la participación de mujeres migrantes y población vulnerable. El proceso articula centros de formación, empresas locales y organismos certificadores, garantizando pertinencia cultural y accesibilidad territorial. Responsables: OIT, MTPE, DRTPE, MIMP, Superintendencia Nacional de Migraciones, CETPRO, CEFOP y centros certificadores regionales.

BP5. Se promueven buenas prácticas empresariales inclusivas si: se ejecutan campañas de sensibilización y formación dirigidas a empresas para fomentar la contratación sin discriminación, reducir la xenofobia y garantizar derechos laborales de migrantes y refugiados. Incluye talleres sobre normativa migratoria, gestión intercultural y enfoque de género, acompañamiento técnico, y reconocimiento público de las empresas comprometidas. Su replicabilidad depende de incentivos institucionales y del fortalecimiento de la articulación entre Estado, gremios y sector privado. Responsables: OIT, MTPE, Gremios empresariales (CONFIEP, SIN, CCL), Cámaras de Comercio, Empresas privadas y Gobiernos Regionales.

Recomendaciones

R1. Fortalecer los procesos de formación técnica y certificación en sectores con alta demanda adaptándolos a contextos locales

El fortalecimiento de los procesos de formación técnica y certificación de competencias constituye el medio por el cual los migrantes y refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad, pueden demostrar y desarrollar sus habilidades laborales en sectores con alta demanda. Este fortalecimiento implica no solo ofrecer más oportunidades para que personas en situación de vulnerabilidad accedan a formación técnica relevante y certificaciones formales, sino también adaptar estos procesos a los contextos regionales. En términos de integración al mercado laboral, esta estrategia puede tener un impacto positivo para las personas migrantes y refugiadas. Primero, facilita el reconocimiento oficial de las competencias que estas personas ya poseen, lo que mejora su empleabilidad y reduce barreras de acceso al trabajo formal. Además, al incorporar formación técnica y módulos de habilidades socioemocionales, se promueve el desarrollo integral, la autoestima y la capacidad de adaptación a nuevos entornos laborales. Por último, fortalecer estos procesos contribuye a disminuir los estigmas y la discriminación, demostrando el valor y el aporte de las personas migrantes y refugiadas a la economía y la sociedad en los países de la región andina. De manera que se avanza hacia una integración más justa, inclusiva y sostenible en el mercado laboral.

R2. Promover cambios normativos y regulatorios para facilitar la integración de personas migrantes y refugiadas a los mercados laborales

La incidencia en cambios normativos y regulatorios resulta fundamental para facilitar la integración de personas migrantes y refugiadas a los mercados laborales. Las regulaciones suelen presentar barreras administrativas, limitaciones en el reconocimiento de competencias o dificultades para acceder a procesos de certificación técnica. Adaptar los marcos regulatorios permite eliminar obstáculos y crear condiciones más inclusivas, equitativas y seguras para estas personas, promoviendo el respeto de sus derechos laborales y el aprovechamiento de su potencial en sectores económicos clave. Además, legislaciones actualizadas y sensibles a la diversidad contribuyen a dinamizar el empleo, fomentar la formalización y enriquecer el tejido productivo con talento y experiencias diversas.

R3. Proveer asistencia técnica localizada a sistemas de seguimiento público en el marco de un nuevo proyecto

Monitorear el impacto de proyectos orientados a la integración de PRyM en los mercados laborales es fundamental para garantizar que las acciones emprendidas promueven la inclusión social y económica de la PRyM. Este seguimiento permite identificar si los programas gubernamentales existentes facilitan el acceso a empleos formales, el reconocimiento de competencias y la mejora en las condiciones laborales e ingresos, detectando a tiempo posibles obstáculos o desigualdades persistentes. Además, el seguimiento brinda información valiosa para ajustar estrategias, optimizar recursos y asegurar que los esfuerzos contribuyan al objetivo planteado. En el marco de un nuevo proyecto, la asistencia localizada supondría, entre otros requisitos, elegir actores claves con responsabilidad directa sobre el seguimiento a acciones de inclusión laboral y fortalecer algunas áreas frágiles que impiden un levantamiento de datos eficaz.

R4. Sensibilizar al sector empleador para promover la integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales

Sensibilizar al sector empleador es fundamental para promover la integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales. Esta acción permite derribar prejuicios y estereotipos que limitan su acceso a empleos formales, además de favorecer una cultura organizacional más inclusiva y respetuosa de la diversidad en el tejido empresarial.

R5. Brindar asistencia técnica localizada a entidades competentes nacionales y/o subnacionales en materia de sistemas administrativos (gestión, planeamiento, programación presupuestal, etc.) que tengan implicancia en el desarrollo de estrategias de inclusión laboral

Fortalecer las capacidades técnicas de entidades públicas nacionales y subnacionales es fundamental para lograr una integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales. Las autoridades regionales, al estar más cerca de la realidad social y económica de sus territorios, pueden diseñar e implementar políticas y programas regionales adaptados a las necesidades específicas de sus territorios. Asimismo, el fortalecimiento de estas capacidades favorece la articulación con el sector privado, la sociedad civil y organismos internacionales, contribuyendo a construir entornos laborales inclusivos y sostenibles.

Los ministerios como los de trabajo y economía o hacienda, los centros de planeamiento nacional entre otros son candidatos para recibir asistencia técnica específica que luego ellos pueden orientar a las entidades públicas competentes.

R6. Alinear esfuerzos con políticas nacionales y regionales de integración socioeconómica

Alinear los esfuerzos de nuevos proyectos con la Estrategia Regional de Integración Socio Económica y las políticas orientadas a empleo decente en los países es fundamental para asegurar la coherencia, eficacia y sostenibilidad de las acciones emprendidas.

Esta articulación garantiza que las iniciativas respondan a prioridades y marcos normativos nacionales, evitando duplicidades y maximizando el impacto de los recursos.

R7. Establecer alianzas territoriales con entidades articuladoras para la operación y el seguimiento post-proyecto de beneficiarios

Vincular al proyecto con actores territoriales (gubernamentales y/o no gubernamentales) que tengan capacidad operativa y legitimidad para mantener contacto sostenido con los beneficiarios migrantes durante la operación y una vez finalizada la intervención directa del proyecto. Estas entidades articuladoras —como ONG locales, redes de empleabilidad, asociaciones migrantes o centros de servicios públicos— pueden asumir el rol de custodios de la información, facilitadores del seguimiento laboral y promotores de la inclusión continua. El vínculo debe formalizarse desde el diseño del proyecto, asegurando que estas entidades tengan acceso a herramientas, protocolos y formación para sostener el monitoreo.

► Contexto y antecedentes del Proyecto

Esta sección da cuenta del escenario nacional en el que emergió el Proyecto “Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad”, conocido como Proyecto Integramos.

Esta intervención fue diseñada tanto por la Oficina para los Países Andinos de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) entre los años 2022 y 2023. Fue planificada originalmente para un ciclo de vida de 24 meses y tuvo un presupuesto general de un millón de euros (financiado totalmente por la AECID).

El contexto nacional en el que el Proyecto Integramos fue diseñado estuvo caracterizado por una tasa de empleo formal del 24.3% (INEI, 2022, p. 14) a nivel nacional, es decir, en dicho año el 75.3% de la población económicamente activa (PEA) estaba en situación de informalidad laboral, incluida la población refugiada y migrante (PRyM). Dentro de esta última, de acuerdo con la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN), era común su involucramiento de manera informal en tres sectores: comercio, servicios y transporte.¹

En general, durante el período de diseño e implementación del Proyecto Integramos, la coyuntura política e institucional estuvo caracterizada, sobre todo, por la inestabilidad. Algunos hitos importantes fueron: la destitución del presidente Pedro Castillo, la asunción de Dina Boluarte, las protestas sociales (con muertes de civiles y policías), la recomposición frecuente de equipos a cargo de los distintos sectores, el incremento de la criminalidad, etc., todo lo cual afectó la capacidad de provisión de productos y servicios públicos por parte de los sectores gubernamentales y la ejecución de programas sociales, incluyendo los orientados a la PRyM.

Durante los años 2023 y 2024, Perú atravesó una profunda crisis política e institucional que impactó directamente en la gobernabilidad y en la capacidad del Estado para implementar políticas públicas sostenibles. La sucesión de presidentes, la fragmentación del Congreso y la alta rotación de funcionarios en varios sectores generaron incertidumbre que debilitó la planificación estratégica en materia laboral y social. La pobreza monetaria, que había descendido progresivamente en la década anterior, repuntó hasta alcanzar entre el 30% y 33% de la población en 2023, y se mantuvo en 27.6% en 2024, con una pobreza extrema del 5.5%. La protección social se vio afectada por recortes presupuestales y una baja cobertura en salud y pensiones, especialmente entre trabajadores informales y migrantes. En este contexto, la percepción sobre la migración venezolana se tornó ambivalente: por un lado, se reconocía su aporte económico en sectores como comercio y servicios; por otro, se asociaba con el aumento de la inseguridad, alimentando discursos estigmatizantes. A pesar de que estudios demostraban que el impacto del éxodo venezolano en la seguridad ciudadana era estadísticamente modesto, la falta de inversión pública en integración y la escasa articulación interinstitucional limitaron los avances en inclusión laboral. La debilidad institucional y la ausencia de una política migratoria integral impidieron que los esfuerzos de integración económica se consolidaran, afectando tanto a la población migrante como a los sectores vulnerables del país.

El mercado laboral peruano mostró signos de estancamiento estructural en los últimos años. En 2024, la informalidad laboral afectó al 70.9% de los trabajadores, es decir, más de 12.3 millones de personas, con una concentración en los sectores agrícola (94.3% informalidad) y comercial (71.8%) (INEI 2025). El salario promedio nacional fue de S/ 1,766, con una marcada brecha entre el sector formal (S/ 3,040) e informal (S/ 1,165) (INEI 2025). La población ocupada superó los 17 millones, pero la tasa de desempleo aumentó a 5.6%. En contraste, para el primer trimestre de 2025, los datos del INEI muestran una leve mejora en la cobertura de seguridad social y pensiones, aunque la informalidad se mantiene como el principal obstáculo para la inclusión laboral. El Índice de Competitividad Laboral (ICL) 2025 revela que, si bien hubo avances en acceso al empleo formal en algunas regiones,

¹ Más información sobre la EPEN puede ser obtenida en el siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/inei/campa%C3%B1as/8528-encuesta-permanente-de-empleo-nacional-epen-2025>

las brechas salariales y la precariedad laboral persisten, especialmente en zonas con alta concentración de migrantes (INEI 2025).

A partir del golpe de estado de diciembre de 2022, hubo una ruptura entre las centrales sindicales por razones políticas. Esto constituyó una barrera dada la limitación de lograr una voluntad conjunta de las centrales sindicales. En el caso de los gremios y empleadores, la alta desconfianza de los empleadores en torno a la población migrante, alimentada por los constantes mensajes de los medios y del gobierno que asociaban la delincuencia con la población venezolana, fue una barrera para un mayor involucramiento del sector privado en las iniciativas de inclusión social.

Además de lo anteriormente descrito, la tasa de criminalidad y de extorsión creció en el año 2024. Tanto el gobierno como los medios generaron una imagen negativa de la población migrante vinculándola a criminalidad. Noticias de estafas de trabajadores migrantes a sus empleadores generaron también temores en el sector empleador y en la población. Durante ese año se dieron casos de despidos masivos de población migrante (por ejemplo, en La Libertad despidieron a todos los migrantes que trabajaban en un mall), algo similar pasó en Gamarra donde hubo rechazo de la contratación a migrantes. Fue un año particularmente duro y de gran desconfianza por parte del sector privado.

Durante dichos años, fueron realizados algunos esfuerzos fragmentados de reforma en tres sectores: migraciones, trabajo y protección social. Sin embargo, los resultados fueron débiles y el necesario marco institucional no llegó a ser establecido. En dicho período, tanto la SNM como el MTPE enfrentaban desafíos comunes: el reconocimiento de competencias y la certificación laboral de refugiados y migrantes, los cuales constituyen un mecanismo de inclusión laboral.

Problemática y alternativa de solución

El origen fáctico del proyecto fue la situación compleja que la PRyM (hombres y mujeres), sobre todo procedente de Venezuela, afrontaba en términos laborales: su participación dentro del mercado de trabajo ocurría en condiciones de precariedad, lo cual era visible por medio del tipo de ocupaciones que desarrollaban (sobre todo en la economía informal), además del mínimo empate entre sus credenciales académicas y formación previa y las exigencias del mercado de trabajo y el escaso acceso a servicios de protección y seguridad social. En términos generales, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) agrupada para el período 2028-2021, la mayoría estaba más involucrado en “ocupaciones elementales”, tales como limpieza, servicio doméstico, venta ambulante, etc. (Vásquez, 2021, p. 7).

Además de ello, en el caso de la población migrante y refugiada que encontraba alguna oportunidad de trabajo, las condiciones en que normalmente laboraba tampoco eran las mejores ya que las jornadas de trabajo iban más allá de las 8 horas, el nivel salarial que recibía era mucho menor que el promedio nacional, el trato cotidiano era discriminatorio y el acoso dentro del ámbito de trabajo ocurría con mucha frecuencia, sobre todo para las mujeres migrantes quienes, además de estar en condiciones de precariedad laboral, solían enfrentar un ambiente de hostigamiento sexual frecuente (Alcázar & Távara, 2023, pp. 50-52).

Tal como lo refiere Vásquez (2021, p. 9), de acuerdo con la II Encuesta a la Población venezolana residente en el Perú (II ENPOVE 2022), más de la mitad de migrantes que trabajaba como dependientes (52%) estaba constituida por mujeres. Muy pocas estaban involucradas en iniciativas de emprendedurismo. Entre los hombres, era más común la experiencia de trabajo independiente (55.8%).

Ante esta problemática, la capacidad estatal de respuesta, es decir, de creación de alternativas de inclusión laboral con enfoque de trabajo decente era mínima. De allí que el proyecto formulado por la OIT, orientado al fortalecimiento de diferentes niveles de la institucionalidad pública para la recuperación del empleo y creación de oportunidades de trabajo decente con enfoque inclusivo para población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad, constituía una alternativa ante la problemática destallada anteriormente.²

² Si bien al principio tan solo la población migrante y refugiada formaba parte de los beneficiarios finales del proyecto, fue incluida la población nacional que también se encontraba en situación de vulnerabilidad.

Algunas intervenciones previas implementadas también por la OIT, orientadas a la generación de medios de vida y la promoción del empleo decente, en base al financiamiento de diversas fuentes de cooperación, sirvieron de referente para el diseño del proyecto objeto de esta evaluación final independiente.³

En dicho contexto nacional, el Proyecto Integramos buscó contribuir con los instrumentos de política nacional existentes en materia de migración y empleo, entre las cuales destacaban la “Política Nacional Migratoria 2017-2025” (RREE, 2017) que tiene un eje temático relacionado con extranjeros que viven y trabajan en el país y la “Política Nacional de Empleo Decente 2021-2030” (MTPE, 2021) que propugna el cumplimiento de los derechos laborales básicos en el país, sin tomar en cuenta la nacionalidad de los trabajadores. En ese sentido, además de contribuir con insumos para que la dimensión técnica de la provisión de servicios para PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad sea cada vez mejor, el Proyecto Integramos también buscó contribuir con la dimensión política / institucional, tal como Alcázar y Távara (2023) lo refieren.

En la etapa de diseño, el proyecto fue inspirado por los principios y directrices tanto del “Marco Multilateral de la OIT para las Migraciones Laborales”, los cuales, si bien no tienen un carácter vinculante, es decir, de aplicación obligatoria para los Estados miembro, proponen un enfoque de gestión de la migración laboral anclado en los derechos humanos, como en los “Principios generales y directrices para la contratación equitativa” (OIT, 2019), que fomentan la aplicación de la equidad en los procesos de contratación laboral.

Durante su proceso de formulación, el proyecto asumió lo dispuesto en la Meta 10.7 del Marco de Asociación España – Perú 2019-2022 (AECID, 2018), la cual estaba relacionada con la facilitación tanto del proceso migratorio como de la movilidad humana (que ocurrían intensamente en el país en ese entonces) en base a mecanismos adecuados de gestión.⁴ De igual manera, hizo suyas las prioridades del Plan de Respuesta Regional para Refugiados y Migrantes (GTRM Perú, 2022), sobre todo aquellas que apuntaban a la ampliación de las oportunidades de integración (social y económica) de refugiados y migrantes.

En términos de apuesta programática global, el proyecto buscó aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, 10 y 16, los cuales están relacionados con trabajo decente y crecimiento económico, la reducción de las desigualdades y la promoción de la paz, justicia e instituciones sólidas, respectivamente.

³ Aquí están comprendidos el Proyecto “Promoción de medios de vida y transición hacia empleo decente de trabajadores independientes venezolanos en Lima Metropolitana” y el Proyecto “Integración socioeconómica de migrantes y refugiados venezolanos con trabajo decente en Ecuador y Perú”, financiados por AECID y USAID, respectivamente.

⁴ La versión original de dicha meta enunciaba lo siguiente: “Facilitar la migración y la movilidad ordenada y bien gestionada” (AECID, 2019, 5).

► Descripción del Proyecto

Esta subsección describe las principales características técnicas del Proyecto Integramos: la jerarquía de objetivos que lo orientaron, los resultados esperados que buscaba lograr, el mecanismo causal que implementó, los beneficiarios finales y beneficiarios directos que involucró, la teoría de cambio que lo sustentó, el mecanismo de gestión establecido para su implementación y la línea de tiempo que desarrolló.

Objetivos⁵

De acuerdo con la lógica de intervención del Proyecto Integramos, el **objetivo general** estaba centrado en la promoción de la integración socioeconómica y el trabajo decente de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad.

Para alcanzar ello, el **objetivo específico** apuntaba al fortalecimiento de instrumentos de política y servicios de la institucionalidad pública (MTPE y gobiernos regionales de Piura y Tacna, originalmente) encargada del mejoramiento de la empleabilidad y oportunidades de trabajo decente de la población priorizada.⁶

Resultados esperados

El Proyecto Integramos definió tres **resultados esperados**, es decir, transformaciones y/o cambios deseados en el desempeño de ciertas instituciones y/o colectivos de individuos en el corto y/o mediano plazo (a ser logrados a partir de las actividades y recursos del proyecto). Dichos resultados esperados fueron:⁷

- La institucionalidad a cargo de la mejora de la empleabilidad y oportunidades de trabajo decente **implementa** políticas, programas y/o servicios públicos para la población objetivo.
- Las entidades que representan los intereses de empleadores y trabajadores implementan actividades que **impulsan** la integración socioeconómica y trabajo decente de la población objetivo.
- Las instituciones públicas y privadas **promueven** de manera coordinada acciones conjuntas para la integración socioeconómica de la población objetivo.

Teoría de cambio

En su etapa de diseño, el equipo de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, además de haber establecido la lógica de intervención descrita en la subsección anterior, la cual estructuró los componentes clave del proyecto (objetivo general, objetivo específico y resultados deseados), también definió los requisitos operacionales que tenían que cumplirse para lograr dichos componentes clave. En otras palabras, formuló una teoría de cambio (TdC) para el proyecto. El Gráfico 1 plantea una síntesis de la TdC que sostuvo la intervención.⁸

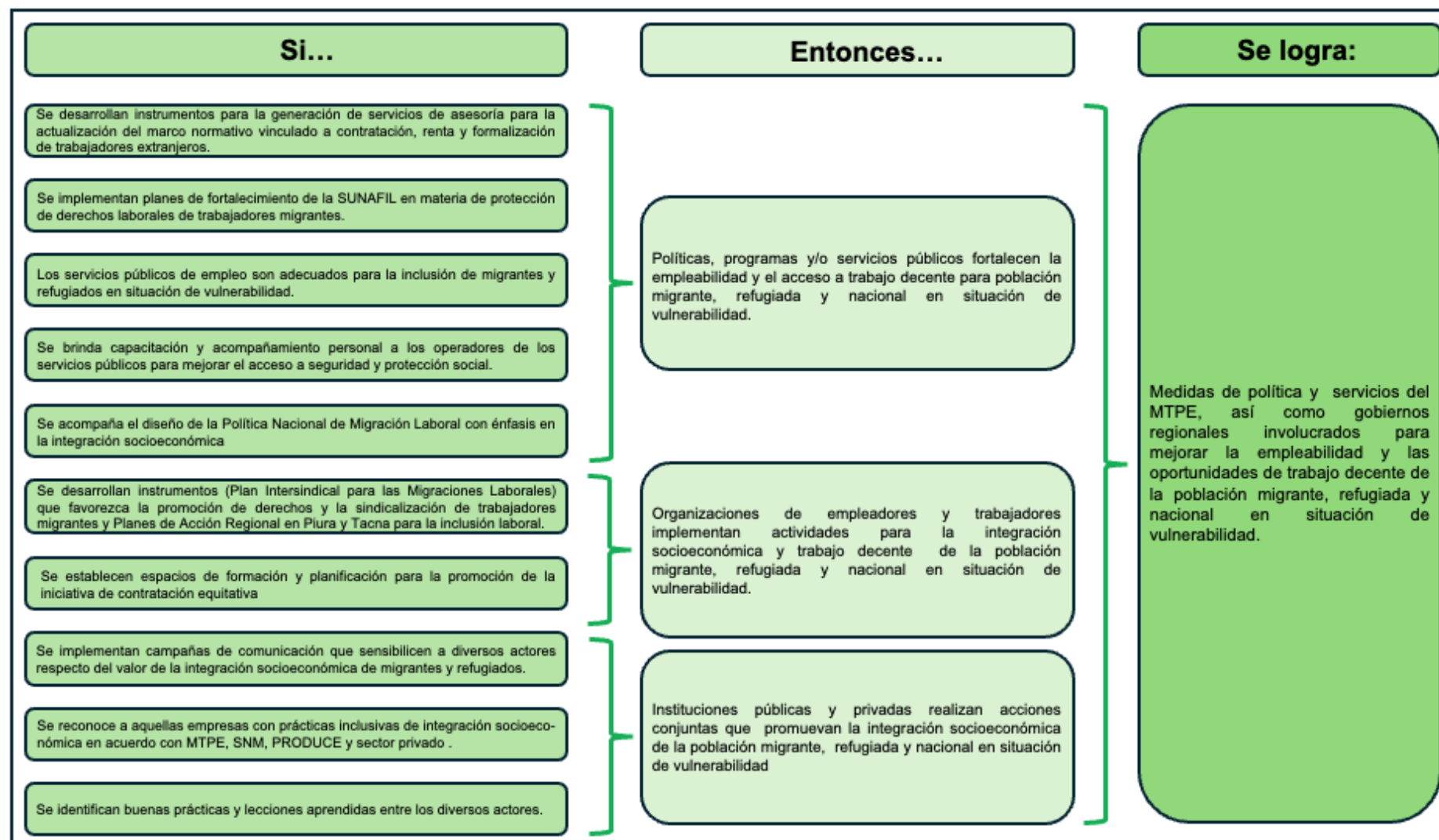
⁵ El contenido de esta subsección da cuenta, por medio de un parafraseo de la información contenida en la documentación revisada, de la lógica de la intervención del proyecto.

⁶ Si bien en su diseño original este proyecto tan solo incluyó a las regiones de Piura y Tacna, luego de algunos meses de implementación también incluyó a las regiones de Arequipa y La Libertad.

⁷ Como en todo proyecto de desarrollo, el logro de los resultados deseados es responsabilidad directa de los gestores del proyecto. Los verbos resaltados en negrita dentro de la formulación de los resultados esperados dan cuenta de transformaciones y/o cambios en el desempeño de las instituciones y/o colectivos de individuos involucrados en la intervención.

⁸ La teoría de cambio está basada en la relación “sí... entonces... se logra”.

Gráfico 1: Síntesis de la Teoría de Cambio



Fuente: Anexo 2: Modelo de documento de formulación de intervenciones de la AECID (2023).
Elaboración: Innovación para Resultados - IpR.

Mecanismo causal

Una secuencia (lógica y temporal) de actividades, denominada mecanismo causal⁹ en el marco de esta evaluación, fue prevista e implementada alrededor de cada resultado esperado, utilizando los recursos humanos, financieros, tecnológicos y simbólicos previstos por la OIT.¹⁰

El mecanismo causal relacionado con el primer resultado esperado estuvo compuesto de las siguientes actividades:

a) diseño de nuevos instrumentos de política pública orientados a la integración socioeconómica de la PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad, b) generación de evidencia para la modificación de medidas o regulaciones, c) desarrollo de capacidades de entidades gubernamentales en torno a certificación de competencias laborales y protección de derechos laborales y d) planteamiento de mecanismos para el acceso de PRyM a la seguridad social y protección social.

El segundo resultado esperado (relacionado con organizaciones de empleadores y trabajadores), de acuerdo con la propuesta técnica formulada, iba a ser logrado a partir de un mecanismo causal compuesto por: a) abogacía e implementación de un programa de desarrollo de capacidades en torno a contratación equitativa, b) actualización de plan intersindical (incluyendo a trabajadores migrantes) y c) elaboración de instrumentos de política regional para la inclusión laboral de migrantes.

El tercer resultado esperado (orientado a la promoción de la integración socioeconómica de la PRyM) estaba relacionado con un mecanismo causal compuesto por: a) campaña comunicacional a favor de la integración socioeconómica de la PRyM, b) reconocimiento de empresas inclusivas y c) sistematización e intercambio de experiencias a nivel institucional.

Beneficiarios finales y beneficiarios directos

De acuerdo con su diseño, el Proyecto Integramos definió que 800 personas (400 refugiados y migrantes, sobre todo de origen Venezolano, y 400 nacionales) eran los beneficiarios finales de la intervención, siendo priorizados tanto jóvenes como mujeres cabeza de hogar. También personal del MTPE, Gobierno Regional de Piura y de Tacna, SNM, MIMP, MRREE, MIDIS, agencias, fondos y programas de Naciones Unidas, ONG, etc., en su conjunto denominados beneficiarios directos, fue comprendido dentro de los beneficiarios finales de la intervención.

Mientras el Proyecto Integramos tuvo como contraparte nacional directamente involucrada en la realización de las actividades a la Dirección de Migración laboral y Seguridad Social, la cual forma parte de la Dirección General de Trabajo del MTPE, a nivel regional involucró a las DRTPE de los gobiernos regional de Piura y Tacna, en primer lugar, y de Arequipa y La Libertad, en segundo lugar. También diversas organizaciones de empleadores y trabajadores fueron consideradas contrapartes clave de la intervención.

Mecanismo de gestión¹¹

A partir de la aprobación del Proyecto Integramos por parte de AECID y de su inclusión dentro de las estructuras de programación y financiamiento de la OIT, la gestión del proyecto estuvo en manos de un equipo de profesionales contratado por la Oficina de la OIT para Países Andinos. Dicho equipo estuvo conformado por una coordinadora (dentro de la categoría de oficial nacional) y una asistente de proyecto (dentro de la categoría de servicios generales).

Este equipo estuvo acompañado técnicamente por varios funcionarios tanto de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, tales como: a) Especialista Regional en Migración Laboral y Diversidad, b) Especialista Regional en Empleo y Desarrollo Productivo, c) Especialista Regional en Normas Internacionales del Trabajo y d) miembros de la Unidad de Programas y Cooperación Técnica, como de la Oficina de la OIT para Países Andinos, tales como:

⁹ Un mecanismo causal está compuesto por un conjunto de procesos, relaciones y condiciones que describen y explican cómo y por qué una intervención genera ciertos resultados. Lo que busca hacer explícito es cómo los resultados esperados serán obtenidos (¿haciendo qué?).

¹⁰ Esta expresión adelanta una definición de TdC ya que define que está compuesta, básicamente, por una secuencia de actividades para lograr los resultados deseados y, por ende, los resultados específicos y general.

¹¹ Dentro de esta subsección tan solo es descrita la estructura de actores internos y externos establecida por el Proyecto Integramos. La valoración del nivel de compromiso de cada uno de ellos estará incluida dentro de la sección dedicada a dar cuenta de los hallazgos.

a) Especialista en Empleo y Formación Profesional, b) Especialista en Protección Social y c) responsable del área de Comunicación.

A lo largo de la implementación de la intervención, diversos consultores individuales y/o empresas consultoras fueron contratados para producir algunos productos de conocimiento (diagnósticos, estudios, investigaciones, etc.) y para facilitar algunos procesos de desarrollo de capacidades (talleres de capacitación, por ejemplo). El Anexo 3 da cuenta de la caracterización del conjunto de productos de consultoría producido en el marco del Proyecto Integramos.

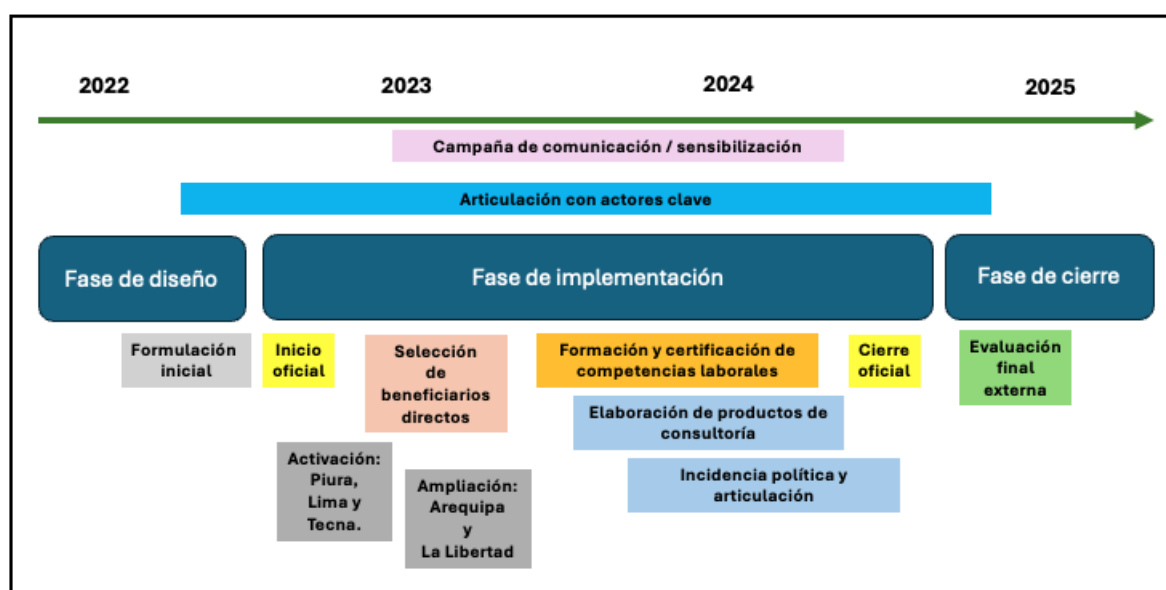
A nivel global, el equipo gestor del Proyecto Integramos también tuvo coordinación con y asesoría de dos entidades de la OIT: a) Departamento de Políticas de Empleo (Employment) y b) Departamento de Normas Internacionales de Trabajo (Normes). En general, el arreglo institucional establecido al interior de la organización fue funcional para los fines del Proyecto Integramos ya que favoreció la articulación de acciones en los tres niveles: nacional, regional y global.

Así como en la etapa de diseño del Proyecto Integramos, también durante su implementación fue clave la relación con el MTPE y las DRTPE en los territorios donde fueron realizadas las actividades (Arequipa, La Libertad, Lima, Piura y Tacna). Asimismo, las organizaciones de empleadores y trabajadores fueron también actores relevantes comprendidos dentro de la estrategia de gestión de la intervención.

Línea de tiempo

El Proyecto Integramos tuvo un ciclo de vida de dos años (de diciembre del 2022 a diciembre del 2024). Tuvo tres fases definidas: a) diseño, b) implementación y c) cierre. Por medio del Gráfico 2 son especificados los hitos y procesos más importantes.

Gráfico 2: Línea de tiempo del Proyecto Integramos



Fuente: Diversos documentos del Proyecto Integramos.
Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

► Antecedentes de la evaluación

Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación

Bajo el entendido que la evaluación final independiente del Proyecto Integramos estuvo guiada por los siguientes propósitos: la rendición de cuentas a los mandantes, el incremento del aprendizaje organizacional y la mejora continua de futuras intervenciones, esta sección especifica los objetivos (general y específicos) que orientaron la evaluación final independiente del Proyecto Integramos, así como su alcance temático, temporal y geográfico y la especificación de su audiencia (usuarios esperados).

Objetivo general

La evaluación final independiente del Proyecto Integramos tuvo el siguiente objetivo general: analizar críticamente el nivel de logro de los resultados esperados, identificar los factores habilitantes y limitantes y documentar tanto la lógica como los principales hitos del proyecto, proporcionando una valoración integral de su pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Objetivos específicos

Los siguientes objetivos específicos fueron los que guiaron la evaluación final independiente del Proyecto Integramos:

- Examinar la adecuación tanto de los objetivos como del diseño del proyecto en relación con las necesidades y prioridades de la PRyM y de las comunidades de acogida, aplicando un enfoque inclusivo que considere género, etnicidad y discapacidad.
- Analizar la compatibilidad del proyecto con intervenciones previas y contemporáneas a favor de la PRyM y de comunidades de acogida (coherencia interna) y su armonización con normas internacionales que promueven el trabajo decente y el diálogo social, y evaluando la efectividad de los mecanismos de coordinación y colaboración implementados (coherencia externa).
- Medir el nivel del logro de los objetivos y resultados, incluyendo la integración socioeconómica de la PRyM y de comunidades de acogida, identificando los factores que han facilitado o dificultado dicho logro, colocando especial atención al análisis de la inclusión de mujeres y otros grupos vulnerables.
- Determinar la contribución del uso económico de los recursos financieros, humanos y técnicos para alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo previsto, identificando áreas de mejora para optimizar la relación costo beneficio en la implementación del proyecto.
- Identificar los cambios más significativos generados por la intervención en las condiciones socioeconómicas de la población migrante, refugiada y de comunidades de acogida.
- Examinar la adecuación tanto de los objetivos como del diseño de la intervención en relación con las necesidades y prioridades de la PRyM y de comunidades de acogida, aplicando un enfoque inclusivo que considere género, etnicidad y discapacidad.

Alcance

El alcance temático de esta evaluación final independiente incluyó el análisis del nivel de: a) la pertinencia y la validez de su diseño (incluyendo la aplicación de enfoques de género, etnicidad y discapacidad), b) la coherencia de la intervención con otras iniciativas (políticas e intervenciones), c) la eficacia respecto al logro de resultados (esperados y no esperados), d) eficiencia en relación con los recursos manejados, e) la contribución al impacto en relación con políticas relacionadas con migración laboral y f) la contribución a la sostenibilidad de las transformaciones logradas.

El alcance temporal de esta evaluación final independiente comprendió todo lo hecho desde la etapa de diseño de la intervención (mediados del 2022) e inicio de su implementación en el 2023 hasta su finalización en diciembre del 2024.

El alcance geográfico de esta evaluación final independiente tomó en cuenta tan solo las regiones donde fueron implementadas las actividades y lo realizado a nivel nacional desde la ciudad de Lima.

Esta evaluación final independiente no incluyó el análisis del impacto económico (tanto en la vida de cada beneficiario directo como en la sociedad en su conjunto) generado a partir de la certificación de las competencias laborales. Tampoco abarcó el examen de aspectos relacionados con las estrategias implementadas y los recursos utilizados en los procesos de capacitación laboral desarrollados.

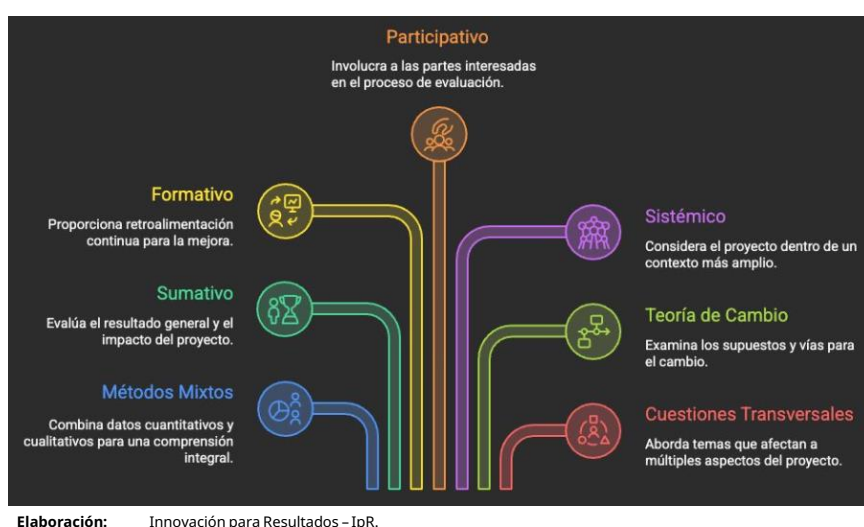
Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación

Esta subsección explicita el conjunto de enfoques de evaluación aplicados en la implementación de la evaluación final externa del Proyecto Integramos. También especifica tanto los criterios de evaluación como las preguntas de evaluación a partir de los cuales fue diseñado e implementado el levantamiento, análisis y reporte de información.

Enfoques de evaluación

Tal como estuvo establecido en los TdR, esta evaluación final independiente fue implementada aplicando algunos enfoques metodológicos, es decir, un conjunto de perspectivas de análisis. Dichos enfoques fueron: enfoque de métodos mixtos, enfoque sumativo, enfoque formativo, enfoque participativo, enfoque sistémico, enfoque de teoría de cambio y enfoque de cuestiones transversales. Los siguientes párrafos describen cómo han sido aplicados. La Imagen 1 presenta una visualización de los enfoques aplicados.

Imagen 1: Enfoques de evaluación aplicados



La aplicación del **enfoque de métodos mixtos** implicó combinar técnicas de investigación cuantitativa (encuesta) y cualitativa (análisis documental y entrevista en profundidad) durante el levantamiento y análisis de información primaria y secundaria. De esa manera, fue posible tener una comprensión más completa del objeto de evaluación (Kara, 2015).¹²

La realización de la evaluación después de un tiempo de la finalización del Proyecto Integramos (cinco meses) favoreció la aplicación del **enfoque sumativo** ya que permitió analizar los resultados obtenidos a lo largo de su ciclo de vida. A partir de este enfoque, fue posible tener mayor referencia sobre el nivel de éxito de la intervención. En ese sentido, el uso de este enfoque de evaluación fue útil para juzgar el valor de la intervención y dar cuenta de su eficacia (Scriven, 1967).

A partir de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones planteados en este informe, algunas buenas prácticas y lecciones aprendidas fue formuladas con el propósito de generar un proceso de aprendizaje organizacional y mejora continua en OIT respecto a su trabajo programático relacionado con migración laboral. De este modo, el **enfoque formativo** fue implementado.

A lo largo de todo el proceso de evaluación, la interacción con diversos tipos de beneficiarios finales y beneficiarios directos fue posible, sobre todo a partir de la aplicación de entrevistas en profundidad, lo cual propició una dinámica participativa que sirvió para escuchar distintas voces sobre una misma experiencia. La aplicación del

¹² Mientras que la aplicación de técnicas cualitativas permitió rescatar las perspectivas de los beneficiarios finales y beneficiarios directos y reconstruir el contexto en el que fue implementado el Proyecto Integramos, el uso de la técnica cuantitativa proporcionó datos medibles y generalizables que daban cuenta de patrones (Creswell & Plano, 2018).

enfoque participativo demandó recoger y valorar una multiplicidad de perspectivas, experiencias y juicios sobre el Proyecto Integramos (Duea, Zimmerman, Vaughn, Dias & Harris, 2022).

La evaluación del Proyecto Integramos demandó identificar el contexto en que fue implementado y sus conexiones con otras políticas, programas, proyectos, etc., en curso. La aplicación del **enfoque sistemático** favoreció situar mucho mejor la intervención desarrollada e identificar las condiciones y factores que contribuyeron o afectaron su eficacia y sostenibilidad.

El análisis de la lógica y coherencia de la intervención, es decir, la aplicación del **enfoque de la teoría de cambio** que sustentó lo realizado y logrado, permitió identificar las conexiones causales entre actividades planificadas y resultados esperados.

La manera en que algunas **cuestiones transversales** fueron implementadas en el marco del Proyecto Integramos, tales como equidad de género, no discriminación, derechos humanos, diálogo social y normas internacionales del trabajo, también fue objeto de análisis durante el proceso de evaluación.

Criterios de evaluación

De acuerdo con los TdR (OIT, 2024, pp. 5-6) y concordante con la cuarta edición del ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluations (ILO, 2020, pp. 32-33), son seis los criterios de evaluación que estructuraron y dieron organicidad a la presente evaluación final independiente: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Basados en los principios rectores establecidos por OECD-DAC Network on Development Evaluation (OECD, 2021), en el marco de esta evaluación final independiente, estos seis criterios de evaluación fueron aplicados cuidadosamente para que los resultados resulten útiles y de calidad y adaptados según la intencionalidad expresada en los TdR. En base a lo planteado por la OECD (2021), la Tabla 1 plantea tanto la pregunta central como una referencia de cada criterio de evaluación.

Tabla 1: Criterios de evaluación: pregunta central y referencias

Criterio	Pregunta central y referencia
Relevancia	Pregunta central: ¿hizo el proyecto lo correcto? Analiza el nivel en que el diseño y los objetivos del proyecto respondieron / estuvieron alineados / se adaptaron a las necesidades de los beneficiarios y contrapartes y a las políticas y prioridades a lo largo del tiempo, incluso cuando las circunstancias cambian.
Coherencia	Pregunta central: ¿fue el proyecto compatible con otras iniciativas implementadas en el país, sector o institución? Indaga acerca del nivel de concordancia / correlación o de conflicto / oposición que el proyecto mantuvo con otras iniciativas durante su ciclo de vida. Busca identificar las dimensiones que apoyaron o limitaron la relación entre ellas.
Eficacia	Pregunta central: ¿logró el proyecto sus objetivos? Interroga por el nivel en que la intervención alcanzó o está por alcanzar los objetivos y resultados deseados, incluyendo resultados diferenciales entre grupos de beneficiarios y contrapartes.
Eficiencia	Pregunta central: ¿obtuvo el proyecto cambios de manera económica y oportuna? Examina el nivel en que el proyecto gestionó y logró transformaciones utilizando de manera económica y oportuna los recursos disponibles.
Impacto	Pregunta central: ¿cómo la intervención cambia la situación? Escudriña el nivel en que el proyecto generó o está por generar transformaciones importantes (sociales, medioambientales y económicos del más alto nivel), hayan sido planificadas o no planificadas y positivas o negativas.
Sostenibilidad	Pregunta central: ¿cuán duraderos serán los beneficios del proyecto? Investiga el nivel de estabilidad de las capacidades institucionales (sociales, medioambientales y económicos) que favorecen la continuidad de los beneficios del proyecto incluso más allá de su finalización.

Fuente: Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD, 2021.

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Los criterios de equidad de género, no discriminación, derechos humanos, diálogo social y normas internacionales del trabajo fueron aplicados de manera transversal en el marco de esta evaluación final independiente. Ello quiere decir que, a lo largo del levantamiento y análisis de información, fue analizado e identificado cómo el proyecto afectó (positiva o negativamente) las relaciones de poder entre hombres y mujeres, la inclusión social de la PRyM y nacional, el ejercicio de derechos por parte de los beneficiarios finales, la negociación, consulta y cooperación entre

los principales actores del mundo del trabajo y la aplicación de convenios y recomendaciones adoptados por la OIT que establecen principios mínimos sobre derechos laborales, condiciones de trabajo y protección social, incluso en contextos de inmigración laboral.

Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación, formuladas a partir de los criterios de evaluación especificados anteriormente y que definen los tópicos específicos de análisis en el marco de la evaluación final independiente, están especificadas en el Anexo 2.¹³

¹³ Por razones de espacio, las preguntas de evaluación son presentadas en dicho anexo.

Fuentes, métodos, muestra y fases

Esta subsección describe cuatro componentes clave que estuvieron involucrados en la implementación de la evaluación final independiente del Proyecto Integramos: a) las fuentes de información seleccionadas, b) los métodos de recojo de información aplicados, c) la caracterización técnica de la muestra y d) la especificidad de las fases del proceso de evaluación.

Fuentes

En el marco de esta evaluación final externa, los insumos que permitieron identificar, construir y triangular evidencia sólida y contextualizada sobre el Proyecto Integramos fueron de dos tipos: a) fuentes primarias y fuentes secundarias.

La información que provino de fuentes primarias fue la levantada a partir de la interacción (directa e indirecta) con informantes, es decir, la que fue producida a partir de la aplicación de la encuesta electrónica y la guía de entrevista en profundidad.

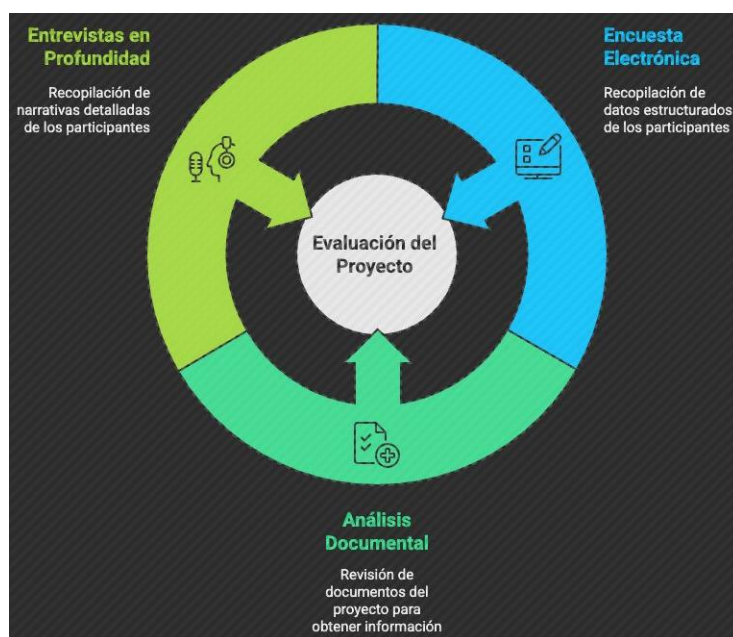
Tanto beneficiarios finales, es decir, PRyM y nacionales en situación de vulnerabilidad que llegaron a recibir certificación de sus competencias laborales, como beneficiarios directos, es decir, miembros de entidades gubernamentales, no gubernamentales, empresas, etc. relacionadas con la implementación de la intervención, fueron quienes contestaron las preguntas (cerradas en el caso de la encuesta electrónica y abiertas en el caso de la entrevista en profundidad).

Las fuentes secundarias, es decir, el acervo documental relacionado con el Proyecto Integramos (documento de proyecto, informes técnicos de progreso, productos de consultoría, bases de datos, normativa nacional, literatura académica, estadísticas oficiales, etc.) permitió la reconstrucción de la lógica de la intervención y la identificación de sus resultados.

Métodos

El levantamiento de información primaria y secundaria sobre el Proyecto Integramos fue posible en base a la aplicación y combinación de un grupo de métodos (guía de análisis documental, encuesta electrónica y guía de entrevistas en profundidad) en consonancia con el enfoque de métodos mixtos solicitado en los TdR (OIT, 2024) y mencionado explícitamente dentro de este informe. En la Imagen 2 son presentados los instrumentos aplicados.

Imagen 2: Instrumentos aplicados



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Las fuentes documentales relacionadas con el Proyecto Integramos fueron revisadas aplicando una guía de análisis documental (instrumento cualitativo). Asimismo, por medio de una encuesta electrónica (instrumento cuantitativo),

contestada por una muestra intencional (a ser explicada en la siguiente subsección) de beneficiarios finales y beneficiarios directos, un conjunto de opiniones sobre la intervención fue recogido de manera estructurada. Sus resultados dieron cuenta de patrones relevantes.¹⁴

La declaración de los beneficiarios finales y beneficiarios directos sobre lo que significó participar en la intervención y la identificación de sus resultados fue recogida por medio de una guía de entrevista en profundidad (instrumento cualitativo adaptado a cada tipo de informante) aplicada también a una muestra intencional de beneficiarios finales y contrapartes. La aplicación de los dos instrumentos cualitativos (guía de análisis documental y guía de entrevista en profundidad) favoreció la detección de algunos aspectos que el instrumento cuantitativo (encuesta electrónica) no proporcionó.

Muestra

En el marco de la evaluación final independiente del Proyecto Integramos, el equipo de evaluación optó por el uso de un muestreo intencional basado en disponibilidad, accesibilidad e interés. Tal como lo precisa Patton (2015), este tipo de muestreo es funcional en el marco de una evaluación porque los informantes seleccionados tienen información que voluntariamente quieren compartir. Además, la propia OIT, dentro de su repositorio de métodos cualitativos de evaluación aplicables en el caso de proyectos con poblaciones móviles (refugiados y migrantes) o vulnerables, reconoce que el uso de los criterios de disponibilidad y accesibilidad es legítimo para la conformación de muestras.

Por su naturaleza, este tipo de muestreo fue no probabilístico, es decir, los informantes involucrados en el levantamiento de información no fueron seleccionados al azar, sino que fueron seleccionados deliberadamente, en este caso, en base a su disponibilidad, accesibilidad e interés. De allí que los resultados obtenidos, si bien reflejan la dinámica de la intervención desde el punto de vista de informantes involucrados efectivamente, no pueden ser generalizados estadísticamente.

En el caso de los beneficiarios finales, dicha opción de conformación de muestra respondió a dos constataciones identificadas cuando fue implementado el trabajo de campo. La primera constatación fue que el 65% de los números telefónicos (celulares) registrados en la base de datos entregada por el equipo del Proyecto Integramos al equipo de evaluación y que correspondía a la PRyM y nacionales registrados en algún momento de la implementación de la intervención, eran números que, o bien pertenecían a otras personas (de acuerdo con la respuesta recibida) o bien estaban sin servicio por parte de algún operador de telefonía móvil.

La segunda constatación fue que, dentro del 45% restante de beneficiarios finales, la mayoría o bien manifestó extrañeza por el contacto recibido (ya que, según sus declaraciones, el Proyecto Integramos nunca los había contactado después de la implementación de las actividades de formación y certificación de competencias) y manifestó no querer participar, o bien tuvo una respuesta agresiva y descortés ante la invitación a que participen en la evaluación por medio de la aplicación de encuesta electrónica y/o entrevista en profundidad.¹⁵

Tal como lo plantea Palinkas et al (2015), al haber identificado que tan solo un número reducido de beneficiarios finales manifestó disponibilidad, estaba accesible (mediante el WhatsApp) e interesado en participar, es decir, había limitación en cuanto a la población, fueron establecidos dos muestras intencionales: una con beneficiarios finales en relación con la encuesta electrónica y otra con beneficiarios finales en relación con la entrevista en profundidad.

En el caso de la selección de beneficiarios directos, es decir, miembros de entidades gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil, sector privado, cooperación internacional y academia, también su muestra fue establecida a partir de consideraciones de disponibilidad y accesibilidad, siendo involucrados casi el 100% de los informantes en la implementación de encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad.

¹⁴ Si bien la propuesta técnica de evaluación incluía el análisis de la base de datos del sistema de monitoreo del Proyecto Integramos, lo cual constituía también un ejercicio cuantitativo para identificar el nivel en que fue logrado lo planificado, no fue posible su desarrollo debido a que, si bien el documento de proyecto definió los indicadores que debían ser monitoreados, dicho sistema no fue implementado. Más adelante este aspecto será desarrollado con más amplitud.

¹⁵ El Anexo 3 muestra algunas de las respuestas negativas recibidas vía WhatsApp de beneficiarios finales contactados. Lo aquí descrito constituye un aspecto (comunicación con beneficiarios) de la gestión de una intervención que debe ser revisado.

La aplicación del muestreo intencional basado en disponibilidad, accesibilidad e interés en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto Integramos permitió recoger testimonios relevantes de beneficiarios finales y beneficiarios directos directamente involucrados en la implementación de dicha intervención. A su vez, facilitó la recolección rápida y ética de información en contextos de baja trazabilidad institucional (sobre todo en el caso de beneficiarios finales). Finalmente, este tipo de muestreo favoreció el involucramiento de informantes con interés genuino en compartir su experiencia.

Más allá de lo observado en el párrafo anterior, dicha opción metodológica de construcción de la muestra también entrañó algunas limitaciones de las cuales el equipo de evaluación fue consciente y trató de manejar de la mejor manera: la ausencia de representatividad estadística en las respuestas, el peso de los sesgos de voluntariedad y la dificultad en la interpretación genuina de la información compartida.

La Tabla 2 especifica la cantidad de beneficiarios finales y beneficiarios directos involucrados directamente en la aplicación de encuestas electrónicas y guía de entrevista en profundidad. En el caso de fuentes secundarias cubiertas por la guía de análisis documental, tan solo es especificado el total de ellas.

Tabla 2: Muestra involucrada en el trabajo de campo

Tipo de instrumento	Beneficiarios finales				Beneficiarios directos				Total			
	Hombres	Mujeres	Otro género	Sub Total 1	Hombres	Mujeres	Otro género	Sub Total 2	Hombres	Mujeres	Otro género	Total
Guía de análisis documental	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	69
Encuesta electrónica	5	32	0	37	5	5	1	11	10	37	1	48
Guía de entrevista en profundidad	2	13	0	15	15	15	0	30	17	28	0	45
Total	7	45	0	52	20	20	1	41	27	65	1	93

Fuente: Registro de trabajo de campo.

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Fueron 37 los beneficiarios finales que participaron en la encuesta electrónica. El 40% de ellos declaró que durante la implementación del Proyecto Integramos estuvo viviendo en Arequipa, el 34% en Lima, el 14% en La Libertad y el 11% en Piura. El 86% de los beneficiarios finales encuestados fueron mujeres y mientras el 77% fue de nacionalidad venezolana, el 20% fue de nacionalidad peruana y el 3% de nacionalidad colombiana. Al momento de responder a la encuesta electrónica, la mayoría o bien tenía entre 31 y 40 años o bien entre 41 y 50 años (46% en cada grupo). Siete de cada diez (71%) tenía el estatus de migrante y ocho de cada diez (80%) contaba con un Carné de Extranjería (80%). Tan solo el 11% también indicó que tenía una discapacidad.

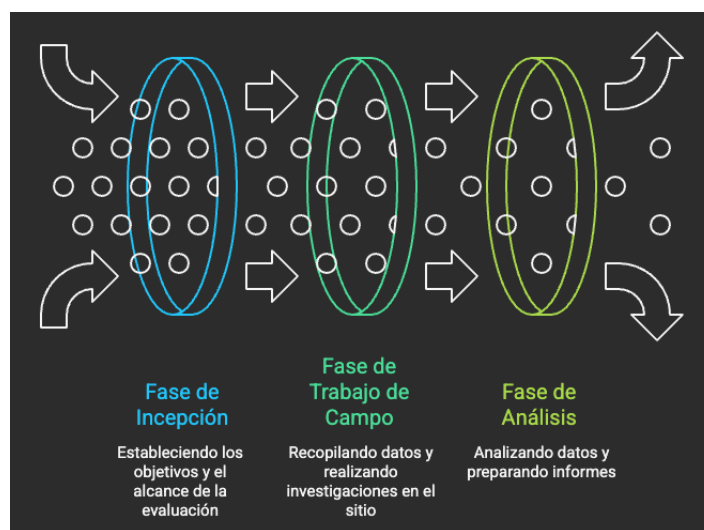
La encuesta electrónica fue aplicada a 11 beneficiarios directos. El 64% de ellos estuvo viviendo y/o trabajando en Lima durante el ciclo de vida del Proyecto Integramos y el porcentaje restante estuvo distribuido entre aquellos que se encontraban en La Libertad, Piura, Tacna y Arequipa, respectivamente. Mientras el 45% de beneficiarios directos que contestó la encuesta electrónica fueron mujeres y el 45% hombres, el 9% prefirió definirse de otro género. La mayoría (45%) indicó que tenía entre 41 y 50 años.

En el caso de las entrevistas en profundidad, un total 45 fueron aplicadas: a) 15 a beneficiarios finales, siendo la mayoría mujeres (85%) y 30 a beneficiarios directos, distribuidos por igual en relación con siendo igual el número de hombres y mujeres teniendo igual porcentaje. Los informantes que participaron en la entrevista en profundidad provenían de Arequipa, La Libertad, Lima, Piura y Tacna. Los beneficiarios directos pertenecían a instituciones del sector público, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de las Naciones Unidas, socios implementadores y empresas privadas.

Fases del proceso de evaluación

La evaluación final independiente del Proyecto Integramos comprendió la implementación de tres fases: a) fase de inepción, b) fase de trabajo de campo y c) fase de análisis, reporte y diseminación. En los siguientes párrafos son sintetizadas.

Imagen 3: Fases de evaluación



Elaboración: Innovación para Resultados – IPR SAC.

Fase de incepción

El propósito de la fase de incepción fue alcanzar una comprensión exhaustiva del Proyecto Integramos. Ello significó analizar sus diversos componentes mediante una revisión documental de fuentes secundarias relevantes, tales como el documento de proyecto (que incluía, entre otros componentes, el marco de resultados de la intervención), los planes anuales de trabajo, los productos de consultoría generados, los informes de progreso, entre otros.¹⁶ Además, documentación nacional relevante fue revisada (políticas públicas y lineamientos del MTPE).

Dentro de esta misma fase fueron diseñados los instrumentos de recolección de información cuantitativa y cualitativa: matriz de análisis de contenido, encuesta electrónica y guía de entrevista en profundidad.

Para el caso de las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad dirigidas a beneficiarios finales, la opción de muestreo fue la de conveniencia, método de muestreo no probabilístico en el que los sujetos son seleccionados, entre otras razones, en función de su accesibilidad (Stewart, 2023). Ello implicó incluir tan solo a quienes estaban más dispuestos a participar.¹⁷

Al final de esta fase, fueron hechas las coordinaciones para contactar al personal de entidades gubernamentales y no gubernamentales que acompañaron y participaron, de diferentes maneras, en la implementación del Proyecto Integramos y, también, fueron recibidas, pero con cierto retraso, las bases de datos correspondientes a beneficiarios finales y beneficiarios directos.¹⁸ Asimismo, el informe inicial (primer entregable estipulado en el contrato) fue elaborado y entregado oportunamente a la OIT

Fase de trabajo de campo

Durante la fase de trabajo de campo fueron aplicados los instrumentos diseñados y aprobados en la etapa anterior. Debido a la restricción presupuestal de la evaluación y a la necesidad de ocupar la menor cantidad de tiempo, la información cuantitativa y cualitativa fue levantada de manera remota utilizando plataformas electrónicas (Google Forms para el caso de la encuesta electrónica y Google Meet para el caso de la entrevista en profundidad).

En todos los casos, fue obtenido el consentimiento de los informantes (beneficiarios finales y beneficiarios directos) antes de iniciar la aplicación del instrumento. En el caso de las encuestas electrónicas, después del mensaje de

¹⁶ Aquí no se incluyó lo relacionado con el sistema de monitoreo y evaluación.

¹⁷ Más adelante, en la sección dedicada a identificar los límites y dificultades del proceso de evaluación, serán descritas las vicisitudes afrontadas durante el trabajo de campo respecto al contacto con beneficiarios finales y a su participación en el marco de las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad.

¹⁸ Si bien la demora en la entrega de las bases de datos se debió, sobre todo, a procesos internos de la OIT relacionados con la autorización de acceso a información sensible, igual ello ocasionó un retraso en el inicio de la siguiente fase de evaluación (trabajo de campo).

presentación inicial del instrumento, había dos preguntas cerradas que indagaban tanto por la participación voluntaria como por la autorización del análisis y uso posterior de sus respuestas. Si alguna de las respuestas era negativa, la encuesta electrónica finalizaba con el agradecimiento respectivo. De acuerdo con el registro electrónico de las respuestas, tan solo en dos casos hubo una respuesta negativa.

En el caso de las entrevistas en profundidad, también después de la presentación del entrevistador y del propósito de la entrevista, dos preguntas eran planteadas: una relacionada con el carácter voluntario de la participación del informante y otra relacionada con la autorización para que el contenido de la entrevista sea grabada, analizada y utilizada posteriormente. Igualmente, si alguna de esas dos preguntas tenía una respuesta negativa, la entrevista era detenida y se agradecía al informante por el tiempo dedicado. En ninguna entrevista realizada fue recibida una respuesta negativa al respecto.

Durante la implementación de esta fase, el equipo evaluador contó con el apoyo de la OIT para asegurar que los beneficiarios finales y beneficiarios directos seleccionados recibieran la solicitud formal de participación en la aplicación de los instrumentos. En el caso de los beneficiarios finales, el saludo inicial y el enlace de acceso a la encuesta electrónica fue enviado por el equipo evaluador a sus respectivos celulares utilizando WhatsApp. En el caso de los beneficiarios directos, la comunicación formal enviada por correo electrónico contenía el enlace a la encuesta electrónica y, luego, en base al WhatsApp, eran enviadas / coordinadas las fechas y enlaces Meet respectivos.

A medida que la encuesta electrónica era contestada, la base de datos electrónica era monitoreada con frecuencia para detectar posibles problemas e identificar los patrones de respuesta que tenían tanto los beneficiarios finales como los beneficiarios directos. Finalmente, 37 beneficiarios finales y 11 beneficiarios directos participaron de la encuesta electrónica, la cual estuvo habilitada por espacio de cuatro semanas (tiempo durante el cual el equipo evaluador envió frecuentes mensajes personalizados de WhatsApp para recordar al respecto). Durante todo este proceso, el soporte sostenido del equipo de la OIT fue clave ya que apoyó en el establecimiento del contacto con beneficiarios directos, es decir, con personal de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Tras la realización de cada entrevista en profundidad, también ejecutada de manera remota, los entrevistadores enviaban los correspondientes archivos digitales al equipo de evaluación para su centralización y resguardo. Tras la confirmación de la correcta recepción y almacenamiento de dichos archivos, los entrevistadores eliminaban de sus dispositivos personales dichos archivos. Finalmente, las entrevistas en profundidad fueron aplicadas a 30 beneficiarios directos y a 15 beneficiarios finales.

Durante esta misma fase, el análisis documental continuó, incluyendo a la totalidad de productos de consultoría (informes, diagnósticos, propuestas, etc.) que el Proyecto Integramos había contratado durante su ciclo de vida.

Fase de análisis, reporte y diseminación

En la fase de análisis, reporte y diseminación, la primera tarea desarrollada fue el tratamiento de la información primaria obtenida por medio de las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad. Mientras las respuestas de las encuestas electrónicas fueron colocadas en una base de datos en formato Excel, los audios de las entrevistas en profundidad fueron transcritos en formato Word utilizando la plataforma GoodTape.

Después de la revisión, limpieza y organización inicial de la base de datos cuantitativa, su contenido fue analizado usando Stata, software de análisis estadístico descriptivo y multivariado. En base a los resultados del análisis de lo respondido por beneficiarios finales y beneficiarios directos, fueron creados algunos gráficos y tablas que ayudaron a identificar las respuestas (de cada grupo de informantes) relacionadas con los criterios y preguntas de evaluación. En base al análisis, fueron identificados patrones generales, tendencias, percepciones predominantes y posibles diferencias entre los dos grupos de informantes.

Las transcripciones de las entrevistas fueron ingresadas a Nvivo, software de análisis de información cualitativa, para una primera lectura exploratoria para asegurar su calidad. Luego, fueron aplicados los sistemas de codificación a priori en base a los criterios de evaluación establecidos en los TdR. Adicionalmente, algunos códigos emergentes de análisis fueron añadidos conforme avanzó el análisis cualitativo de la información. Fueron

identificados patrones, relaciones y contrastes en las declaraciones de los informantes. Finalmente, los resultados fueron sintetizados por separado.

Después de un análisis de los resultados por cada tipo de instrumento aplicado y por cada tipo de informante, los resultados fueron triangulados para incrementar la solidez de las respuestas a las preguntas de evaluación. Hacia la mitad de esta fase y en base a lo previamente descrito, fue preparado el informe preliminar (segundo entregable estipulado en el contrato), el cual sintetizó los hallazgos iniciales de la evaluación final externa del Proyecto Integramos. Dicho informe preliminar fue entregado oportunamente a OIT para su revisión.

Los comentarios, observaciones y preguntas planteados por OIT al informe preliminar fueron revisados por el equipo de evaluación. Dentro del contenido del informe final (tercer entregable estipulado en el contrato) las respuestas del equipo de evaluación al feedback proporcionado por OIT fueron desarrolladas e incluidas.

En base al informe final, la respectiva infografía fue preparada para ofrecer una representación visual, a partir de la combinación de breves texto, imágenes, gráficos, tablas y datos, de los hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones de la evaluación final independiente del Proyecto Integramos. El correspondiente archivo en formato PowerPoint (cuarto entregable estipulado en el contrato) fue enviado oportunamente a OIT y utilizado en la presentación pública de los resultados de la evaluación.

Consideraciones éticas

El diseño y la implementación de la evaluación final externa del Proyecto Integramos estuvo orientado por las normas y estándares definidas tanto en el código de conducta para evaluadores de la OIT (ILO, 2018) como en las directrices éticas de United Nations Evaluation Group (UNEG, 2016).

Este proceso evaluativo ha sido implementado a partir de la independencia de juicio del equipo de evaluación, es decir, no ha estado sujeto a ningún tipo de presión y ha propuesto los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de manera autónoma, basado en la evidencia levantada, analizada y triangulada.

Antes, durante y después de su realización, el equipo de evaluación no ha tenido ningún conflicto de interés. A la vez, en su relación con los informantes (beneficiarios finales y beneficiarios directos) ha sido transparente respecto al propósito de la evaluación y al uso de sus resultados, demostrando en todo momento respeto por los derechos humanos.

El levantamiento de información primaria por medio de las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad aplicadas estuvo precedido de la solicitud de consentimiento informado por parte de los informantes (en ambos instrumentos, hubo dos preguntas que indagaban tanto por la participación voluntaria del informante como por la autorización del análisis y uso posterior de sus respuestas en el marco de la evaluación).

En relación con toda la información primaria levantada durante el trabajo de campo, procedente de las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad, fue establecido que iba a ser colocada en y manejada desde un repositorio electrónico cuyo acceso exclusivo correspondía al equipo evaluador. Dicha medida de protección de información y privacidad fue parte de los estándares internacionales de evaluación aplicados en el marco de esta evaluación. La referencia de los pasajes de las entrevistas aplicadas incluidos en el informe final fue hecha manteniendo el cuidado de la no identificación del respectivo informante.

Dificultades y limitaciones de la evaluación

El equipo de evaluación identificó un conjunto de dificultades y limitaciones durante la implementación de la evaluación final externa del Proyecto Integramos. Las más importantes fueron: a) la provisión segmentada de la documentación relacionada con la intervención, b) la desactualización de la base de datos relacionada con los beneficiarios finales, c) la debilidad de la intervención respecto al monitoreo de los indicadores, d) la dificultad en

el establecimiento de contacto con beneficiarios finales, e) tamaño reducido de la muestra, f) sesgo de autoselección, g) falta de contrafactual, etc. Frente a cada una de dichas dificultades, el equipo de evaluación aplicó una medida de solución.

La primera dificultad consistió en que los archivos (Word, Excel o PDF) que contenían información relacionada directamente con el Proyecto Integramos fueron **proporcionados por el equipo responsable del proyecto** en diferentes momentos **debido, sobre todo, a que dicha información tenía que ser manejada (de acuerdo con las políticas de la OIT) desde una carpeta compartida Teams, la cual no era de fácil acceso para el equipo de evaluación por no contar con correos de la OIT**. Ello retrasó la revisión oportuna y secuencial de las fuentes secundarias de información. Ante ello, la reacción del equipo de evaluación fue **proponer el manejo de algún repositorio electrónico alternativo de información (OneDrive o Google Drive), propuesta que fue posible implementar**. Finalmente, hacia la mitad de la fase de trabajo de campo, fue posible **acceder a la carpeta institucional Teams y recibir así la totalidad de los archivos**.

La segunda dificultad fue identificada cuando, después de recibir la base de datos de los beneficiarios **finales (PRyM), que contenía el registro de más de 600 personas**, el equipo de evaluación seleccionó una muestra **inicial** tanto para la encuesta electrónica como para la entrevista en profundidad y, **al tratar de contactar a dichas personas seleccionadas**, la mayoría de los números telefónicos / WhatsApp / **correos electrónicos**, no correspondió al nombre de la persona registrada en dicha base de datos.¹⁹ Tan solo alrededor del 5% de la muestra **inicial sí fue correcta**. Ello **condujo** al equipo de evaluación a que, tomando en cuenta la totalidad de la PRyM registrada en dicha base de datos, optara por la construcción de una muestra intencional (**descrita desde el párrafo 92 hasta el párrafo 103) basada en tres características clave: disponibilidad, accesibilidad e interés de los beneficiarios finales**. De esa forma fue posible **construir una muestra mayor** de PRyM²⁰ que participó en las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad como informantes clave.²¹

A partir de la situación descrita en el párrafo anterior, el equipo de evaluación confirmó que el Proyecto Integramos careció de un anclaje operativo en los territorios de intervención, es decir, de una entidad implementadora que, entre otras funciones relacionadas con la implementación de la intervención, pudiese mantener el contacto con los beneficiarios finales (PRyM), actualizar su información de contacto y hacer el monitoreo de su trayectoria laboral. Por la naturaleza de la intervención, la relación de OIT fue con entidades gubernamentales, las cuales no tenían el mandato institucional de hacer seguimiento a los beneficiarios finales.

Al no haber establecido el Proyecto Integramos un vínculo con alguna entidad articuladora (socio implementador) que, en las zonas de intervención, estuviera en contacto frecuente con los beneficiarios finales, las oportunidades de comunicación (tanto desde OIT hacia los beneficiarios finales como viceversa) fueron pocas, afectando la actualización de la información de contacto registrada, lo cual tuvo implicancias importantes durante la implementación de la evaluación final independiente.

La tercera dificultad estuvo relacionada con el monitoreo de la intervención por parte del equipo a cargo de su gestión. Si bien el documento de proyecto (AECID, 2023, pp. 12-14) definió un total de 11 indicadores (2 a nivel de Objetivo Estratégico y 9 a nivel de Resultados Esperados) y especificó las fuentes de información para su monitoreo a lo largo de la implementación, el sistema de monitoreo del Proyecto Integramos no llegó a ser establecido **de acuerdo con los estándares que la OIT aplica a sus intervenciones**. Por lo tanto, no hubo señales internas **disponibles que dieran cuenta** del nivel de logro de los cambios esperados. Ante ello, el equipo evaluador incluyó

¹⁹ En caso sea necesario, el equipo de evaluación tiene las imágenes grabadas de cada una de las respuestas recibidas cuando fue enviado, a nombre la OIT, el saludo inicial e invitación (por medio de WhatsApp) para participar en las encuestas electrónicas y entrevistas en profundidad.

²⁰ Al respecto es necesario afirmar lo siguiente: desde el principio, el equipo de evaluación no equiparó el contenido de la base de datos con la muestra necesaria para realizar la evaluación. Debido a las limitaciones descritas, la muestra intencional se obtuvo a partir de la base de datos.

²¹ El equipo de evaluación reconoce que, más allá de la aspiración técnica de tener una muestra representativa, el trabajo de campo exige adaptación metodológica.

algunas preguntas relacionadas con los indicadores de la intervención dentro del instrumental construido **como una manera de suplir dicha ausencia.**²²

La cuarta dificultad que afrontó el equipo de evaluación estuvo vinculada con la interrelación con los beneficiarios finales. La estrategia asumida por el equipo de evaluación fue, desde el teléfono celular de la **empresa consultora**, enviar primero un mensaje de presentación por medio de WhatsApp y, posteriormente, realizar una llamada telefónica donde se explicaba con mayor detalle la evaluación del Proyecto Integramos y la necesidad de la participación de los beneficiarios finales **por medio de la encuesta electrónica o entrevista en profundidad. Entre quienes respondieron el mensaje inicial, la reacción** fue de desconfianza: preguntaban respecto a cómo fueron conseguidos sus números de contacto; planteaban otro momento para conversar ya que iban a preguntar a sus coterráneos si también habían recibido mensajes o llamadas similares; manifestaban malicia respecto a las referencias ofrecidas (a modo de recordatorio) sobre su participación en las actividades promovidas por la intervención; incluso respondieron los mensaje enviados o llamadas realizadas con insultos y amenazas; etc. A pesar de los inconvenientes descritos, el equipo de evaluación continuó con la identificación de **PRyM que tenía disponibilidad, accesibilidad e interés para** participar en el proceso de evaluación.²³

La quinta dificultad, en este caso de naturaleza técnica, fue el trabajar con una muestra pequeña de beneficiarios finales (52 en total), los cuales representaban apenas el 7% del total, cuya mayoría (37 casos) participó en la encuesta electrónica y el resto (15 casos) en la entrevista en profundidad. Este aprieto metodológico fue resuelto por el equipo de evaluación en base a la aplicación de la triangulación de las fuentes de información. Los resultados de las encuestas y entrevistas en profundidad de los beneficiarios finales y beneficiarios finales, además de ser analizados de manera independiente, también fueron contrastados unos con otros, **lo cual permitió que los hallazgos tengan mayor robustez.**

La sexta dificultad enfrentada por el equipo de evaluación, también de carácter técnico, fue el sesgo de autoselección, es decir, que los beneficiarios que participaron en el levantamiento de información (por medio de la encuesta electrónica o entrevista en profundidad) fueron quienes tenían mayor motivación, habilidades o condiciones favorables (acceso a información o participación en determinadas redes sociales, por ejemplo), lo cual pudo haber conducido a que los resultados reportados por ellos no sean atribuibles únicamente a la intervención, sino también a sus características previas. La medida aplicada por el equipo de evaluación en relación con esta dificultad también fue la triangulación de fuentes de información.

La séptima dificultad consistió en la carencia de un contrafactual, es decir, de una situación hipotética que explicase qué hubiese ocurrido con la PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad si el Proyecto Integramos no hubiera existido. Ello era posible por medio del establecimiento de un grupo control o un diseño cuasiexperimental. Sin embargo, en el marco de la evaluación final externa no fue posible su establecimiento debido a razones económicas y técnicas. La advertencia de esta dificultad sirve para dar cuenta de una limitación metodológica del proceso de evaluación y, a la vez, del necesario llamado para evitar atribuciones **en este informe** que no pueden ser sustentadas.

²² Durante el trabajo de campo, en el momento de las entrevistas a quienes prestaron servicios de consultoría al Proyecto Integramos, hubo un reconocimiento explícito de la producción de información sobre los indicadores de la intervención, pero no fue reportado claramente cómo es que era organizada y sistematizada toda es información en una sola base de datos.

²³ La complejidad del establecimiento de contacto con los beneficiarios finales descrita aquí reforzó la opción metodológica propuesta por el equipo de evaluación: la determinación de una muestra intencional.

► Principales Hallazgos

Esta sección describe y especifica los hallazgos más relevantes y verificados que provienen del análisis y triangulación de las diferentes fuentes de información relacionadas con el Proyecto Integramos. El contenido de esta sección está organizado en base a los criterios de evaluación definidos en los TdR.

Pertinencia

El Proyecto Integramos fue pertinente en sus dimensiones política, programática, operativa y contextual al responder de manera estratégica a las necesidades urgentes de la población refugiada, migrante y nacional en situación de vulnerabilidad en el Perú. Su diseño e implementación se alinearon con los ODS 8, 10 y 16, promoviendo la empleabilidad, el trabajo decente y la reducción de desigualdades, al tiempo que articuló esfuerzos entre entidades públicas, privadas y organismos internacionales bajo el enfoque del triple nexo (humanitario-desarrollo-paz). De otro lado, logró incidir en la reformulación de políticas laborales, visibilizando a la PRyM como grupo vulnerable e incorporándolos en instrumentos y programas de política clave como la PNED, CUL y PNJP. Además, enfrentó barreras estructurales como la informalidad, la falta de certificación de competencias y la exclusión institucional, proponiendo soluciones concretas que fortalecieron la inclusión socioeconómica.

En esta subsección son presentados los hallazgos relacionados con la pertinencia del Proyecto Integramos. Responde a las siguientes preguntas de evaluación: ¿en qué medida y en relación con qué aspectos fue relevante la intervención?, ¿en qué medida el diseño e implementación del proyecto respondió a las necesidades y prioridades específicas de la población refugiada y migrante (PRyM) y de las comunidades de acogida?, ¿qué ajustes / adaptaciones tuvo el proyecto en respuesta a los cambios en el contexto político, social y humanitario del país? y ¿qué prácticas exitosas y lecciones aprendidas de la intervención pueden ser transferidas?²⁴ La Imagen 4 especifica las dimensiones del análisis de pertinencia.

Imagen 4: Dimensiones del análisis de la pertinencia



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Pertinencia política, programática y operativa

En tres diferentes dimensiones, el Proyecto Integramos ha logrado tener un alto nivel de pertinencia: **política, programática y operativa**. En relación con las políticas de carácter laboral en el país, contribuyó en su proceso de análisis y reformulación, proponiendo la inclusión de migrantes y refugiados como grupo vulnerable a ser

²⁴ Si bien las preguntas aquí propuestas provienen de la matriz de evaluación, estas han sido reformuladas para hacerlas más fácilmente entendibles.

comprendido dentro de ellas. Respecto a la relación entre el conjunto de problemas identificados en la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad y la respuesta programática ofrecida e implementada, desarrolló una lógica de intervención marcada por la institucionalización de servicios gubernamentales que promuevan la empleabilidad y trabajo decente de los beneficiarios finales. En cuanto a la implementación de actividades y provisión de servicios, promovió una articulación tripartita y un trabajo interinstitucional que involucró a entidades gubernamentales y no gubernamentales.

El Proyecto Integramos estuvo alineado directamente con 3 de las 17 aspiraciones de transformación planteadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ya que, por medio de su lógica de intervención, promovió la integración socioeconómica y trabajo decente de un segmento de población en situación de vulnerabilidad (ODS 8), el establecimiento de condiciones y mecanismos institucionales para la reducción de las desigualdades (ODS 10) y abogó por el establecimiento de condiciones de paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16). En ese sentido, los ODS constituyeron el marco de referencia estratégico de la intervención (AECID, 2023, p. 5)

En el contexto del sistema de Naciones Unidas en el Perú, el Proyecto Integramos estuvo articulado y contribuyó con los Efectos Directos (ED) 1, 5 y 6 del actual Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2022-2026 (UNDSCF) y fue, a la vez, una intervención orientada a partir del triple nexo humanitario-desarrollo-paz (Naciones Unidas - Perú, 2021).⁵

A su vez, el Proyecto Integramos hizo suyas tanto las orientaciones y medidas (no vinculantes) propuestas por la OIT respecto a la aplicación de un enfoque de las migraciones laborales basado en derechos (OIT, 2007) como los principios y directrices (también no vinculantes) sugeridos en los procesos de contratación (OIT, 2019), especialmente de población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad.

La crisis migratoria, que había empezado en el Perú algunos años antes, fue uno de los problemas identificados por la AECID en su documento de política de cooperación con el país para los años 2019 - 2022 (AECID, 2018, p. 11). En dicho documento, la AECID destacó su interés de trabajar en torno a migración y movilidad humana (Meta 10.7 de los ODS). El Proyecto Integramos, si bien estuvo focalizado en promover la integración socioeconómica y trabajo decente, fue inspirado, diseñado e implementado en respuesta al problema identificado en torno a la PRyM y a la meta programática de AECID.

Integración social y económica

El Capítulo Perú del Plan de Respuesta a Refugiados y Migrantes del año 2022 destacó que el acceso limitado a trabajo decente era una problemática, entre otras más, que migrantes y refugiados enfrentaban a diario en el país (GTRM Perú, 2022, p. 16). En un contexto así, la formulación y la ejecución del Proyecto Integramos fue muy relevante ya que buscó mejorar la empleabilidad y trabajo decente de migrantes y refugiados, lo cual es una condición que para que logren integración social y económica.

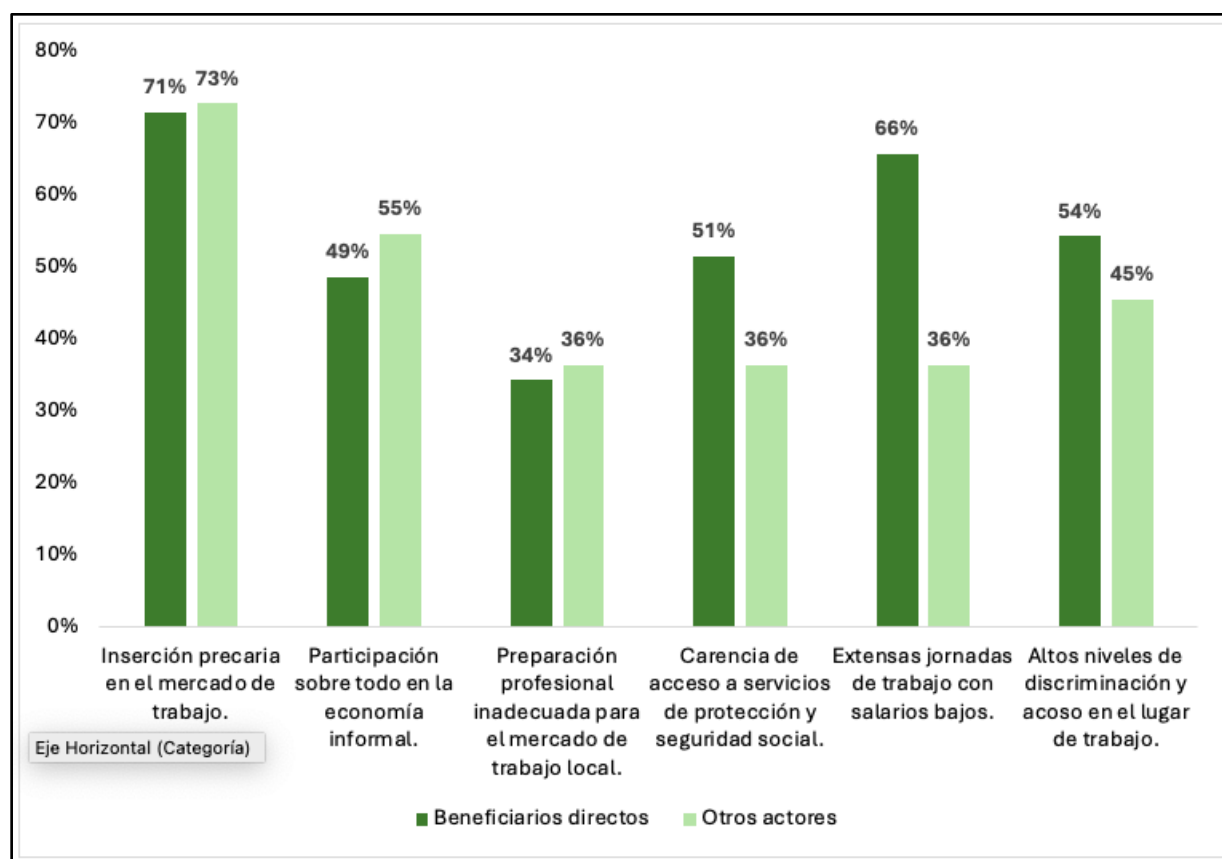
Si bien en los últimos años algunos problemas llegaron a agudizarse para los migrantes, refugiados y poblacional nacional en situación de vulnerabilidad, tales como lo relacionado con la regularización migratoria, el aumento de la estigmatización y xenofobia, la precarización de las condiciones laborales, el aumento de la violencia contra la mujer, etc., el Proyecto Integramos siempre mantuvo la misma oferta de oportunidades porque el mejoramiento de la empleabilidad y el acceso a empleo decente constituían aspiraciones legítimas en la población objetivo.

El Proyecto Integramos definió dos tipos de beneficiarios: directos e indirectos. Mientras los primeros estaban conformados por la PRyM y nacional vulnerable, los segundos reunían a funcionarios de entidades gubernamentales (a nivel nacional y subnacional), miembros de organizaciones no gubernamentales, funcionarios de agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas, representantes de organizaciones de empleadores y de trabajadores, dueños, gerentes o representantes de empresas privadas, etc.

Cada tipo de beneficiario tenía diferentes necesidades y prioridades en relación con la mejora de la empleabilidad y del acceso a trabajo decente. El Gráfico 3 muestra la percepción que tenían los beneficiarios finales y los beneficiarios directos respecto a las principales necesidades que el Proyecto Integramos buscó responder de manera estratégica.

De acuerdo con los resultados de la encuesta electrónica aplicada, si bien beneficiarios finales y beneficiarios directos coincidieron en la identificación de la inserción precaria de la PRyM y nacional vulnerable en el mercado de trabajo como la necesidad más urgente que el Proyecto Integramos buscó atender, los primeros destacaron como segunda preocupación las extensas jornadas de trabajo que tenían que cumplir y los segundos la participación de dicho segmento de población en la economía informal.

Gráfico 3: Percepción de necesidades de PRyM y nacional vulnerable por tipo de actor



Fuente: Base de datos de encuesta electrónica - Evaluación final independiente del Proyecto Integramos.

Elaboración: Innovación para Resultados - IpR.

Pertinencia contextual e histórica

Tal como lo define la OCDE (2021, p. 40), el Proyecto Integramos no solo tuvo **pertinencia contextual** porque representó una forma de respuesta a la problemática que enfrentaba la PRyM y nacional vulnerable en estos últimos años, sino también tuvo **relevancia histórica** ya marcó un hito en el conjunto de intervenciones orientadas a dicha población: la mejora de la empleabilidad y el trabajo decente por medio del reconocimiento formal de competencias laborales y la inclusión de la PRyM dentro de los registros administrativos de los sectores públicos.

Desde la perspectiva de los beneficiarios directos, el Proyecto Integramos buscó responder a tres necesidades prioritarias que enfrentaba la PRyM y nacional vulnerable: el limitado acceso que tenían a empleo formal, la carencia de certificación de las competencias que tenían y la escasa inclusión de esta población dentro de las políticas públicas.

“La problemática fundamental ha sido que hay una gran cantidad de migrantes que llegaron, todos, en un periodo muy corto [...] ubicarse en el mercado laboral fue bien complicado [...]. Probablemente facilitó mucho el tema de que Perú sea un mercado más informal [...] fue más complicado entrar a una empresa a trabajar [...] a los migrantes aquí siempre se les paga menos [...].” (Actor clave – organización no gubernamental)

La inserción de la PRyM y nacional vulnerable dentro del mercado laboral, especialmente en unidades productivas formales, no era fácil. El desconocimiento respecto a los procedimientos de contratación y la desconfianza respecto

a la población refugiada y migrante que tenían las empresas (independientemente de su tamaño) eran, entre otros, los factores limitantes de dicho acceso. De allí que el mercado informal de trabajo era más proclive para la absorción de dicha fuerza de trabajo, donde no había derechos laborales.

“Muchos de ellos tenían algunas competencias, por ejemplo, en cocina y, sin embargo, no tenían un documento que dé cuenta de esa experiencia (...).” (Actor clave – organización no gubernamental)

Por más que la población en situación de vulnerabilidad contaba con experiencia previa y habilidades desarrolladas en algunos campos de trabajo (como en cocina o atención en salón, por ejemplo), el hecho de que no tuviera ningún medio de reconocimiento (certificación formal) de lo que sabía hacer (habilidades técnicas), restringía tanto sus oportunidades como su poder de negociación en el mercado laboral. Al estar en dicha situación, estaba más expuestos, entonces, a tener ingresos más bajos y un horario más extenso de trabajo, así como a no estar cubierto por ningún seguro de salud o a no recibir alguna compensación laboral.

Hasta hace un tiempo, la población refugiada y migrante que está dentro del país no era reconocida como un grupo vulnerable, es decir, como población que requiere especial protección, tal como ocurre con las mujeres, las víctimas de trata de personas, la población afroperuana, los adultos mayores, los pueblos indígenas, los niños y adolescentes, las personas con discapacidad, los adultos mayores, la población LGTBI y las personas que viven con VIH. De allí que no eran incluidos dentro de las políticas públicas, en general, y en las políticas de empleo, en particular.

“En las políticas públicas muchas veces no se ha reconocido a esta población [...] Era importante incorporar en las políticas públicas también la situación de esta población migrante.” (Actor clave – organización no gubernamental)

La Defensoría del Pueblo (DdP), a partir del 2024, incorporó de manera formal dentro de su plataforma institucional (página web) a la PRyM como **grupo vulnerable**. La contribución del Proyecto Integramos para que la PRyM sea reconocida como tal consistió en su visibilización, haciendo eco de uno de los hallazgos contenidos en el informe de evaluación de la Política Nacional de Empleo Decente (MTPE, 2024), que afirma que, dentro del proceso tanto de diseño como de implementación de esta política nacional (del 2021 al 2023), los migrantes y refugiados no fueron incluidos, es decir, no tuvieron ningún espacio de atención.

“Similar situación ocurre con la población migrante en el país. [...] No cuentan con espacios de atención orgánicos en el diseño de la PNED.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Síntesis crítica de la pertinencia

En resumen, a partir de la evidencia aquí señalada, es posible afirmar que el Proyecto Integramos tuvo un **alto nivel de pertinencia** porque, tanto en su diseño como en su implementación, respondió a las principales necesidades de los beneficiarios finales, es decir, de la PRyM y nacional vulnerable. Asimismo, además de hacerlos más visibles dentro del escenario nacional, generó cambios en los sistemas de registros de algunas entidades gubernamentales incluyendo a la PRyM como usuarios de servicios públicos (como ocurrió con el Certificado Único Laboral – CUL o con el PNJP).

Valoración de la pertinencia en relación con los objetivos del Proyecto Integramos

El primer objetivo recibe una **valoración alta de pertinencia** porque el proyecto logró incidir directamente en la reformulación de políticas laborales, promoviendo la inclusión formal de personas migrantes y refugiadas como grupo vulnerable en instrumentos clave como la PNED, el CUL y el PNJP, lo que amplió su acceso a trabajo decente y fortaleció su visibilidad institucional.

El segundo objetivo recibe una **valoración media de pertinencia**, ya que, aunque se promovieron prácticas como la articulación tripartita y la elaboración de guías para contratación equitativa, no se evidenció una implementación sostenida por parte de empleadores y trabajadores, persistiendo barreras como la desconfianza empresarial y el desconocimiento normativo.

El tercer objetivo recibe una **valoración alta de pertinencia** debido a que el Proyecto Integramos logró articular acciones conjuntas entre entidades públicas y privadas, alineándose con los ODS y generando cambios estructurales como la interoperabilidad de sistemas públicos y la inclusión de la PRyM en plataformas institucionales, además de adaptarse eficazmente al contexto político y humanitario mediante el enfoque del triple nexo.

La Tabla 3 complementa la valoración de la pertinencia en relación con los objetivos del Proyecto Integramos. Allí están especificados los cambios identificados.

Tabla 3: Cambios observados en relación con la pertinencia del Proyecto Integramos

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	El proyecto contribuyó directamente a la reformulación de políticas laborales, promoviendo la inclusión formal de esta población como grupo vulnerable en instrumentos como la Política Nacional de Empleo Decente (PNED) y en registros administrativos de servicios públicos como el Certificado Único Laboral (CUL) y el Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP).
	El proyecto respondió de manera estratégica a las necesidades de empleabilidad, certificación de competencias y reconocimiento institucional, lo que permitió ampliar el acceso a trabajo decente y visibilizar a la PRyM en el sistema público.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	Si bien el proyecto promovió prácticas exitosas como la articulación tripartita y la elaboración de guías para contratación equitativa, los hallazgos no evidencian una implementación sostenida de actividades por parte de organizaciones de empleadores y trabajadores.
	La desconfianza empresarial y el desconocimiento de procedimientos de contratación continuaron siendo barreras estructurales, aunque se lograron avances puntuales en sensibilización y apertura.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	El proyecto fomentó acciones conjuntas entre entidades públicas y privadas, articulándose con el sistema de Naciones Unidas en Perú y alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8, 10 y 16).
	La incorporación de la PRyM como grupo vulnerable en la plataforma institucional de la Defensoría del Pueblo y la interoperabilidad entre sistemas públicos reflejan un cambio estructural en la gestión interinstitucional.
	El enfoque del triple nexo (humanitario-desarrollo-paz) permitió adaptar la intervención a los cambios en el contexto político, social y humanitario del país, manteniendo la relevancia programática y operativa del proyecto.

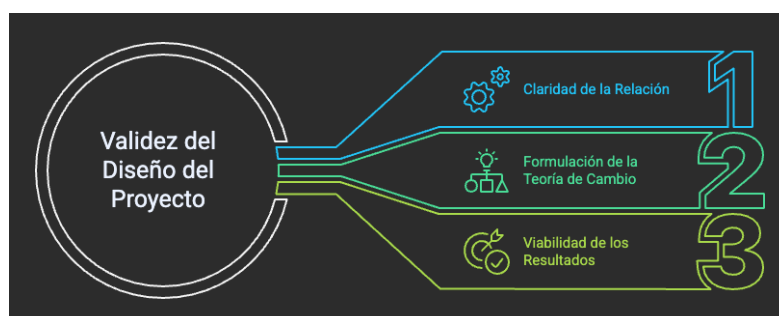
Elaboración: Innovación para Resultados – Ipr SAC.

Validez

La validez del Proyecto Integramos reside en una sólida articulación entre diagnóstico, diseño e implementación. Los hallazgos evidencian que el proyecto respondió de manera pertinente a las brechas estructurales de empleabilidad, inclusión y reconocimiento de competencias de la población migrante, alineándose con marcos normativos nacionales e internacionales. La relación entre objetivos, metodologías y resultados está reflejada en la adecuación de instrumentos de formación, certificación y acompañamiento laboral, así como en la incorporación de enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos. Además, la intervención tomó en cuenta la correspondencia efectiva entre las necesidades del mercado laboral y los perfiles formativos promovidos, lo que refuerza la aplicabilidad del proyecto. La participación de actores institucionales, públicos, privados y comunitarios valida el modelo de intervención como una estrategia replicable y escalable, capaz de generar impactos sostenibles en la integración socioeconómica de migrantes. El proyecto muestra validez técnica, contextual y política que lo posiciona como una respuesta estratégica frente a los desafíos migratorios en la región Latinoamérica.

En esta subsección son descritos los hallazgos relacionados con la validez del diseño del Proyecto Integramos. Responde a las siguientes preguntas de evaluación: ¿en qué nivel había una relación clara entre problemas, actividades y resultados de la intervención?, ¿qué tan bien estuvo formulada la teoría de cambio de la intervención? y ¿cuán viable era la consecución de los resultados de la intervención? La Imagen 5 destaca las dimensiones de análisis de la validez.²⁵

Imagen 5: Dimensiones del análisis de la validez del diseño



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Vinculación estratégica de componentes

La estructura, lógica y componentes del Proyecto Integramos estuvieron bien fundamentados. Ello es visible porque sus objetivos (general y específico) fueron definidos de manera adecuada: mientras su objetivo general establecía como norte un proceso de largo aliento que apuntaba a promover la integración socioeconómica y trabajo decente de PRyM y nacionales en situación de vulnerabilidad, su objetivo específico planteaba el establecimiento de medidas concretas y de corto plazo focalizadas en el fortalecimiento de políticas, programas y servicios gubernamentales, a nivel nacional y subnacional, para mejorar la empleabilidad y las oportunidades de trabajo decente de dicha población.

El diseño del Proyecto Integramos también fue válido porque sus objetivos tuvieron una formulación clara y específica (AECID, 2023, p. 3). Sus objetivos fueron no solo bien establecidos, sino también pertinentes respecto al problema que la intervención buscó amenguar y/o resolver. En otras palabras, los objetivos del Proyecto Integramos tenían sentido, coherencia y posibilidad de ser alcanzados, además de ser

²⁵ El contenido de esta subsección difiere de las otras subsecciones que dan cuenta de los hallazgos.

complementarios entre sí y apuntaban, en líneas generales, a la generación de un proceso gradual de mejoramiento y adaptación de la normatividad y de las acciones del Estado (y de otros beneficiarios directos) para que la PRyM y nacional vulnerable cuente con mejores condiciones para acceder a un trabajo digno.

Los resultados esperados definidos por el Proyecto Integramos también fueron técnicamente válidos: además de haber tenido un carácter tripartito, ya que en su formulación involucró tanto a gobierno como a organizaciones de empleadores y de trabajadores, fueron precisos y realistas, además de ser derivados de los objetivos propuestos. Por medio de los resultados esperados, el Proyecto Integramos ofreció lograr, en el corto y mediano plazo, algunos cambios específicos tanto en algunos instrumentos de política como en el desempeño y/o capacidad de instituciones gubernamentales y organizaciones de empleadores y trabajadores (AECID, 2023, p. 3). Dichos cambios ofrecidos respondían a la problemática identificada en la PRyM y nacional vulnerable.

El documento de diseño del Proyecto Integramos incluía un total de 13 actividades principales propuestas como el mecanismo para lograr los tres resultados esperados. En todos los casos, dichas actividades principales estaban alineadas con sus respectivos resultados (7 para el primero, 3 para el segundo y 3 para el tercero) y, de acuerdo con su formulación, eran factibles, medibles y tenían una secuencia lógica dentro del ciclo de vida de la intervención.²⁶ Estas características a nivel del diseño fueron asumidas por el equipo de evaluación como señales de validez técnica.

Tal como fue diseñado, el Proyecto Integramos tuvo una formulación técnicamente inclusiva, es decir, en términos de tratamiento de género, la intervención estuvo abierta al abanico posible de opciones que los beneficiarios finales pudieran tener. Este aspecto es central en términos de respeto de los derechos humanos y constituye una señal importante de validez de su diseño ya que fue más allá de la estructura binaria tradicional (hombre y mujer) y asumió un espectro amplio y diverso de géneros al interior de la PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad. Lo aquí mencionado es señal de la aplicación de un enfoque interseccional.

La calidad del diseño del Proyecto Integramos fue visible porque respondió a las necesidades prioritarias de la PRyM y nacional vulnerable. Por ejemplo, frente a la dificultad para acceder a empleo formal y digno, fue establecido, fortalecido y promovido un servicio gubernamental de certificación de competencias profesionales, al cual dicha los beneficiarios finales del Proyecto Integramos pudo acceder. Asimismo, frente a la imposibilidad que tenía la PRyM de ser registrada dentro de la data administrativa de sectores públicos y ser usuaria de los respectivos servicios, los sistemas de registro administrativo de algunos de ellos fueron adaptados en base a la incidencia y asistencia técnica del Proyecto Integramos para su inclusión dentro de las bases de datos y el posterior acceso a los servicios que brindan.

Racionalidad y adaptación de la intervención

En cuanto a su racionalidad, si bien el Proyecto Integramos no tuvo una teoría de cambio explícita, es decir, formulada dentro del documento de proyecto, sí contó con un marco lógico, el cual presentaba una cadena de resultados adecuada (AECID, 2023, pp. 10-14). La **lógica vertical** que tenía el marco lógico de la intervención, es decir, la relación causa – efecto entre actividades, productos, propósito y fin era coherente, contribuyendo cada nivel de manera lógica y suficiente al siguiente. La **lógica horizontal** de dicho marco lógico, es decir, la consistencia de los elementos que componían cada uno de sus niveles (relación entre indicadores, medios de verificación y supuestos) también fue adecuada técnicamente.

²⁶ Se debe advertir que lo aquí afirmado está relacionado con el diseño del Proyecto Integramos, no con su implementación. Esta aclaración es necesaria porque desde un punto de vista técnico, las actividades principales estaban bien definidas, pero su ejecución no fue objeto de medición ya que el sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto Integramos no llegó a ser implementado como se esperaba. Mayor detalle al respecto más adelante.

El Proyecto Integramos fue capaz de implementar algunos ajustes programáticos a lo largo de su ciclo de vida. Ello quiere decir que, en respuesta a ciertas circunstancias, modificó y/o ajustó su diseño original, adaptándose a nuevas condiciones, lo cual expresa que su diseño tuvo capacidad de evolución. Por ejemplo, frente al desconocimiento respecto a los procedimientos legales para contratar a migrantes y refugiados que tenía un segmento de empleadores que participaba de la iniciativa Empresas Integradoras (promovida por PADF, CONFIEP, CEDRO y ACNUR), donde la OIT contribuyó por medio del Proyecto Integramos, aunque no había sido planificada, fue diseñada e implementada una estrategia de concientización sobre dichos procedimientos legales con el propósito de reducir el desconocimiento y las desconfianza de los empleadores participantes de dicha iniciativa.

“Yo creo que el desconocimiento por parte de las empresas para contratar personas migrantes y refugiadas... era el problema. Yo creo que el Proyecto Integramos estratégicamente trabajó la sensibilización para dar a conocer cuáles son los pasos para poder contratar a personas migrantes y refugiadas.” (Actor clave - organización no gubernamental)

Sobre el proceso de diseño del Proyecto Integramos hay escasas referencias en la documentación compartida por la OIT. Sin embargo, de acuerdo con el documento de proyecto, pudo ser deducido que la formulación de la intervención fue responsabilidad exclusiva de la OIT y de AECID, involucrando al MTPE por medio de algunas consultas puntuales (AECID, 2023, p. 2).

Respecto de la participación de los actores concernidos en el diseño de la intervención, no se halló evidencia objetiva en el repositorio documental entregado por OIT, lo que en su momento sugirió la posibilidad de una débil apropiación de la intervención por parte de los beneficiarios finales. No obstante, los beneficiarios directos entrevistados sostuvieron que, durante el proceso de diseño, se realizaron reuniones con algunos representantes de la PRyM para definir la estrategia de implementación. Asimismo, durante la etapa de diseño, fueron implementados algunos talleres para recoger información en las regiones orientada a validar la estrategia de certificación de competencias laborales que iba a ser implementada. Dichos beneficiarios directos también sostuvieron que el diseño de la implementación se hizo de manera conjunta con los gobiernos regionales y el PNJP, así como con la Dirección de Normalización del MTPE. Estos talleres de consulta fueron reportados en los informes del piloto.

Viabilidad y consecución de resultados

De acuerdo con el diseño del proyecto, la consecución del conjunto de resultados propuestos era viable, es decir, el fortalecimiento de la empleabilidad y acceso a trabajo decente por parte de la PRyM y nacional vulnerable era posible, así como la promoción de actividades de integración socioeconómica a su favor por parte de las organizaciones de empleadores y trabajadores y el involucramiento de entidades públicas y privadas en actividades conjuntas con ese mismo fin.

En otras palabras, la propuesta aspiracional del Proyecto Integramos era factible técnicamente porque podían alcanzarse en base a los recursos humanos y financieros previstos y al posicionamiento que la OIT tiene en el contexto peruano; además, los resultados propuestos respondían a las necesidades reales de la PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad y no existían barreras normativas o institucionales que impidiesen el trabajo del Proyecto Integramos para lograrlos.

Síntesis crítica de la relevancia

De acuerdo con lo expuesto en esta subsección, a pesar de las observaciones planteadas en los párrafos anteriores, el Proyecto Integramos tuvo un **alto nivel de validez técnica**. Sus componentes, es decir, objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades, estuvieron bien articulados entre sí. Además, la

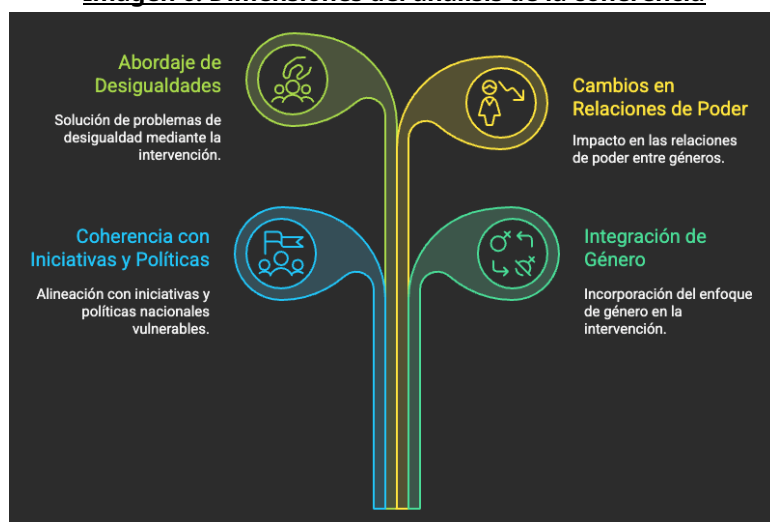
cadena de resultados propuesta estaba basada en una adecuada lógica vertical y horizontal (mutuamente complementarias).

Coherencia

La coherencia del Proyecto Integramos se manifiesta en la alineación estratégica entre sus objetivos, componentes operativos y resultados esperados. Los hallazgos evidencian una lógica interna robusta, en la que las actividades de formación, certificación, intermediación laboral y acompañamiento psicosocial se articulan de manera sinérgica, respondiendo a las necesidades reales de la población migrante y a las demandas del mercado laboral. El enfoque metodológico integra transversalmente la perspectiva de género, la interculturalidad y el respeto por los derechos humanos, aseguran que cada intervención contribuya de forma consistente a la inclusión socioeconómica. De otro lado, se constata una correspondencia efectiva entre los perfiles formativos promovidos y los sectores productivos priorizados, lo que refuerza la pertinencia técnica del modelo. La participación activa de actores públicos, privados y comunitarios fortalece la gobernanza del proyecto y garantiza la sostenibilidad de sus impactos. En conjunto, los hallazgos confirman que el proyecto mantiene una coherencia estructural, programática y contextual que lo posiciona como una intervención integral, replicable y estratégicamente orientada a transformar las condiciones de empleabilidad de la población migrante en el Perú.

En esta subsección son descritos los hallazgos relacionados con la coherencia del Proyecto Integramos. Responde a preguntas de evaluación como las siguientes: ¿qué nivel de coherencia tuvo esta intervención en relación con otras iniciativas o políticas focalizadas en PRyM y nacional vulnerable?, ¿en qué medida esta intervención integró el enfoque de género y abordó problemas de desigualdad? y ¿cambiaron en algún aspecto las relaciones de poder entre varones y mujeres a raíz de la intervención? La Imagen 6 destaca las dimensiones de análisis de la coherencia.

Imagen 6: Dimensiones del análisis de la coherencia



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Vinculación con políticas e intervenciones

A lo largo de su implementación, el Proyecto Integramos ha sido concurrente, es decir, compatible con otras intervenciones que estaban siendo implementadas tanto por la OIT como por otras entidades gubernamentales y no gubernamentales en el país. Al mismo tiempo, también ha sido coherente con las políticas públicas relacionadas con empleo decente y migración.

En ese sentido, la coherencia que tuvo el Proyecto Integramos fue de dos tipos: interna y externa. Mientras la **coherencia interna** correspondió a la relación establecida por el Proyecto Integramos con otras intervenciones de la OIT focalizadas también en la inclusión socioeconómica de PRyM y nacional vulnerable, la **coherencia externa** correspondió a la vinculación del Proyecto Integramos con intervenciones similares gestionadas por otros actores.

Un ejemplo de coherencia interna que tuvo el Proyecto Integramos fue el alto nivel de alineamiento programático que tuvo con el Proyecto Lazos.²⁷ Ambos formaban parte de la cartera de intervenciones de la Oficina de la OIT para Países Andinos. Más allá que el primero estaba concentrado tan solo en el Perú e incluía a PRyM y nacional vulnerable y el segundo abarcaba Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana y estaba focalizado tan solo en migrantes y refugiados, los dos estaban alineados con la estrategia regional de la OIT que promueve trabajo decente, inclusión laboral y protección de derechos en contextos de movilidad humana.

Estos dos proyectos tuvieron como contrapartes naturales al MTPE, organizaciones de empleadores y de trabajadores, organizaciones de la sociedad civil y entidades de Naciones Unidas, lo cual sirvió para coordinar esfuerzos, evitar duplicación de actividades y complementarse entre sí. Un resultado de la compatibilidad entre ambas intervenciones fue la producción conjunta de algunos recursos (guías temáticas, procedimientos de contratación, materiales de capacitación, etc.) creando economía de escala y un mayor impacto. Asimismo, ambas intervenciones priorizaron la inclusión socioeconómica de mujeres refugiadas y migrantes por medio de procesos de formación, sensibilización y promoción de sus derechos.

Complementariedad y continuidad programática

Entre otros aspectos, la coherencia interna entre estas dos intervenciones de la OIT favoreció la continuidad programática. Muestra de ello es que el “Proyecto Lazos” articuló el acceso de los beneficiarios finales del Proyecto Integramos a un conjunto de servicios públicos, incluso mucho después de la culminación de esta última intervención. Asimismo, la posibilidad que tuvieron ambas intervenciones de vincularse dinámicamente favoreció, en base al análisis de la experiencia identificada en el Proyecto Integramos, la adopción de una decisión al interior del Proyecto Lazos: el fortalecimiento de la aplicación del enfoque de género.

“Justamente estábamos trabajando en eso, o sea, en fortalecer el enfoque de género. [...] capacitamos en temas de enfoque de género y nos dimos cuenta [...] había resistencias dentro de los [...] propios funcionarios del Servicio Público de Empleo.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

El Proyecto Integramos también pudo establecer sinergia con otras intervenciones que estaban fuera de la órbita de gestión de la OIT. Un ejemplo de coherencia externa fue la vinculación establecida con la iniciativa Empresas Integradoras, donde participaron gremios empresariales, organizaciones de la sociedad civil, entidades de Naciones Unidas y el sector público, bajo el liderazgo de PADF, CONFIEP, CEDRO y ACNUR, con el propósito de promover la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad (sin importar su nacionalidad). Entre el Proyecto Integramos y la iniciativa Empresas Integradoras se dio una afinidad programática o alineación natural.

Si bien ambas intervenciones coincidían en la promoción de buenas prácticas laborales a favor de migrantes, refugiados y nacionales vulnerables, la colaboración del Proyecto Integramos (por medio de desayunos y encuentros empresariales, programa de formación y asesoría a empresas y acompañamiento técnico) potenció el componente de sensibilización empresarial de la iniciativa Empresas Integradoras.

“Nosotros hicimos básicamente con la OIT, yo diría, que hasta tres actividades o dos actividades específicas: la primera (...) unos desayunos o encuentros empresariales, de manera presencial, en diferentes regiones del Perú y, ahí mismo, se tuvo una agenda donde se trataba sobre la población refugiada y migrante (...) Y luego de eso, ya para las empresas que habían sido reconocidas, hubo un programa de formación, de capacitación y de asesorías más especializadas (...)” (Actor clave – organización no gubernamental)

La contribución del Proyecto Integramos permitió que la iniciativa Empresas Integradoras amplíe su alcance temático hacia contenidos inicialmente no previstos, tales como contratación inclusiva, prevención del acoso laboral y equidad de género. De esa manera, el Proyecto Integramos no solo fue un aliado temático para la iniciativa

²⁷ El Proyecto Lazos constituye una intervención regional de la OIT en cuatro países (desde 2022 hasta mediados del 2025) centrada en fortalecer la integración laboral de personas migrantes y refugiadas, especialmente de nacionalidad venezolana, mediante el diálogo social, la capacitación, y el acceso a empleo digno.

Empresas Integradoras, sino un facilitador especializado y estratégico que contribuyó, en primer lugar, a la sensibilización de las empresas en torno a la situación de migrantes y refugiados, en segundo lugar, al fortalecimiento de buenas prácticas laborales y, en tercer lugar, al acompañamiento técnico personalizado de las empresas.

“Y teníamos o liderábamos una iniciativa que se llamó Empresas Integradoras [...] trabajaba con la población empresarial del Perú [...] para el fortalecimiento de sus capacidades y luego generar estrategias de intermediación laboral [...] Entonces, en coordinación con la OIT, en el marco de esta iniciativa [...] se identificaron oportunidades conjuntas de trabajo y objetivos comunes.”
(Actor clave – organización no gubernamental)

La contribución del Proyecto Integramos en relación con la iniciativa Empresas Integradoras no solo fue de carácter funcional, es decir, sensibilizando empresas, facilitando talleres, financiando actividades, etc., sino también estratégica ya que, en base a dicha relación, la iniciativa Empresas Integradoras desarrolló nuevas maneras de trabajar a favor de la inclusión laboral de las poblaciones vulnerables.

La iniciativa Empresas Integradoras aprendió, a partir del trabajo conjunto con el Proyecto Integramos, que la articulación multisectorial (gobierno, empresa y sociedad civil) genera mayor impacto y sostenibilidad. Además, pudo identificar que muchas de las empresas con las que trabajaba no tenían referencias acerca del procedimiento de contrato legal que podían aplicar con la población migrante, desconocimiento que propiciaba la exclusión de dicha población objetivo, de allí que decidieron sacar adelante, aplicando un enfoque propositivo y con el apoyo del Proyecto Integramos, capacitaciones y asesorías para empresas al respecto.

“Íbamos de la mano de esa manera (...) entrar a sensibilizarlas, entrar a asesorarlas también (...) como para poder llegar a las empresas y que puedan tener (...) una apertura mayor de mente.”
(Actor clave – organización no gubernamental)

Además de la coherencia interna y externa descrita en los párrafos anteriores, el Proyecto Integramos también demostró tener **coherencia política** (OECD, 2021, p. 46), es decir, compatibilidad con el conjunto de instrumentos de política de carácter laboral existente y en implementación durante esos años. Por ejemplo, en relación con la Política Nacional de Empleo Decente (PNED), sacó adelante algunos insumos técnicos (productos de consultoría) que sirvieron como evidencia técnica para que la PNED identificase a la PRyM como grupo vulnerable en el campo laboral.

“Hicimos una consultoría para... justamente... un diagnóstico para incorporar en la política el tema de migración.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Coherencia vertical y horizontal

La coherencia política del Proyecto Integramos también tuvo una **perspectiva vertical** (OECD, 2021, p. 46), la cual fue visible cuando promovió que, en dos de las cinco regiones donde era implementado (Piura y Tacna), la respectiva Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) liderase e implementase la formulación de instrumentos de política (política regional y plan regional, respectivamente) vinculados con la PNTD, reconociendo así a la PRyM como grupo vulnerable en el ámbito laboral e incorporando acciones específicas a su favor.

En el marco de dicho proceso, el Proyecto Integramos realizó talleres y consultas con múltiples actores regionales, acompañando activamente dicho proceso la sede central del MTPE. En ambos casos, el Proyecto Integramos dio el soporte técnico y financiero necesario para concretar y adaptar la PNTD en algunas regiones. Aunque aún no hay evidencia disponible de la aprobación oficial de dichos instrumentos regionales de política, su proceso de formulación regional constituyó un hito importante generado a partir del Proyecto Integramos.

“Trabajamos dos políticas, dos planes, junto con la Dirección Regional de Piura y Tacna (...) los cuales han incluido también líneas de acción que incorporan dentro de la población vulnerable a la población migrante.” (Actor clave – consultor externo)

La relación que el Proyecto Integramos estableció con el Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP) da cuenta de una **perspectiva horizontal** de la mencionada coherencia política ya que, por medio de dicho programa, pudo tener un alcance territorial mayor. Entre otros aspectos, logró la ampliación del número de migrantes y refugiados registrados, capacitados y certificados por el PNJP en base a la modificación de uno de los requisitos de inscripción: el carné de extranjería fue asumido como documento válido para ser registrado dentro del PNJP y, de esa manera, acceder a los servicios de dicho programa nacional. El PNJP emitió normativas internas para flexibilizar el proceso de evaluación de expedientes, de manera que la población migrante pudiese presentar declaraciones juradas, acompañados de testimonios de terceros, que propicien mayor credibilidad respecto a su experiencia laboral, así como interconexión con las bases de datos de la Superintendencia Nacional de Migraciones (SNM) a fin de que las personas con carné de permiso temporal de permanencia (CPP) y carné de solicitante de refugio (CTP) puedan acceder al programa.

A su vez, el PNJP fue funcional para el Proyecto Integramos ya que constituyó un canal adicional para la realización de una experiencia piloto de certificación laboral en Lima, La Libertad y Arequipa en torno a oficios como cocina, estética personal, atención en salón y ventas. A partir de dicha experiencia piloto, el PNJP logró un reconocimiento público en la categoría de Promoción del Desarrollo Económico en el marco de la versión 2024 del Premio a las Buenas Prácticas de la Gestión Pública²⁸, lo cual constituyó un resultado no planificado del Proyecto Integramos.

El Proyecto Integramos también tuvo un buen nivel de coherencia con respecto a las necesidades de la región Piura en términos de desarrollo de capacidades locales e institucionalidad: en dicha región, hasta antes de la presencia del Proyecto Integramos, no había ni personal ni instituciones que oficialmente pudiesen evaluar y certificar el nivel de competencias laborales de las personas.

Frente a ello, en el marco del Proyecto Integramos, fue establecida una alianza entre la OIT, la ONG Alternativa (socio implementador en dicha región), la Dirección Regional de Trabajo del Gobierno de Piura y la Dirección Nacional de Certificación de Competencias Laborales (DNCCL) del MTPE para formar y certificar evaluadores de competencias laborales, así como para establecer y poner en funcionamiento centros de certificación de competencias laborales en torno a los oficios de cocina y atención en salón.

En ese marco, el Proyecto Integramos realizó talleres participativos junto con la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) de la región Piura para identificar los perfiles a certificar, con principal foco en las dinámicas de demanda laboral local. Cabe mencionar que la región no tenía evaluadores ni entidades certificadoras autorizadas por el MTPE antes del Proyecto Integramos. Una vez identificados los perfiles, posteriormente se realizaron talleres para promover el interés de potenciales evaluadores y entidades de certificación. A continuación, en coordinación con el MTPE, se realizaron talleres de formación a través de los cuales se autorizaron evaluadores locales y entidades certificadoras.

“Entonces, un primer trabajo que realizó el proyecto fue, en alianza con la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Piura, por ejemplo, promover centros de certificación de competencias laborales, que es la condición al tema de reconocer la competencia, ¿no? Ellos son los encargados de hacer esto. Y esto se realizó en un trabajo muy coordinado con la Dirección Nacional de Certificación de Competencias Laborales del Ministerio del Trabajo, ¿no?, que son los autorizados en ese tema. Lo que hizo el proyecto fue facilitar, conjuntamente con el gobierno regional de Piura, a convocar empresas, ¿no?, en el ámbito académico, que conocieran ya estos temas, que tenían experiencias en estos dos perfiles, fueron capacitados y finalmente se autorizaron a siete empresas.” (Actor clave – organización no gubernamental)

El resultado de todo este proceso fue: a) la formación de evaluadores de competencias laborales, quienes fueron seleccionados por su experiencia previa y formación, participaron en talleres presenciales y remotos desarrollados por el MTPE, aprobaron las respectivas evaluaciones y fueron ingresados oficialmente dentro del Registro Nacional

²⁸ Mayor detalle al respecto puede ser encontrado en el siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/jovenes-productivos/noticias/1028369-servicio-del-programa-jovenes-productivos-recibe-reconocimiento-como-buena-practica-en-gestion-publica>

de Evaluadores; b) el establecimiento de centros de certificación de competencias laborales, los cuales, habiendo cumplido con los requisitos estipulados por el MTPE, fueron autorizados a funcionar como tal mediante resolución oficial del MTPE y registrados en el sistema nacional de centros habilitados para certificar competencias laborales; y c) la certificación de competencias laborales de 80 personas entre PRyM y nacional vulnerable en los rubros de cocina y atención al cliente.

“...fueron convocados para un taller primero de evaluadores. Esto fue entre febrero y marzo del año pasado. Y ahí hubo, o sea, la primera etapa siempre es formar a los evaluadores. Participaron en un curso de cuatro sesiones dictadas directamente por el Ministerio de Trabajo, a través de la Dirección Nacional de Certificación de Competencias Laborales y los que aprobaron, o sea, era un curso que había exámenes, pruebas, reconocimiento... Entonces se calificaron y se nombraron, digamos, fueron... se ha autorizado a ser evaluadores de certificación de competencias laborales en los dos perfiles que he mencionado.” (Actor clave – organización no gubernamental)

Crecimiento personal e inclusión limitada de enfoque de género

La certificación laboral promovida por el Proyecto Integramos por medio del PNJP y los CETPRO mejoró no solo la empleabilidad de los beneficiarios, sino también su autoestima. En el marco de la formación de los beneficiarios finales para conseguir la certificación de sus competencias laborales, además del requisito de que el 50% de los beneficiarios tenía que ser mujer, el proceso formativo incluía temas de enfoque de género con el propósito de promover concientización y cambios de comportamiento respecto a las relaciones de poder entre hombres y mujeres. La inclusión de este eje temático dentro de la formación estuvo alineada con el esfuerzo del MTPE de sensibilizar en torno a la equidad de equidad y respeto dentro de los espacios laborales.

“... uno de los temas que decía (el diseño del proyecto era) que las participantes mujeres (de las capacitaciones), deberían ser no menos del 50%. Se estableció ahí un indicador tangible [...] Y en el resultado, ojo, son como 62% de participación de mujeres.” (Actor clave – consultora externa)

Sin embargo, la inclusión del enfoque de género dentro del proceso formativo (especialmente cuando eran tratados temas como derechos laborales y empoderamiento femenino) para conseguir la certificación de competencias laborales, no significó que el Proyecto Integramos haya realizado acciones concretas de transformación de las relaciones de género o de las desigualdades sociales en la vida cotidiana de los beneficiarios finales.

La aplicación del enfoque de género en el marco del Proyecto Integramos fue experimentada por los beneficiarios finales por medio de la inclusión efectiva de mujeres dentro de los procesos de capacitación y certificación de competencias laborales, así como por el trato respetuoso que los capacitadores y certificadores tuvieron con ellos y el apoyo emocional y orientación sobre el desarrollo de autoestima que recibieron.

En el caso de beneficiarios finales del Proyecto Integramos certificados en las cuatro regiones de intervención, es decir, en Piura, La Libertad, Lima y Arequipa (738), si bien el porcentaje de migrantes y nacionales fue casi similar (49.7% migrantes y 50.3% nacionales), la desagregación por sexo favoreció a las mujeres, alcanzando el 52.4% del total de certificados. Considerando tan solo a las mujeres certificadas en las cuatro regiones (387), el 54% de ellas fueron migrantes.²⁹

Más allá de las métricas relacionadas con la desagregación por género de los beneficiarios finales que participaron en los talleres formativos y en los procesos de certificación de competencias laborales, el Proyecto Integramos no contó con otros indicadores específicos de género que pudieran servir para evaluar el impacto diferenciado de la intervención entre hombres y mujeres.

²⁹ La fuente utilizada para dar cuenta de esta desagregación fue la información proporcionada por la coordinadora del Proyecto Integramos por medio de un correo electrónico.

Respecto a la transformación de las relaciones de poder entre hombres y mujeres a partir del Proyecto Integramos hay tan solo evidencia limitada y ajustada para el contexto de formación, es decir, mientras participaban dentro de procesos de desarrollo de capacidades (talleres de capacitación laboral). Así, mientras participaban dentro del proceso formativo en torno a cocina, donde hombres y mujeres tenían que hacer las mismas tareas (usualmente adscritas tan solo a las mujeres), los roles tradicionales de género eran cuestionados.

“Ya no teníamos la misma perspectiva que se tenía antes de que la mujer era la que estaba en la cocina, sino que ahora acá hombres y mujeres pueden hacer lo mismo y podemos llegar a muchas cosas.” (Beneficiaria directa - Lima)

Las relaciones equitativas entre hombres y mujeres fueron promovidas al interior de las actividades formativas impulsadas por el Proyecto Integramos. La interacción entre todos era en base a respeto e igualdad.

“Nosotros estábamos ahí mixtos porque había chicos y chicas también dentro del curso, así que no había, como dices, discriminación de género.” (Beneficiaria directa - Piura)

“Yo me sentí bien, en realidad, no me sentí, así, como excluida por ser mujer.” (Beneficiaria directa - Trujillo)

Síntesis crítica sobre coherencia

Lo descrito en los párrafos anteriores expresa que el Proyecto Integramos tuvo un **alto nivel de coherencia** con políticas e iniciativas focalizadas en PRyM y nacional vulnerable, en general, y en la promoción de su inclusión socioeconómica, en particular. Además de contribuir técnicamente con otras intervenciones (como con la iniciativa Empresas Integradoras, por ejemplo), también promovió la institucionalización de capacidades y mecanismos para la certificación laboral (como lo hecho en Piura respecto a la formación y certificación de evaluadores y al establecimiento oficial de centros de certificación de competencias laborales).

Respecto a la integración efectiva del enfoque de género y a la transformación de las relaciones de poder entre hombres y mujeres, el Proyecto Integramos alcanzó un **nivel medio de coherencia** ya que la aplicación del enfoque de género estuvo tan solo circunscrita al proceso formativo. Sin embargo, es necesario destacar que en la etapa de selección de beneficiarios finales fue incorporado el enfoque de género que favoreció la mayor participación de mujeres. En la etapa de capacitación, fueron establecidos horarios que favorecieron la participación de mujeres (tanto de la PRyM como nacional). Asimismo, sus costos de transporte fueron cubiertos para asegurar su participación y permanencia.

Valoración de la coherencia en relación con objetivos del proyecto

La evaluación de la coherencia del Proyecto Integramos evidenció un desempeño sólido en relación con sus tres objetivos estratégicos (apreciado desde la relevancia de los cambios observados y el potencial de permanencia en el tiempo), respaldado por los cambios observados y las calificaciones asignadas.

En relación con el primer objetivo, orientado a la implementación de políticas, programas y servicios públicos para fortalecer la empleabilidad, el Proyecto Integramos alcanzó un **nivel alto de coherencia** gracias a su fuerte coherencia política vertical y horizontal, reflejada en la contribución técnica a la PNED, la articulación con el PNJP y la institucionalización de mecanismos de certificación laboral en regiones como Piura, donde se habilitaron centros oficiales y se formaron evaluadores, fortaleciendo la oferta pública de servicios.

En relación con el segundo objetivo, que buscaba que organizaciones de empleadores y trabajadores implementen actividades para la integración sociolaboral, el Proyecto Integramos llegó a tener un **nivel medio de coherencia** ya que, si bien fueron generadas algunas sinergias con la iniciativa Empresas Integradoras y fueron promovidas algunas asesorías y capacitaciones, estas acciones ni fueron sostenidas por los gremios empresariales ni fueron traducidas en una implementación estructural por parte del sector privado, a pesar de haber sido hecho. En relación con el tercer objetivo, centrado en la promoción de acciones conjuntas entre instituciones públicas y privadas, el Proyecto Integramos obtuvo un **nivel alto de coherencia** al lograr articular esfuerzos con múltiples actores dentro y fuera de la OIT, generar coherencia interna con el Proyecto Lazos y externa con otras iniciativas, evitar duplicidades, ampliar el alcance temático de intervenciones y fortalecer el enfoque de género mediante la inclusión

de mujeres migrantes en procesos formativos. Estos resultados reflejan una intervención estratégica, articulada y con capacidad de réplica territorial.

La Tabla 4 complementa la valoración de la coherencia en relación con los objetivos del Proyecto Integramos. Allí están especificados los cambios identificados.

Tabla 4: Cambios observados en relación con la coherencia del Proyecto Integramos

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	La intervención tuvo una fuerte coherencia política, tanto vertical como horizontal, al contribuir con insumos técnicos para la Política Nacional de Empleo Decente (PNED), articulación con el Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP) y facilitación de la formulación de instrumentos de política regional de empleo decente en Piura y Tacna.
	La intervención institucionalizó mecanismo de certificación laboral (región Piura, por ejemplo) donde evaluadores fueron formados y centros oficiales de certificación fueron habilitados, todo lo cual fortaleció la oferta pública de servicios de empleabilidad.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	La intervención estableció sinergias con la iniciativa Empresas Integradoras, promoviendo encuentros empresariales, asesorías y capacitaciones. La evidencia muestra que estas acciones fueron funcionales y estratégicas, pero no necesariamente sostenidas por los propios gremios o sindicatos.
	La intervención implementó una estrategia de sensibilización empresarial en torno a PRyM, la cual fue efectiva, pero no se tradujo en una implementación estructural de actividades por parte de los actores del sector privado.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	La intervención articuló esfuerzos con múltiples actores, tanto dentro como fuera de la OIT, generando coherencia interna con el Proyecto Lazos y coherencia externa con iniciativas como Empresas Integradoras.
	La intervención evitó duplicidad de acciones, generando economías de escala y ampliando el alcance temático de otras intervenciones.
	La intervención promovió la inclusión de mujeres migrantes en procesos formativos y fue fortalecido el enfoque de género en coordinación con otras entidades, aunque con limitaciones en la transformación de relaciones de poder.

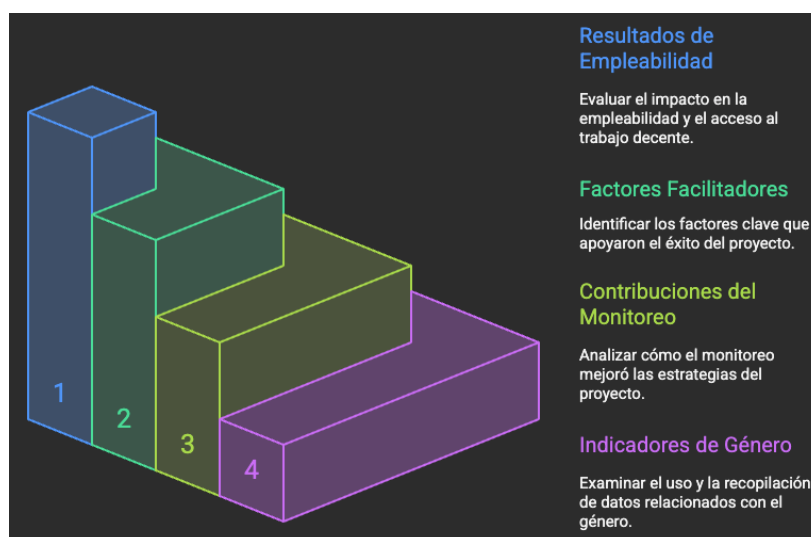
Elaboración: Innovación para Resultados – IpR SAC.

Eficacia

La evaluación del Proyecto Integramos revela un nivel de eficacia alto en la mejora de la empleabilidad y el acceso al trabajo decente para personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables, especialmente mujeres. El componente más destacado fue la certificación de competencias laborales, que permitió validar conocimientos previos y facilitar la inserción en el mercado formal, así como el desarrollo de emprendimientos. Este proceso no solo tuvo efectos técnicos, sino también simbólicos, fortaleciendo la autoestima, legitimación profesional y capacidad de exigencia de derechos laborales. La articulación interinstitucional entre la OIT, gobiernos regionales, ONGs y gremios empresariales fue clave para adaptar territorialmente las estrategias, diversificar perfiles ocupacionales y generar confianza institucional. Sin embargo, se identificaron limitaciones importantes, como la falta de seguimiento sistemático a contrataciones, la alta rotación de autoridades y beneficiarios, y la persistencia de estigmas hacia la población migrante, que afectaron la sostenibilidad de los resultados. No obstante, los avances en implementación de servicios públicos, articulación territorial y legitimidad técnica justifican una calificación de eficacia alta para los objetivos vinculados a políticas públicas y coordinación interinstitucional, mientras que el involucramiento del sector privado se mantiene en un nivel medio por la ausencia de evidencia concreta sobre contrataciones efectivas.

En esta subsección son descritos los hallazgos relacionados con la eficacia del Proyecto Integramos. Responde a preguntas de evaluación como las siguientes: ¿qué resultados concretos ha tenido la intervención en la mejora de la empleabilidad y el acceso al trabajo decente para la PRyM y nacional vulnerable, en general, y para las mujeres, en particular?, ¿cuáles fueron los principales factores que facilitaron o dificultaron el logro de los objetivos y resultados de la intervención?, ¿cómo contribuyó el sistema de monitoreo y evaluación de la intervención a la mejora de las estrategias y actividades del mismo? y ¿qué indicadores sobre enfoque de género fueron aplicados por el proyecto y cómo fue recogida la información? La Imagen 7 destaca las dimensiones de análisis de la eficacia.

Imagen 7: Dimensiones del análisis de la eficacia



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR SAC.

Mejora de la empleabilidad y acceso a trabajo decente

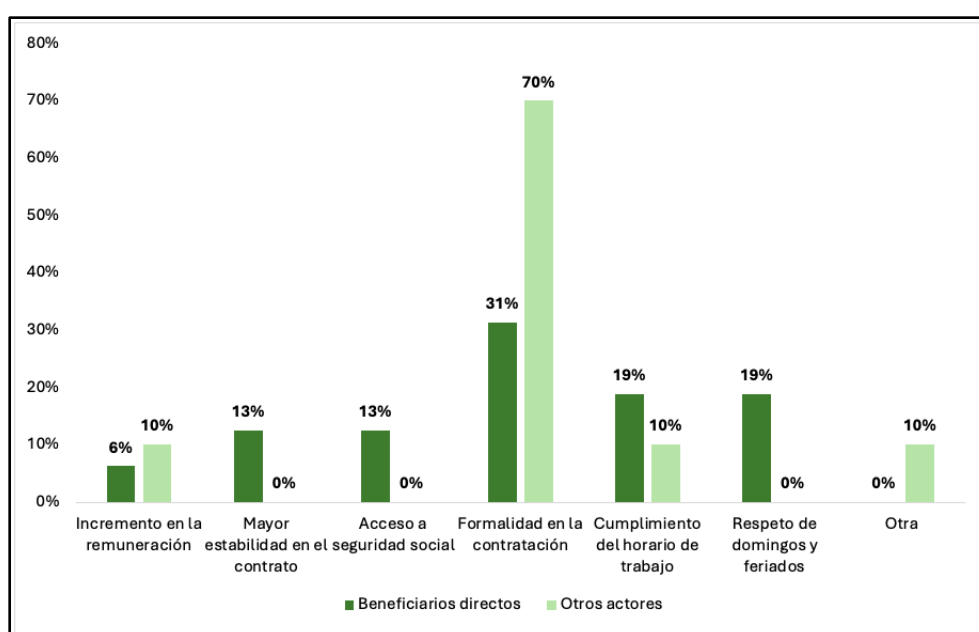
Según la mayoría de los beneficiarios directos entrevistados, la intervención contribuyó notablemente a mejorar la empleabilidad y el acceso a trabajo de la PRyM y nacionales en situación de vulnerabilidad. La certificación de competencias laborales fue el eje más destacado por los beneficiarios directos, quienes consideraron que permitió a los beneficiarios finales validar sus conocimientos y habilidades, lo que facilitó su inserción en el mercado laboral formal o el desarrollo de emprendimientos.

En algunos casos, la certificación permitió a personas con experiencia previa no formalizada a acceder a mejores oportunidades laborales, incluso sin estudios técnicos o universitarios. En ese sentido, de acuerdo con la opinión de los beneficiarios finales y beneficiarios directos que participaron en la encuesta electrónica, la mejora en las condiciones laborales lograda en el marco del Proyecto Integramos significó, sobre todo, una mayor formalidad en la contratación (31% entre los primeros y 70% entre los segundos), tal como el Gráfico 4 lo muestra.

Los testimonios recogidos evidencian que la certificación laboral no solo tuvo un impacto técnico, sino también simbólico y emocional. Los beneficiarios finales reportaron, entre otros aspectos, mejora en su autoestima, legitimación profesional y capacidad para exigir derechos laborales.

Asimismo, los beneficiarios directos entrevistados reportaron casos de inserción laboral formal por parte de los beneficios directos en sectores como gastronomía, comercio y servicios, así como iniciativas de autoempleo que generaron ingresos estables. Aunque la opinión común de los beneficiarios directos entrevistados refleja una percepción positiva sobre los efectos de la intervención, también reconocen una limitación al interior del Proyecto Integramos respecto a la recolección y el análisis de datos cuantitativos que permitan medir con mayor precisión los resultados en términos de empleabilidad y acceso a trabajo decente de los beneficiarios finales.

Gráfico 4: Identificación de la principal mejora en condiciones laborales



Fuente: Base de datos de encuesta electrónica - Evaluación final independiente del Proyecto Integramos (2025).
Elaboración: Innovación para Resultados - IPR.

Muchos beneficiarios directos señalaron que estos datos no se recolectaron o, cuando se hizo, no fue de manera sistemática. En paralelo, algunos socios implementadores recolectaron datos por iniciativa propia sobre los servicios que prestaron, pero estos no se compartieron necesariamente con el equipo del Proyecto Integramos. Sin embargo, los beneficiarios directos señalan que, aunque no cuentan con datos concretos, sí conocen testimonios de beneficiarios finales que lograron acceder a empleos en sectores como gastronomía, comercio y servicios, mientras que otros iniciaron negocios propios gracias al reconocimiento oficial de sus capacidades.

“Es muy difícil trackear el impacto porque fueron más que nada talleres de sensibilización con el sector privado. No se hizo un seguimiento con las empresas para ver si después estas lograron vincular a personas laboralmente.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Resultados para mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad

El proyecto tuvo un impacto especialmente positivo en mujeres migrantes y refugiadas, quienes enfrentaban barreras estructurales más complejas en el acceso al empleo decente, tal como fue rastreado en recientes investigaciones (Vásquez, 2021). La certificación de competencias permitió a muchas de ellas sentirse valoradas

profesionalmente, lo que fortaleció su autoestima y su capacidad para exigir mejores y dignas condiciones laborales. Los beneficiarios directos comentaron que conocían casos de mujeres que expresaron que obtener un certificado de competencias laborales les permitió sentirse valoradas y legitimadas profesionalmente. Además, fueron reportaron casos en los que mujeres migrantes utilizaron la certificación como base para iniciar emprendimientos, especialmente en actividades como repostería, cocina y estética personal.

“Aparte de tener el certificado, es sentirse satisfechas. Mira, el hecho mismo de poder encontrar a otra mujer que tenga otras habilidades que complementen la suya y hacer un pequeño negocio. El poder atreverse y, en algunos casos, que han tenido su certificado, el poder, de cierta manera, de exigir el hecho de que ya una entidad certificadora está dando aval de sus conocimientos y habilidades y destrezas” (Actor clave – entidad gubernamental)

Esto refleja cómo el proyecto promovió redes de colaboración entre mujeres, fortaleciendo su autonomía económica. Un actor clave del sector público mencionó que, a raíz del conjunto de actividades implementadas por el Proyecto Integramos, las mujeres migrantes comenzaron a recibir atención prioritaria en los servicios públicos regionales (bolsas de trabajo y orientación para el emprendimiento).

Mejora de empleabilidad y acceso limitado a trabajo decente

La mayoría de los beneficiarios finales entrevistados señalaron que la participación de beneficiarios finales en los procesos de formación y certificación laboral en el marco del proyecto de la OIT representó una oportunidad significativa para mejorar su empleabilidad. Uno de los principales aportes mencionados fue la posibilidad de obtener una certificación formal, lo cual permitió a personas con experiencia previa —pero sin respaldo documental— aspirar a mejores posiciones laborales a las que anteriormente no pudieron acceder:

“Mis conocimientos eran un poco mayores, pero por el tema de que no tenía certificación, no me pudieron dar un rango mayor” (Beneficiario directo – Piura).

Esta validación de competencias fue especialmente valiosa para quienes venían de trayectorias laborales informales, en las que habían desarrollado diversas habilidades, pero no tenían un documento oficial para sustentarlas.

Algunos beneficiarios finales también destacaron un cambio positivo en la percepción de las oportunidades laborales en el país de acogida. Indican que la capacitación los ayudó a ampliar el horizonte de posibilidades, desafiando la idea de que las personas migrantes solo pueden acceder a trabajos precarios.

“Sí ha ayudado porque hace que uno se dé cuenta de las oportunidades que hay aquí en el país y cómo que le abre los ojos al migrante, de no decir ‘no, usted solamente va a tener un trabajo de limpieza o un trabajo mínimo’. Te hace ver otra visión de que puedes tener mejores oportunidades” (Beneficiario directo – Lima)

Sin embargo, aunque unos pocos beneficiarios finales reportan conocer a pares suyos que hayan encontrado un empleo formal luego de participar en el Proyecto Integramos, muchos manifestaron un nivel de frustración ante la falta de resultados concretos (como ser seleccionado y contratado) tras la capacitación. Aunque en algunos casos se ofrecieron algunas entrevistas laborales, fue señalado que estas entrevistas no se tradujeron en empleos estables como se esperaba. Esta situación afectó tanto a hombres como a mujeres migrantes, quienes, en muchos casos, regresaron a sus actividades previas o continuaron buscando empleo por cuenta propia.

“Ustedes como institución o como ONG, tienen la esperanza de que eso sí se dé de una manera amplia, pero nosotros como tal, pues muy ilusionados, pero en ninguno de los grupos donde yo participé se logró encajar o tener un trabajo a través de esta organización o de la cooperación que hubo”. (Beneficiario directo – Arequipa)

Los beneficiarios finales entrevistados no señalaron resultados específicos en la empleabilidad y el acceso al trabajo decente para mujeres migrantes, refugiadas, retornadas y nacionales vulnerables. Las mejoras señaladas, como la

posibilidad de obtener una certificación formal de sus competencias profesionales que les permitía postular a empleos con mejores condiciones laborales, se dieron por igual, tanto a mujeres como a hombres.

Factores habilitadores del logro de los resultados esperados

Un conjunto de factores habilitantes del Proyecto Integramos fue encontrado durante el trabajo de campo. En el marco de esta evaluación final externa, los factores habilitantes fueron conceptualizados como las **condiciones previas o concurrentes** que permitieron que el Proyecto Integramos fuera implementado y logre las transformaciones esperadas. Los factores habilitantes no son resultados en sí, pero crean el entorno propicio para alcanzarlos.

A partir del análisis documental y trabajo de campo, los factores habilitantes identificados fueron los siguientes: articulación interinstitucional, compromiso profesional, trayectorias y redes profesionales, prestigio y legitimidad institucional, diversificación y adaptación de estrategias, disponibilidad de recursos, apertura sectorial y articulación territorial. Los siguientes párrafos los especifican.

Articulación interinstitucional: la colaboración entre OIT, gobiernos regionales, ONGs, cámaras de comercio y otras entidades permitió una implementación más fluida, aprovechando recursos, contactos y conocimientos de cada actor. Asimismo, la vinculación con actores locales en cada región permitió capitalizar la presencia que estos ya tenían en el terreno para llegar a una mayor cantidad de beneficiarios.

Compromiso del equipo técnico de la OIT: muchos beneficiarios directos destacaron la dedicación tanto a cargo de la gestión del Proyecto Integramos como del personal de la OIT, que trabajó incluso horas extra fuera del horario laboral, lo que permitió cumplir con cronogramas exigentes y responder a imprevistos con eficacia.

Trayectorias y redes profesionales: la trayectoria previa del equipo a cargo de la gestión del Proyecto Integramos y de los consultores contratados facilitó el acceso a actores estratégicos y abrió puertas para la implementación de la intervención. La coincidencia de haber trabajado anteriormente en instituciones clave como MTPE o MIDIS constituyó un valor agregado importante.

“Se te abren bastantes puertas. Yo también trabajé en muchas instituciones antes y a mí en el Ministerio de Trabajo me abrían las puertas y, un poco más, me daban un escritorio. Independientemente de la oficina con la que te relaciones, porque ellos saben que estás familiarizada con los procesos, que la información no se produce de la noche a la mañana y puedes identificar un poco más el tema de los cuellos de botella. Te hablaban como que tú ya sabes cómo es acá”. (Actor clave – consultor externo)

Prestigio, legitimidad y respaldo de la OIT: muchos beneficiarios directos valoraron la presencia de la OIT como líder en el diseño e implementación de la intervención, sobre todo debido a su capacidad para vincularse con instituciones públicas y privadas. Los actores destacaron la experiencia de la OIT especialmente en el trabajo con instituciones del Estado, lo que facilitó el establecimiento de alianzas, el compromiso de actores estatales y el acceso a espacios que quizás no se habrían logrado de otra manera.

“Yo creo que en muchos proyectos siempre hemos trabajado muy colaborativamente con la OIT. Y sobre todo siempre entre todas las agencias de Naciones Unidas o distintas ONG buscamos complementar el trabajo que realizamos apoyándonos un poco en la experticia de cada institución. En este sentido, la OIT, al ser experta en todo lo que es política laboral y, sobre todo, incidencia con el Estado, siempre ha sido un actor clave para poder sumarla en todo el trabajo que nosotros realizamos de inserción económica de población refugiada para considerar su experticia en temas laborales y, sobre todo, la estrecha relación que ellos tienen con el Ministerio del Trabajo” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Diversificación y adaptación de estrategias a las necesidades de los migrantes y al contexto regional: los beneficiarios directos señalaron que el proyecto de la OIT pudo responder a las necesidades de la población migrante ya que contempló un análisis previo de sus necesidades. Mencionaron que, desde el diseño del proyecto,

se adaptaron metodologías de intervención para alcanzar a más población migrante y asegurar su empleabilidad en sectores donde puedan tener mayores oportunidades, considerando las diferencias regionales.

“Creo que un factor de éxito para mí ha sido la diversificación. Irnos a distintas regiones, diversificar perfiles, hemos certificado en tres o cuatro perfiles que son básicamente servicios. Lo que pasa es que hemos hecho un análisis primero de en qué perfiles encontramos población migrante, y segundo, perfiles que tuvieran oportunidad de empleo en el mercado laboral. Esto es cocina, atención en bar, en salas, eventos. Y en Lima, además, incluimos otro perfil más, que era estética personal, porque identificamos que muchas personas migrantes estaban en estética personal” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Disponibilidad de recursos: los beneficiarios directos destacaron que el proyecto contaba con financiamiento propio, lo que permitió ejecutar actividades sin depender de procesos burocráticos lentos que suele tener el Estado, como la aprobación de viajes o alquiler de espacios para eventos.

Apertura del sector privado: las Cámaras de Comercio y asociaciones empresariales, tanto en Lima como en provincias, mostraron interés en participar, abrir espacios a personas migrantes y fortalecer sus capacidades técnicas. Asimismo, algunas empresas privadas participaron motivadas por mejorar su posicionamiento en rankings de responsabilidad social o por necesidades de negocio, lo que abrió oportunidades para la inclusión laboral.

Articulación territorial: la colaboración con DRTPE facilitó el contacto con organizaciones locales y mejoró la visibilidad del proyecto entre los beneficiarios finales.

Factores limitantes del logro de resultados esperados

A pesar de los avances identificados, la intervención también tuvo algunos factores limitantes. El término factores limitantes da cuenta de elementos, condiciones o circunstancias que **obstaculizan, restringen o debilitan** el logro de los objetivos y resultados de una intervención. Su identificación ayuda a entender por qué ciertos resultados no fueron alcanzados plenamente.

Durante el análisis documental y trabajo de campo fueron identificados los siguientes factores limitantes: estigmatización y xenofobia, movilidad de la PRyM, rotación de autoridades, limitación técnica, etc. Den los siguientes párrafos son especificados.

Estigmatización y xenofobia hacia la población migrante: la discriminación hacia personas migrantes, especialmente venezolanas, generó resistencia por parte de algunas empresas que no quisieron tenerlos como parte de su organización. También explicó el bajo interés de otros actores en sumarse como socios implementadores del Proyecto Integramos.

Movilidad geográfica de la PRyM: debido a la inestabilidad laboral, muchos beneficiarios finales no permanecían en una misma ciudad o región por mucho tiempo, ya sea por razones económicas, familiares o por la búsqueda de mejores oportunidades en otras zonas del país o, incluso, en el extranjero. Esta movilidad dificultó varios aspectos clave del proyecto, tales como la realización de un seguimiento individualizado de los beneficiarios finales a lo largo del tiempo, o su continuidad en los empleos a los que accedían luego de las actividades de la intervención.

Rotación de autoridades y equipos técnicos del sector público: la inestabilidad institucional en el Perú en los últimos cinco años, con frecuentes cambios de autoridades, afectó la continuidad de las acciones y la sostenibilidad de los avances logrados en términos de implementación de instrumentos de política. Y prestación de servicios públicos.

Carencia de capacidades técnicas en instituciones aliadas: muchas DRTPE tenían equipos pequeños, sin formación específica o sobrecargados con otras labores, lo que dificultó su participación activa y sostenida en el proyecto.

“Limitadas capacidades en regiones en el país, muy limitadas. Y muchas veces no es un tema de dinero, porque al final los gobiernos regionales de este país suelen tener dinero que no suelen ejecutar. Es un tema de capacidades”. (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Valoración de la eficacia en relación con objetivos del proyecto

El primer objetivo del proyecto, orientado a implementar políticas, programas y servicios públicos para fortalecer la empleabilidad de personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables, logró aun **nivel alto de eficacia**. La certificación de competencias laborales permitió validar habilidades, facilitar la inserción laboral y fomentar el autoempleo, con impactos positivos en autoestima y legitimación profesional.

El segundo objetivo, enfocado en que organizaciones de empleadores y trabajadores implementen actividades de integración sociolaboral, logró un **nivel medio de eficacia** ya que el Proyecto Integramos elaboró guías prácticas y sensibilizó a diversas personal en torno a migración laboral. Sumado a ello, si bien algunas empresas participaron en procesos de certificación laboral, también fue identificado durante el trabajo de campo que no se consiguió una implementación sostenida ni seguimiento a contrataciones efectivas. Por ello el nivel de eficacia mencionado líneas arriba.

El tercer objetivo, que buscaba promover acciones conjuntas entre instituciones públicas y privadas, alcanzó un **nivel alto de eficacia** a partir de las estrategias adaptadas territorialmente y la confianza generada por la legitimidad técnica de la OIT.

La Tabla 5 complementa la valoración de la eficacia en relación con los objetivos del Proyecto Integramos. Allí están especificados los cambios observados.

Tabla 5: Cambios observados en relación con la eficacia del Proyecto Integramos

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	La certificación de competencias laborales fue el componente más destacado, permitiendo a personas migrantes y refugiadas validar sus conocimientos y habilidades, lo que facilitó su inserción en el mercado laboral formal o el desarrollo de emprendimientos.
	Beneficiarios reportaron mejoras en autoestima, legitimación profesional y capacidad para exigir derechos laborales, lo que evidencia un impacto más allá del plano técnico.
	Se reportaron casos concretos de inserción laboral en sectores como gastronomía, comercio y estética personal, así como iniciativas de autoempleo que generaron ingresos estables.
	La intervención logró adaptar sus metodologías a perfiles laborales con mayor demanda regional, lo que aumentó la pertinencia de las intervenciones.
	Aunque se identificaron limitaciones en la recolección sistemática de datos cuantitativos, los testimonios cualitativos respaldan la percepción de mejora en empleabilidad.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	Se realizaron talleres de sensibilización con el sector privado y se elaboraron guías prácticas para la contratación de personas migrantes.
	Algunas empresas participaron en procesos de certificación y mostraron apertura para incluir migrantes en sus equipos, motivadas por responsabilidad social o necesidades de negocio.
	Sin embargo, no se realizó un seguimiento sistemático para verificar si las empresas efectivamente contrataron a personas migrantes luego de las actividades del proyecto.
	Persistieron barreras como la estigmatización y la xenofobia, que limitaron la disposición de algunas empresas para participar o contratar.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes,	El proyecto logró una articulación interinstitucional efectiva entre la OIT, gobiernos regionales, ONGs, cámaras de comercio y direcciones regionales de trabajo.

refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	La trayectoria y redes profesionales del equipo técnico facilitaron el acceso a actores estratégicos en el Ministerio de Trabajo y el MIDIS.
	La legitimidad de la OIT como organismo internacional generó confianza y apertura entre instituciones públicas y privadas.
	Se adaptaron estrategias regionales y perfiles de intervención según las características de la población migrante en cada territorio.
	La disponibilidad de recursos permitió ejecutar actividades sin depender de procesos burocráticos estatales, lo que facilitó la coordinación operativa.

Elaboración: Innovación para Resultados – Ipr SAC.

Eficiencia

El análisis de eficiencia del Proyecto Integramos revela una gestión estratégica de recursos que, pese a desafíos operativos y administrativos, logró resultados significativos en la empleabilidad de poblaciones migrantes y vulnerables. La asignación del 60% del presupuesto al programa de capacitación y certificación, junto con el uso de espacios prestados, participación voluntaria de panelistas y producción interna de materiales, evidencia una optimización financiera operativa destacable. La selección de proveedores con buena relación calidad-precio y el aprovechamiento de capacidades técnicas instaladas en los territorios locales fortalecieron la eficiencia técnica. No obstante, se identificó una sobrecarga operativa por rotación de personal y escasez de equipos en algunas regiones. La gobernanza flexible y descentralizada, especialmente en territorios como Piura, permitió una toma de decisiones ágil y contextualizada, mientras que la coordinación interinstitucional (impulsada por la legitimidad de la OIT) facilitó la articulación entre actores públicos, privados y de cooperación internacional.

En esta subsección se describen los hallazgos relacionados con la eficiencia del Proyecto Integramos. Responde a preguntas de evaluación como las siguientes: ¿cómo se han utilizado los recursos financieros, humanos y técnicos para lograr los resultados esperados en el tiempo previsto?; ¿cómo fue alineada la ejecución financiera y los objetivos de inclusión de género y diversidad para producir una intervención óptima? y ¿cuáles son las lecciones aprendidas en torno a la gestión operativa, gobernanza y coordinación en el proyecto? La Imagen 8 especifica las dimensiones de análisis de la eficiencia.

Imagen 8: Dimensiones del análisis de la eficiencia



Uso de recursos financieros, técnicos y/o humanos

El Proyecto Integramos demostró una gestión estratégica de recursos que, pese a desafíos administrativos y operativos, logró maximizar el impacto en la empleabilidad de poblaciones vulnerables. La capacidad de adaptación territorial, la articulación intersectorial y el liderazgo técnico de la OIT fueron determinantes para sortear limitaciones logísticas y burocráticas, consolidando una intervención eficiente, contextualizada y con alto grado de apropiación en los gobiernos regionales donde en Proyecto Integramos fue implementado.

Los beneficiarios directos entrevistados coincidieron en que la intervención hizo un uso eficiente de los recursos financieros, priorizando la optimización del presupuesto disponible. Una estrategia destacada por varios de ellos fue el establecimiento de alianzas estratégicas con socios locales, lo que permitió optimizar el uso de recursos. Gracias a estas colaboraciones, fueron evitados gastos innecesarios mediante el uso de espacios prestados, la participación voluntaria de panelistas y la producción interna de materiales. Muestra de ello es que la mayor parte

del presupuesto de la intervención (alrededor del 60%) fue destinado al programa de capacitación y certificación de los beneficiarios finales.

Algunos beneficiarios directos mencionaron que, en ocasiones, los procedimientos administrativos de la OIT resultaron engorrosos y poco compatibles con los tiempos y dinámicas del sector público, lo que generó dificultades en la coordinación logística y operativa. Se mencionó una “especie de burocracia interna” que complicaba la ejecución, especialmente en lo relacionado con reservas de espacios, protocolos y contrataciones de consultores.

También fueron señalados algunos desafíos en la asignación de recursos financieros desde la etapa de diseño. Se mencionó que, durante la fase de formulación del Proyecto Integramos, fue identificada una proporción significativa del presupuesto destinada a salarios y consultorías, lo cual fue ajustado durante la etapa de implementación con la finalidad de equilibrar mejor el uso de los recursos.

Respecto a los recursos humanos, algunos actores mencionaron que hubo una alta carga operativa, especialmente en la coordinación técnica y administrativa de la intervención. La rotación de personal administrativo y la falta de equipos suficientes en algunas regiones generaron retrasos y sobrecarga de trabajo. Aun así, los actores asumieron múltiples funciones para cumplir con las metas, demostrando compromiso y adaptabilidad.

En cuanto a los recursos técnicos, los beneficiarios directos entrevistados mencionaron que se seleccionaron proveedores y entidades de capacitación con buena relación calidad-precio. Entre otros aspectos, también fueron aprovechadas las bases de datos y capacidades ya existentes de organizaciones aliadas, lo cual redujo la necesidad de contratar servicios externos adicionales.

Gestión operativa y estructura de gobernanza

Uno de los principales factores que ayudó, según los beneficiarios directos entrevistados, a la eficiencia de la intervención fue la estructura de gobernanza flexible y descentralizada que el Proyecto Integramos asumió, lo cual permitió adaptarse a las realidades territoriales de las regiones en las que fue implementado.

La participación activa de actores con capacidad de decisión, como directores regionales y responsables técnicos, también fue mencionado como un factor clave que facilitó la toma de decisiones oportunas y efectivas. Sobre este punto, los beneficiarios directos mencionaron el caso de éxito de la región Piura, en la que participó la respectiva DRTPE:

“En el caso de la Dirección Regional del Trabajo, estaba la propia directora de capacitación y promoción del empleo. Entonces creo que eso fue muy importante, ese rol que cumplían ellas... Porque en otras experiencias que yo he tenido, cuando te ponen a los profesionales que son muy buenos, pero no tienen la decisión política, entonces ahí se tarda más porque ‘tengo que consultar con mi director’... ‘a ver qué dice’...”. (Actor clave - organización no gubernamental)

Los actores también destacaron la necesidad de ajustar los tiempos y requisitos operativos a las características de la población beneficiaria, especialmente en contextos de alta movilidad. La rigidez en los procedimientos, como la exigencia excesiva de documentos para que la PRyM pueda ser inscrita como beneficiario de las intervenciones gubernamentales, fue identificada como una barrera que inicialmente limitó el acceso de personas interesadas. Este aspecto fue resuelto a lo largo de la implementación del Proyecto Integramos ya que fueron flexibilizados dichos requisitos.

Algunos actores destacaron que la presencia constante de los equipos técnicos en el terreno fue clave para mejorar la eficiencia operativa del Proyecto Integramos. La disposición y el compromiso del personal técnico de la OIT sostuvo el esfuerzo por capacitar a los equipos regionales y realizar visitas frecuentes cuando la situación lo requería. Al estar desplegados directamente en las zonas de intervención, estos equipos mantenían un contacto

cercano tanto con los beneficiarios directos como con la PRyM beneficiaria, lo cual facilitó una respuesta más ágil, contextualizada y efectiva a las necesidades de la intervención.³⁰

Coordinación entre socios

La coordinación entre socios fue reconocida por los beneficiarios directos entrevistados como un elemento clave para el éxito de la intervención. Fue recalcado que la comunicación directa y continua, más allá de los correos formales, fue fundamental para construir confianza y resolver problemas con agilidad. Las reuniones periódicas, tanto virtuales como presenciales, permitieron hacer seguimiento detallado de los avances y ajustar estrategias en tiempo real.

Además, los actores valoraron especialmente la articulación entre actores del sector público, privado, sociedad civil y cooperación internacional, lo que permitió una implementación más integrada y contextualizada. La participación de socios locales con conocimiento del territorio y con mecanismos establecidos de llegada a los beneficiarios finales fortaleció la apropiación del Proyecto Integramos y generó redes que continúan activas más allá de su ejecución.

*“La articulación que existe para poder avanzar, yo creo... que ha sido básico la articulación entre el sector público y el sector privado, y la confianza depositada en la dirección regional, confiar en nosotros. Rescato la confianza que nos dieron, a pesar de que somos un grupo pequeño”.
(Actor clave – entidad gubernamental)*

Los actores coincidieron en que esta articulación solo fue posible gracias a la participación de un organismo multilateral como la OIT. Debido a la legitimidad de la organización, las redes que ya tenía establecidas con el MTPE y a su capacidad de convocatoria, logró involucrar activamente a sectores que suelen mostrar menos interés en este tipo de iniciativas.

“Creo que ahí un organismo multilateral tiene valor añadido sobre una cooperación bilateral. Tiene esa capacidad de articulación entre actores, de sentar en la misma mesa empresarios, sindicatos, Estado, eso que es muy difícil” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Calidad de lo recibido

En general, la mayoría de los beneficiarios finales entrevistados (12 de 15) valoraron positivamente la calidad del proceso de capacitación, destacando el trato respetuoso y el profesionalismo de los facilitadores, el acompañamiento personalizado y la adecuación de los espacios de formación. También fue valorado el apoyo logístico en la organización de todo el programa formativo, lo cual incluyó la entrega de materiales y refrigerios.

“Como te dije al principio, obviamente uno va como extranjero, un poco escéptico o receptivo, trata de hablar poco, porque uno pues ya no sabe cómo tratan a uno, entonces uno trata como que no hablar mucho. La mayoría de nosotros sorprendidísimos porque los capacitadores normales, como si nosotros fuéramos gente normal”. (Beneficiario directo – Lima)

Algunos beneficiarios finales (7 de 15) también destacaron que el programa de formación incluyó un componente de acompañamiento psicológico, el cual fue especialmente valorado. Este apoyo permitió a los participantes desarrollar herramientas para enfrentar el estrés asociado a la experiencia migratoria y facilitó su proceso de integración al relacionarse con la población nacional. Como fue señalado en varios testimonios, la intervención de los psicólogos ayudó a fortalecer la autoestima, mejorar la comunicación intercultural y generar un ambiente de respeto y contención emocional durante la capacitación.

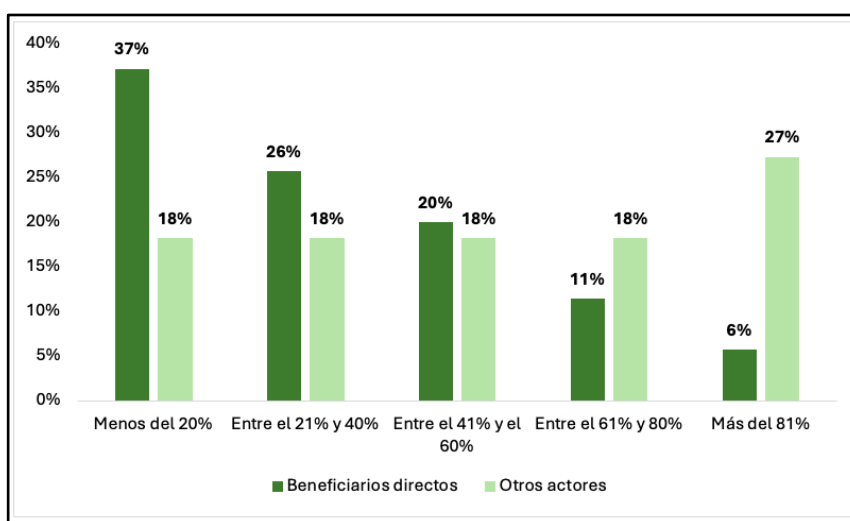
³⁰ Es importante aclarar que los viajes fueron hechos tan solo en momentos claves de la intervención. La mayoría de las reuniones de coordinación con los contactores regionales fueron realizados de manera virtual.

Sin embargo, un beneficiario directo tuvo algunas críticas respecto a la brevedad de la parte práctica de los programas de capacitación, especialmente en áreas como cocina, donde los participantes esperaban más tiempo de formación aplicada.

“En el caso nuestro fue cocina y tuvimos menos de dos semanas en la cocina. Entonces, ¿se puede imaginar qué se puede aprender en una cocina en dos semanas? Muy poco, pues.” (Beneficiario directo – Arequipa)

Si bien lo recibido fue muy bien valorado por los beneficiarios finales entrevistados, la mayoría de ellos (37%) percibió que tan solo 1 de cada 5, es decir, el 20% de la PRyM y nacional vulnerable, accedió a algún curso o programa de capacitación laboral. Los beneficiarios directos tuvieron una perspectiva distinta ya que la mayoría de ellos (27%) consideró que 4 de cada 5, o sea, más del 80% de la PRyM y nacional vulnerable, participó en dichas oportunidades formativas. El Gráfico 5 muestra esas diferencias de percepción.

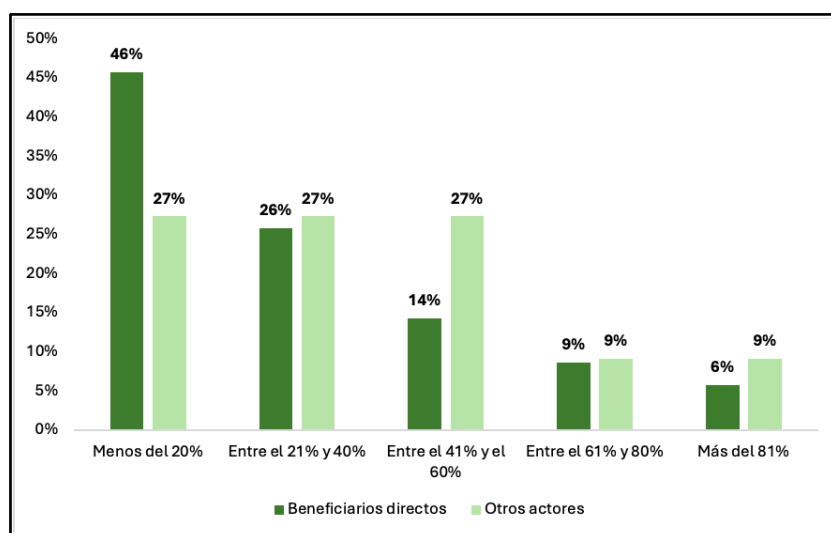
Gráfico 5: Percepción del porcentaje de PRyM y nacional que accedió a programa de empleabilidad



Fuente: Base de datos de encuesta electrónica - Evaluación final independiente del Proyecto Integramos (2025).
Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

La percepción de los beneficiarios finales que respondieron la pregunta de la encuesta electrónica respecto al porcentaje de la PRyM y nacional vulnerable que logró una oportunidad de empleo formal es mucho más crítica: la mayoría (46%) considera que tan solo el 20% de ellos accedió a un trabajo formal después de participar en las actividades del Proyecto Integramos. Por su lado, la percepción de los beneficiarios directos al respecto es mucho más positiva ya que está distribuida de manera uniforme (27% en cada caso) en tres diferentes porcentajes de beneficiarios: menos del 20%, entre 21% y 40% y entre 41% y 60%. El Gráfico 6 da cuenta de lo aquí detallado.

Gráfico 6: Percepción acerca del porcentaje de PRyM y nacional vulnerable que consiguió empleo formal



Fuente: Base de datos de encuesta electrónica - Evaluación final independiente del Proyecto Integrarnos (2025).

Elaboración: Innovación para Resultados - IpR.

Valoración de la eficiencia en relación con objetivos del proyecto

El Proyecto Integrarnos presentó avances diferenciados de eficiencia en sus tres objetivos. En relación con el primer objetivo, orientado a implementar políticas y servicios públicos para mejorar la empleabilidad, fue identificado el uso estratégico de recursos, la priorización de la certificación laboral y la adaptación de la propuesta programática de acuerdo con la especificidad de los contextos regionales. En base a todo ello, el Proyecto Integrarnos logró un **nivel alto de eficiencia** en relación con este objetivo.

Respecto al segundo objetivo del Proyecto Integrarnos, enfocado en que organizaciones de empleadores y trabajadores implementen actividades de integración socioeconómica a favor de la PRyM, fue identificado un avance parcial en relación con la sensibilización y articulación de organizaciones de empleadores y trabajadores. A partir de ello el Proyecto Integrarnos logró un **nivel medio de eficiencia**.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo, que buscaba promover acciones conjuntas entre instituciones públicas y privadas a favor de la PRyM, fue identificado que el Proyecto Integrarnos logró establecer tanto un mecanismo ágil de coordinación interinstitucional como un estilo de gobernanza flexible con capacidad de convocatoria. En base a ello, el Proyecto Integrarnos logró un **nivel alto de eficiencia**.

La Tabla 6 complementa la valoración de la eficiencia en relación con los objetivos del Proyecto Integrarnos. Allí están especificados los cambios observados.

Tabla 6: Cambios observados en relación con la eficiencia del Proyecto Integrarnos

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	El uso estratégico de recursos financieros permitió priorizar el programa de certificación y capacitación, al que se destinó aproximadamente el 60% del presupuesto, beneficiando directamente a la empleabilidad de personas migrantes y refugiadas.
	La selección de proveedores con buena relación calidad precio mediante convocatorias abiertas que consideraron multiplicidad de postores; y el aprovechamiento de capacidades técnicas ya existentes en organizaciones aliadas optimizaron la inversión en servicios públicos de empleabilidad.
	La presencia constante de equipos técnicos en el terreno y su compromiso operativo facilitaron la implementación contextualizada de servicios, especialmente en regiones con alta movilidad migrante.

Objetivos	Cambios observados
	La flexibilidad territorial y la participación activa de direcciones regionales del trabajo, como en el caso de Piura, permitieron adaptar los servicios públicos a las realidades locales.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad	Se realizaron actividades de articulación con el sector privado, como reuniones y capacitaciones, que fueron posibles gracias a la optimización de recursos (uso de espacios prestados, participación voluntaria de panelistas).
	La legitimidad de la OIT facilitó la convocatoria de actores empresariales y sindicales, generando espacios de diálogo y sensibilización.
	Sin embargo, no se reporta evidencia sistemática sobre la implementación directa de actividades por parte de empleadores o gremios, ni sobre contrataciones efectivas posteriores a las acciones del proyecto.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad	La coordinación interinstitucional fue reconocida como un elemento clave, con comunicación directa, reuniones periódicas y confianza entre actores públicos, privados y de cooperación internacional.
	La estructura de gobernanza flexible y descentralizada permitió una toma de decisiones ágil y efectiva, especialmente en regiones como Piura.
	La capacidad de convocatoria de la OIT, como organismo multilateral, fue fundamental para sentar en la misma mesa a empresarios, sindicatos y autoridades públicas, generando redes activas más allá de la ejecución del proyecto.

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR SAC.

Orientación hacia el impacto

La orientación al impacto del Proyecto Integramos se evidencia en su capacidad de incidir estructuralmente en políticas públicas, transformar narrativas institucionales y generar cambios operativos sostenibles en favor de la población migrante y refugiada. A través de una estrategia articulada que combinó asistencia técnica, sensibilización territorial y producción normativa. Se posicionó la migración laboral como una dimensión prioritaria en la agenda pública, promoviendo la adecuación de marcos legales y operativos, como la inclusión de la PRyM en el Certificado Único Laboral (CUL) y cambios en la manera de operar del Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP). Asimismo, facilitó la elaboración de instrumentos regionales de política con enfoque inclusivo, fortaleció la interoperabilidad institucional y promovió la articulación intersectorial entre actores públicos, privados y de la sociedad civil. En el ámbito empresarial y comunitario, impulsó procesos de sensibilización para modificar percepciones, reducir estigmas. Finalmente, consolidó el rol de la OIT como actor técnico clave, elevando su legitimidad ante socios estratégicos y asegurando la sostenibilidad de los servicios adaptados para la población migrante.

En esta subsección son descritos los hallazgos relacionados con la orientación hacia el impacto del Proyecto Integramos. Responde a preguntas de evaluación como las siguientes: ¿en qué medida la intervención influyó en la formulación de políticas públicas vinculadas a la integración socioeconómica de la PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad?; ¿cómo contribuyó la intervención en el cambio de percepciones y actitudes respecto de la PRyM?; ¿cómo contribuyó la intervención al diseño de la Política Nacional de Migración Laboral y a la implementación de la PNED? y ¿en qué medida la intervención brindó orientaciones al gobierno, empleadores y trabajadores en torno a la migración laboral? La Imagen 9 detalla las dimensiones de análisis de la orientación hacia el impacto.

Imagen 9: Dimensiones del análisis de la orientación hacia el impacto



Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Impacto en la formulación y/o modificación de políticas

La evaluación del impacto del Proyecto Integramos evidencia que la intervención de la OIT logró influir de manera significativa en la formulación de políticas públicas inclusivas, transformar percepciones en entornos laborales y fortalecer la capacidad institucional para abordar la migración laboral con enfoque de derechos. A través de productos concretos, tales como planes regionales de empleo decente, guías prácticas para la contratación de migrantes y procesos de sensibilización con empleadores, la intervención posicionó la problemática migratoria en

la agenda pública y generó algunos cambios tangibles en la gestión territorial, institucional y empresarial, consolidando su aporte como catalizador de integración sociolaboral sostenible.

Los beneficiarios directos entrevistados coinciden en que el Proyecto Integramos tuvo un impacto significativo en la formulación y adecuación de políticas públicas orientadas a la integración socioeconómica de la PRyM y nacional vulnerable. Uno de los principales logros, destacado por los beneficiarios directos, fue la elaboración participativa de instrumentos regionales de política que permitieron aterrizar la PNED a contextos territoriales específicos. Estos instrumentos de política incluyeron la aplicación de un enfoque inclusivo a favor de la PRyM y, a la vez, promovieron la articulación intersectorial entre actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil.

Además, el Proyecto Integramos contribuyó a visibilizar la necesidad de adaptar marcos normativos y operativos para que la PRyM sea incluida en los servicios de formación y certificación de competencias laborales. Todo esto generó cambios concretos en la forma en que los gobiernos regionales y programas gubernamentales abordaron la inclusión laboral.

“Este proyecto ha marcado un antes y un después. [...] Nosotros como programa hemos tenido siempre la mirada hacia la población nacional más vulnerable. Pero este proyecto ha hecho que tengamos otra mirada hacia la población extranjera. [...] Hemos hecho una política de inclusión de población extranjera y romper esta brecha.” (Actor clave – entidad gubernamental)

El Proyecto Integramos no solo hizo incidencia discursiva, sino que también produjo guías prácticas, herramientas normativas y ajustes operativos relacionadas con políticas laborales con el propósito de mejorar el acceso de la PRyM a servicios de empleo y certificación laboral. Esta transformación permitió que gobiernos regionales y programas gubernamentales, como el PNJP, revisen sus protocolos de registro, adapten sus marcos de atención y amplíen el público objetivo.

El propio PNJP transformó tanto sus criterios operativos como su sistema de registro de información a raíz de la incidencia y asistencia técnica del Proyecto Integramos. De ese modo, la PRyM pudo ser identificado como beneficiario y registrado para ser usuario de los servicios.

“Un ejemplo muy concreto es que nosotros, como programa, hemos podido adecuar nuestros documentos normativos para que la población venezolana, la población extranjera, pueda llevar nuestros servicios, porque anteriormente nuestros documentos normativos, nuestro sistema estaba exclusivamente para población nacional. Entonces, a raíz de esta necesidad, nosotros hemos podido adecuar nuestros aplicativos informáticos, reestructurar (...) nuestros criterios de focalización, y es por eso que este proyecto nos ha servido bastante para darle otra mirada, una mirada más social, hacia la población extranjera.” (Actor clave – entidad gubernamental)

En relación con el Certificado Único Laboral (CUL), el Proyecto Integramos también promovió un cambio operativo. Dicho documento constituye un requisito fundamental en el marco de procesos de postulación a empleo formal. Dentro de su contenido, además de la información personal, también se encuentran referencias oficiales de antecedentes policiales, penales y judiciales, así como información educativa y laboral del postulante. Originalmente, dicho documento estaba tan solo dirigido a población nacional. Sin embargo, a raíz del Proyecto Integramos, fue adaptado para que la PRyM también pudiera acceder a él.

“El CUL ahora es accesible para las personas migrantes (...). Ya 49,500 emisiones de CUL para personas migrantes. [...] Ahora en un solo documento tiene toda la información. Y lo otro, porque también esto le genera confianza al sector empresarial.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

En ese marco, el carné de extranjería fue aceptado como documento válido tanto para el registro dentro del CUL como para la inserción laboral efectiva. Ello implicó establecer mecanismos de interoperabilidad con la Superintendencia Nacional de Migraciones (SNM), de tal modo que la verificación de los datos migratorios fuera realizada en tiempo real.

“Desde OIT brindamos apoyo al Ministerio para el lanzamiento del CUL. No solamente fue la parte informática, sino también la verificación de los datos con la Superintendencia Nacional de Migraciones. Ha sido uno de los primeros servicios que ha tenido esta integración con la Superintendencia Nacional de Migraciones.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Transformación de percepciones y actitudes entre empleadores / trabajadores

Algunos beneficiarios directos entrevistados mencionaron que el Proyecto Integramos generó avances importantes en la transformación de percepciones y actitudes hacia la población migrante y refugiada, especialmente en contextos laborales y comunitarios. A través de estrategias de sensibilización, convivencia y formación conjunta, se logró reducir estigmas y fomentar una visión más inclusiva. Uno de los principales mecanismos de cambio fue la convivencia en espacios de capacitación, donde personas migrantes y nacionales compartieron experiencias, lo que permitió generar empatía y reconocimiento mutuo.

“El hecho mismo de compartir un espacio de capacitación, tanto peruanos como venezolanos, de cierta manera, allí se han podido entender, encontrar, reconocerse que son seres humanos igual que nosotros.” (Actor clave – entidad gubernamental)

Además, el Proyecto Integramos implementó acciones de sensibilización dirigidas a empleadores y autoridades, con énfasis en la interculturalidad y el valor de la diversidad. La difusión de casos de éxito, las ferias de emprendimiento y la promoción de la participación de migrantes y refugiados en proyectos locales fueron algunos ejemplos de acciones de sensibilización. Algunos beneficiarios directos comentaron que, gracias a estas acciones, un cambio en la percepción de algunos empleadores fue posible, quienes comenzaron a valorar a las personas migrantes como trabajadores formales y comenzaron a incluirlas en sus planillas con mayor apertura.³¹

Por ejemplo, en territorios específicos como Lima y Piura, fue destacado el trabajo con gobiernos regionales y cámaras de comercio para visibilizar el aporte de la población migrante. Estas acciones permitieron un mayor acercamiento entre migrantes, autoridades y empleadores, contribuyendo a modificar percepciones negativas, aunque de forma gradual. Sin embargo, algunos actores señalaron que aún persisten resistencias en ciertos sectores que es necesario abordar. Coinciden en que el proyecto logró abrir espacios de diálogo, reducir prejuicios y promover una convivencia más armónica, sentando las bases para una integración más justa y sostenible a futuro.

La mayoría de los beneficiarios directos coincide en que, si bien ha habido avances en las percepciones hacia la PRyM, estos cambios fueron iniciativas puntuales, limitadas a los participantes, autoridades o empresas involucradas en el Proyecto Integramos. Asimismo, consideran que la transformación de estas percepciones a gran escala no fue un objetivo explícito del proyecto, aunque fueron logrados algunos progresos en ese sentido.

“Yo creo que sí, pero más que todo en ámbitos territoriales. No tanto en el discurso de política nacional. Lo que se trabajó a nivel de los territorios con los gobiernos regionales fue justamente también que los gobiernos regionales asuman este rol de posicionar a la población migrante, porque antes no tenían casi nadie dentro del centro de empleo que fuera migrante”. (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Cambios en el nivel de conocimiento o manejo de derechos laborales

Los beneficiarios finales entrevistados señalaron que el Proyecto Integramos tuvo un impacto importante en la concientización de derechos laborales y deberes entre la población migrante. Por ejemplo, algunos beneficiarios finales comentaron que aprendieron sobre los procedimientos para ser registrados en una planilla, los derechos asociados y los impuestos que deben pagar. A través de la capacitaciones y el acompañamiento, los beneficiarios finales tomaron conciencia de la importancia de la regularización migratoria y de los beneficios asociados.

“No sabíamos hasta que teníamos las exposiciones, escuchamos que teníamos más derechos, no respetábamos las horas de labores, muchas cosas, pues ya salimos y dijimos, vamos a sentarnos

³¹ En el marco del trabajo de campo no fue posible acceder al registro de los participantes a estos talleres ya que era manejado iniciativa Empresas Integradoras

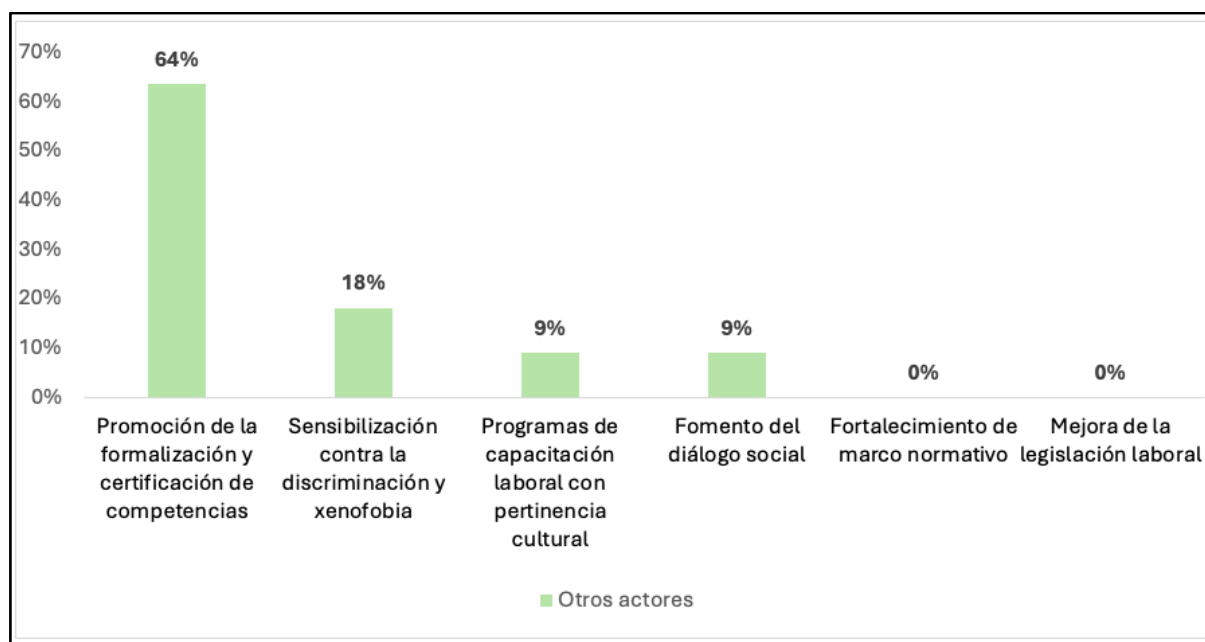
y vamos a reorganizar esto un poquito más porque ya conocemos otros temas.” (Beneficiario directo - Piura)

Los testimonios evidencian que el Proyecto Integramos empoderó a los beneficiarios finales con información clave. Además, fue generado un cambio en la percepción sobre los derechos laborales, lo que llevó a algunos beneficiarios a revisar sus condiciones de trabajo y a exigir un trato más justo. Algunos beneficiarios finales también señalaron que aprendieron cómo enfrentar procesos de reclutamiento y selección o cómo adaptarse cuando ingresan a un empleo nuevo. Por ejemplo, indican que les enseñaron a cómo mejorar la elaboración de sus CV, cómo enfrentar entrevistas laborales, cómo integrarse mejor a sus equipos de trabajo, etc.

Cambios en la narrativa y en el desempeño institucional

A partir del trabajo del Proyecto Integramos fue desarrollado un cambio en la forma en que diversas entidades percibían a la población migrante. Programas gubernamentales o servicios públicos que antes solo atendían a población nacional, comenzaron a incorporar sistemáticamente a personas extranjeras, reconociendo su potencial y sus derechos laborales (PNJP y CUL, por ejemplo) Al quedar estos cambios institucionalizados, el nivel de impacto de lo hecho por el Proyecto Integramos fue ampliado.

Gráfico 7: Principal aporte del Proyecto Integramos



Fuente: Base de datos de encuesta electrónica - Evaluación final independiente del Proyecto Integramos (2025).
Elaboración: Innovación para Resultados - IpR.

El acceso al servicio del CUL y los servicios de certificación y capacitación que del PNJP resultaron sostenibles en el tiempo porque los ajustes hechos escalaron a nivel nacional (aplicación en todo el territorio). Actualmente la población migrante puede acceder a dichos servicios. De igual manera, en el caso del empadronamiento del MIDIS, existen hogares migrantes en el Padrón General de Hogares (PGH) y el número sigue en aumento ya que el servicio es accesible a la población migrante a nivel nacional

“En el caso del CUL (Certificado Único Laboral), gracias al proyecto pudimos contar con toda la asistencia técnica que al final materializó la implementación del servicio [...] ahora el servicio está plenamente operativo y ya las personas migrantes, extranjeras, pueden acceder al servicio, utilizarlo, emitir el CUL.” (Actor clave – entidad gubernamental)

El cambio de las estructuras institucionales a favor de la PRyM estuvo precedido y acompañado de un cambio en la narrativa: el derecho al trabajo digno también es un derecho para la PRyM. Dicho discurso fue clave para una integración sostenible, ya que influyó en los marcos institucionales, las políticas internas y la actitud de los funcionarios públicos en diferentes niveles frente a la atención del migrante y refugiado.

El Gráfico 7 muestra la percepción que tuvieron los beneficiarios directos respecto a los aportes que el Proyecto Integramos aportó para la formulación de políticas de inclusión laboral. La mayoría consideró que la promoción de la formalización y la certificación de competencias laborales fue el más importante aporte, seguido de la sensibilización contra la discriminación y xenofobia, quedando tanto el desarrollo de programas de capacitación laboral con pertinencia cultural como el fomento del diálogo social en tercer lugar (ambos).

Percepción sobre transformaciones en empleadores / trabajadores

Los beneficiarios finales mencionaron que los talleres promovidos por el Proyecto Integramos generaron espacios de convivencia e intercambio cultural entre personas migrantes y nacionales, lo que contribuyó a romper estereotipos y prejuicios. A través del contacto directo durante las actividades, los participantes pudieron contrastar sus ideas previas sobre la población nacional y no nacional, lo que permitió una revalorización de la diversidad cultural.

“En esos talleres han participado peruanos y al convivir con uno, al compartir con uno, y uno comparte con ellos, hay cambios de cultura y así se van dando cuenta que las cosas que pasan en la televisión, las cosas que el gobierno dice, no es así como ellos lo dicen”. (Beneficiario directo - Lima)

Según los beneficiarios finales entrevistados, la realización de las actividades del Proyecto Integramos promovió una convivencia más empática y respetuosa entre grupos de nacionales y extranjeros. Asimismo, los talleres promovieron el acercamiento entre personas peruanas y migrantes, favoreciendo una integración cultural visible en aspectos cotidianos, como el intercambio gastronómico entre ambas comunidades.

“Si usted se pone a ver, muchos peruanos ahora comen comida venezolana, muchos venezolanos comen comida peruana, entonces hay un cambio de cultura que de repente hoy en día no se nota mucho, pero en base a unos 10 años, digo yo que la xenofobia ya no va a existir.” (Beneficiario directo - Piura)

Algunos beneficiarios también resaltaron el valor de poder compartir con compañeros que estaban atravesando experiencias migratorias similares. En ese sentido, los programas de formación sirvieron como espacios de encuentro que permitieron intercambiar vivencias, generar empatía, apoyo mutuo y un sentido de comunidad. Para algunos, conversar con personas que comprendían sus desafíos cotidianos fue una experiencia reconfortante y motivadora durante el proceso formativo.

Algunos beneficiarios también destacaron que el proyecto les permitió ingresar y formar redes de contacto y conocer los emprendimientos de sus compañeros, tanto nacionales como extranjeros, lo cual consideraron una experiencia enriquecedora y útil. A través de la interacción en los talleres, surgieron espacios de intercambio donde los participantes compartían sus ideas de negocio y se apoyaban entre sí.

“Creo que nos fortificamos como personas y siempre nos apoyábamos mucho porque cada persona, por lo menos había hombres que tenían emprendimiento de melamina, había otros que tenían de publicidad, otros que tenían de pastelería, y era bien interesante porque cada uno podía ver lo que mostraban cuando iban a hacer su proyecto y de alguna manera a todos nos interesaba”. (Beneficiario directo - Arequipa)

Fortalecimiento de la OIT

Algunos beneficiarios directos entrevistados (12 de 30) destacaron que el Proyecto Integramos contribuyó de manera significativa al fortalecimiento institucional de la OIT, especialmente en su capacidad de implementación territorial y su posicionamiento como actor clave en el ámbito laboral. Uno de los aspectos más valorados por los actores fue la descentralización de las acciones de la OIT, lo que permitió una mayor cercanía con los gobiernos regionales y con la población beneficiaria. Esta presencia en el terreno fue percibida como una característica positiva de la forma de operar de la organización.

Asimismo, otros beneficiarios directos (10 de 30) comentaron que el Proyecto Integramos reforzó el prestigio y la legitimidad de la OIT ante sus socios estratégicos. La participación de la OIT fue vista como un sello de calidad que generó mayor atención y compromiso por parte de entidades como el MTPE o las DRTPE.

Los testimonios destacan el papel de la OIT como actor técnico clave en la implementación del Proyecto Integramos. Fue mencionada y valorada su capacidad para brindar asistencia técnica, posicionar la problemática migratoria en la agenda pública y facilitar la articulación entre actores institucionales. Además, fue resaltado que la OIT logró traducir los marcos normativos internacionales —como convenios y recomendaciones laborales— en acciones concretas que impactaron directamente en la vida de la PRyM.

“Hay un reconocimiento al rol de la OIT en su rol de asistencia técnica, en su rol de soporte. (...). Yo creo que desde ese punto de vista se ha cumplido ese rol en poner el problema en la agenda y en que los actores más o menos vayan viendo cómo mirar esta problemática, porque ciertamente para la población común y corriente, muchas veces esto no lo ven como un problema”. (Actor clave – consultor externo)

Orientaciones sobre migración laboral a gobierno, empleadores y trabajadores

Según la mayoría de los beneficiarios directos entrevistados (26 de 30), el Proyecto Integramos brindó orientaciones clave a diversos actores —gobierno, empleadores y trabajadores— para mejorar la gestión de la migración laboral y promover la inclusión de personas refugiadas y migrantes en el mercado de trabajo. Estas orientaciones se tradujeron en acciones concretas de sensibilización, asistencia técnica, elaboración de instrumentos y fortalecimiento de capacidades.

En el caso de los empleadores, los beneficiarios directos mencionaron que se desarrollaron procesos de acompañamiento y asesoría individualizada para resolver dudas sobre la contratación de personas migrantes, así como capacitaciones sobre normativas laborales y buenas prácticas. También fueron realizados algunos talleres de sensibilización sobre contratación equitativa, enfoque de género, seguridad y salud en el trabajo y fue ofrecida orientación técnica para que las empresas ajusten sus planes de capacitación e incorporen mecanismos de inclusión para personas migrantes y refugiadas.

“Muchas empresas salieron muy agradecidas, porque había muchos temas que ellos desconocían [...] como por ejemplo cómo contratar población migrante y refugiada. Ahora tienen un panorama mucho más amplio.” (Actor clave - entidad no gubernamental)

Desde el sector público, los beneficiarios directos señalaron que se promovieron espacios de articulación con ministerios, gobiernos regionales y entidades como SUNAFIL y SNM para la elaboración de productos concretos. Esto permitió, por ejemplo, el desarrollo de una guía práctica para la contratación de trabajadores migrantes.

“El proyecto lo trabajó con la Superintendencia de Migraciones. Desarrollaron una guía para la contratación de trabajadores migrantes, muy fácil de comprender, que respondía a una demanda concreta de los gremios empresariales.” (Actor clave – entidad gubernamental)

Asimismo, se destacó especialmente el fortalecimiento del PNJP a través de las actividades del Proyecto Integramos. Algunas acciones destacadas fueron los cambios realizados en los requisitos de certificación laboral para facilitar la inclusión de personas migrantes que trabajaban informalmente y no contaban con constancias laborales. Además, fue ajustada la plataforma del PNJP para registrar a refugiados y migrantes desde las etapas iniciales de capacitación e inserción laboral.

Valoración de la eficiencia en relación con objetivos del proyecto

En relación con el primer objetivo, orientado a implementar políticas, programas y servicios públicos para fortalecer la empleabilidad de personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables, el Proyecto Integramos logró un **nivel alto de orientación hacia el impacto**. Dicha valoración está sustentada en la certificación de competencias laborales (entendido como mecanismo oficial de validación de habilidades), la cual facilita la inserción laboral y fomenta el autoempleo, además de crear impactos positivos en términos de autoestima y legitimación profesional.

En relación con el segundo objetivo, enfocado en que organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades de integración sociolaboral, el Proyecto Integramos mostró algunos avances en términos de sensibilización de organizaciones sobre PRyM y elaboración de guías prácticas para su atención. Fue así como algunas empresas privadas participaron en procesos de certificación, pero sin que quede establecido un mecanismo que dure a lo largo del tiempo. Por ello, el Proyecto Integramos tiene un **nivel medio de orientación hacia el impacto** en relación con dicho objetivo.

En relación con el tercer objetivo, que buscaba promover acciones conjuntas entre instituciones públicas y privadas, el Proyecto Integramos construyó una articulación interinstitucional efectiva que, a la vez, incluía estrategias adaptadas territorialmente y confianza generada por la legitimidad técnica de la OIT. Estos resultados conducen a afirmar que el Proyecto Integramos tuvo un **nivel alto de orientación hacia el impacto** en relación con dicho objetivo.

La Tabla 7 complementa la valoración de la orientación hacia el impacto en relación con los objetivos del Proyecto Integramos. Allí están especificados los cambios observados.

Tabla 7: Cambios observados en relación con la orientación hacia el impacto

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	El proyecto influyó directamente en la formulación de políticas públicas inclusivas, como los planes regionales de empleo decente en Piura y Tacna, que incorporaron explícitamente a la población migrante y refugiada.
	Se promovió la adecuación de marcos normativos y operativos para incluir a personas extranjeras en servicios de empleo y certificación de competencias, generando cambios concretos en la gestión pública.
	El fortalecimiento del Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP), mediante ajustes en requisitos de certificación y plataformas digitales, permitió ampliar el acceso de migrantes a procesos de capacitación e inserción laboral.
	Testimonios de actores públicos confirman que el proyecto generó un cambio institucional en la mirada hacia la población extranjera, rompiendo brechas de exclusión.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	Se desarrollaron talleres de sensibilización y asesoría técnica para empleadores sobre contratación equitativa, enfoque de género y normativa laboral aplicable a población migrante.
	Se elaboró una guía práctica para la contratación de trabajadores migrantes, en coordinación con la Superintendencia Nacional de Migraciones, que respondió a demandas concretas del sector empresarial.
	Algunos empleadores comenzaron a incluir migrantes en sus planillas con mayor apertura, especialmente en Lima y Piura, como resultado de procesos de sensibilización.
	Sin embargo, los cambios en percepciones y prácticas empresariales fueron puntuales y limitados a los actores directamente involucrados en el proyecto. Persisten resistencias en ciertos sectores que aún no han sido abordadas de forma estructural.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes,	El proyecto generó articulación efectiva entre gobiernos regionales, ministerios, gremios empresariales y organizaciones de la sociedad civil, promoviendo espacios de diálogo y convivencia.

Objetivos	Cambios observados
refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	Se implementaron acciones de sensibilización con autoridades y empleadores, fomentando una visión más inclusiva y reduciendo estigmas en contextos laborales y comunitarios.
	Beneficiarios reportaron experiencias de intercambio cultural, apoyo mutuo y formación de redes de contacto, lo que fortaleció la cohesión social y la integración comunitaria.
	La descentralización de las acciones de la OIT permitió una mayor cercanía con actores territoriales, consolidando su rol como facilitador técnico y articulador institucional.

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR SAC.

Sostenibilidad

La sostenibilidad del Proyecto Integramos descansa en una arquitectura institucional robusta, una estrategia de transferencia metodológica eficaz y una articulación intersectorial que ha permitido consolidar servicios clave para la inclusión laboral de personas migrantes y refugiadas. La adaptación de sistemas públicos como PNJP, MIDIS y CUL para aceptar documentos migratorios, junto con la interoperabilidad de bases de datos entre entidades como SNM y MIDIS, ha garantizado continuidad operativa más allá del cierre del proyecto. Asimismo, el fortalecimiento de las DRTPE y los centros de certificación laboral autorizados por el MTPE ha permitido que actores territoriales asuman funciones técnicas y mantengan estándares promovidos por la intervención. En regiones como Piura y Tacna, se evidenció una apropiación institucional clara, reflejada en instrumentos de política regionales de empleo decente que incorporan a la PRyM como población prioritaria. Sin embargo, persisten riesgos estructurales como la alta rotación de personal, las restricciones presupuestales y la ausencia de mecanismos de monitoreo post-inserción laboral, que podrían limitar la consolidación de los avances. A pesar de ello, la existencia de capacidades instaladas, plataformas interoperables y redes sensibilizadas ofrece una base sólida para escalar los resultados alcanzados.

En esta subsección se describen los hallazgos relacionados con la orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto Integramos. Responde a preguntas de evaluación como las siguientes: ¿qué estrategia implementó el proyecto para asegurar la continuidad de los beneficios alcanzados?, ¿en qué medida del proyecto movilizó capacidades financieras e institucionales de otros actores para sostener logros a largo plazo?, ¿qué riesgos de sostenibilidad a largo plazo fueron identificados? y ¿qué estrategias actividades y recursos diseñó o implementó el proyecto en relación con la implementación del enfoque de género? La Imagen 10 da cuenta de las dimensiones de análisis de la orientación hacia la sostenibilidad.

Imagen 10: Dimensiones del análisis de la orientación hacia la sostenibilidad



Elaboración: Innovación para Resultados – Ipr SAC.

La sostenibilidad del Proyecto Integramos se apoya en el desarrollo de capacidades y establecimiento de mecanismos en instituciones públicas como las Direcciones Regionales de Trabajo, el PNJP y los centros de certificación laboral, así como en la interoperabilidad de sistemas entre MIDIS y la SNM. Sin embargo, la continuidad de los beneficios dependerá de la capacidad operativa de estas entidades y del compromiso institucional a largo

plazo. Aunque fueron identificados esfuerzos de apropiación territorial y apoyo complementario de beneficiarios directos (como la OIM), la ausencia de seguimiento post-proyecto y el desconocimiento de los beneficiarios finales respecto a mecanismos de continuidad evidencian una brecha crítica que podría limitar el impacto sostenido de la intervención.

Ejes de sostenibilidad

A medida que el Proyecto Integramos fue implementado, algunas medidas fueron aplicadas para que lo logrado en relación con la inclusión laboral de los beneficiarios finales no fuera algo temporal, es decir, que termine cuando la intervención finalizaba su ciclo de vida, sino que se mantenga e institucionalice dentro de estructuras gubernamentales. En ese sentido, la orientación hacia la sostenibilidad fue planteada sobre la base de la transferencia de capacidades y funciones operativas a entidades institucionales con mandato territorial.

A partir de la revisión documental y el contenido de entrevistas en profundidad aplicadas, hay evidencia respecto a que la estrategia de orientación hacia la sostenibilidad aplicada por el Proyecto Integramos incluyó tres ejes: fortalecimiento institucional, transferencia metodológica y generación de sinergias.

En cuanto a fortalecimiento institucional, el Proyecto Integramos desarrolló un conjunto de actividades de asistencia técnica a favor de las entidades gubernamentales relacionadas con la atención de PRyM y nacional en situación de vulnerabilidad. Dichas entidades fueron: PNJP, MIDIS, SNM, DRTPE, gobiernos regionales, MTPE, Dirección General del Servicio Nacional del Empleo y las oficinas de SUNAFIL en Tacna y Arequipa

Si bien no hizo lo mismo en cada una de dichas entidades, lo común en aquellas que ofrecían algún servicio público (PNJP, MIDIS y SNM) fue la adaptación de sus sistemas de inscripción y registro de usuarios para que la PRyM esté cubierta y, a la vez, sea usuaria de los servicios que brindaban. Al haber logrado que dicho proceso de adaptación y registro haya sido hecho antes del cierre de la intervención, constituyó una estrategia de sostenibilidad importante.

“El sistema ahorita, el Programa Nacional Jóvenes Productivos, puede incluir una persona migrante en su sistema. Es decir, que formalmente está incluido dentro del programa [...] desde el momento en que se registra hasta el último servicio que da el programa.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

La segunda estrategia aplicada por el Proyecto Integramos para sentar las bases de sostenibilidad de lo hecho fue el trabajar con organizaciones e instituciones regionales y locales (tales como organismos no gubernamentales y empresas evaluadoras de competencias laborales) y el desarrollar en ellas capacidades locales para que pudieran replicar procesos clave (como la certificación de competencias laborales) o iniciar otros nuevos (en respuesta a convocatorias públicas) que condujeron a la mejora de la empleabilidad y trabajo decente de la población vulnerable. De esa manera, la transferencia tecnológica hacia actores locales contribuyó a la sostenibilidad y evolución de los cambios logrados. También fue generada una vinculación entre OSC (que atiende población migrante) y sector público. No obstante, algunas de estas OSC han tenido que cerrar ante los cortes presupuestarios.

“(La ONG) Alternativa mantiene ese vínculo con estas organizaciones de la sociedad civil. Entonces, va a ser bien interesante si ellos ganan esta propuesta en Fondo Empleo, porque podrían integrar la población migrante.” (Actor clave – entidad de cooperación internacional)

Por medio del establecimiento de alianzas con organizaciones no gubernamentales con presencia local, regional o nacional, el Proyecto Integramos buscó generar sinergias para que continúen colocando el tema de la inclusión laboral de refugiados y migrantes dentro de las respectivas agendas territoriales. La vinculación con Alternativa, CARE Perú y Alma Llanera tuvo dicho propósito, incluyendo la posibilidad de la postulación de dichas organizaciones para el financiamiento que ofrece Fondo Empleo.

Las DRTPE fueron también fortalecidas durante la implementación del proyecto. A partir de dicho proceso, lograron estar habilitadas para continuar con servicios a favor de la PRyM y nacionales en situación de vulnerabilidad que buscaban oportunidades de trabajo. Este esfuerzo formó parte de la búsqueda de canales de sostenibilidad de lo logrado ya que, por medio de distintos servicios y acciones, tales como el de orientación e intermediación laboral

y el desarrollo de vínculos con empleadores y el seguimiento de beneficiarios finales post-certificación, podía ser preservado y ampliado lo logrado.

La consolidación del proceso de institucionalización de los Centros de Certificación de Competencias Laborales, autorizados por el MTPE, también fue otra estrategia de continuidad de los resultados del Proyecto Integramos más allá de su cierre formal. En el caso de Piura, dichas entidades asumieron progresivamente la responsabilidad técnica de validar perfiles ocupacionales, manteniendo el estándar promovido por la intervención.

La perspectiva de sostenibilidad de los resultados también pasó por el aseguramiento de la apropiación institucional de lo que el Proyecto Integramos propuso. En el caso de Piura, la DRTPE hizo suya la inclusión laboral de refugiados y migrantes, lo cual estuvo reflejado dentro de su Política Regional de Trabajo Decente (en proceso de aprobación). Situación similar ocurrió en el caso de Tacna ya que en su Plan Regional de Trabajo Decente (también en proceso de aprobación) incluyó a PRyM como población vulnerable y, a la vez, beneficiarios prioritarios de las acciones del gobierno regional en materia laboral.

Estrategias y/o mecanismos de continuidad

Algunos beneficiarios directos entrevistados señalaron que la sostenibilidad del Proyecto Integramos consistió en la transferencia de capacidades y responsabilidades a actores institucionales clave que brindan servicios a los ciudadanos, principalmente las DRTPE y los centros de certificación de competencias laborales autorizados por el MTPE. Estas entidades fueron fortalecidas durante la ejecución de la intervención y quedaron en posición de continuar con los servicios iniciados, como la certificación de competencias y la orientación laboral. Sin embargo, los actores reconocen que la continuidad de los beneficios o resultados del proyecto dependerá de la capacidad operativa y de planificación de dichas entidades³².

También fue destacado el rol crucial del MTPE, a través del PNJP, en relación con la sostenibilidad del Proyecto Integramos. Los beneficiarios directos señalaron que la articulación entre la intervención y el PNJP permitió establecer una ruta clara para la continuidad de los beneficios de formación y certificación de competencias en la PRyM.

En la misma línea, algunos beneficiarios directos subrayaron la importancia de instalar capacidades técnicas en las instituciones públicas, sobre todo en ministerios. Esta capacidad instalada permite que las acciones no dependan exclusivamente del Proyecto Integramos, sino que puedan ser asumidas por el aparato estatal. En regiones como Piura se observó una apropiación significativa del enfoque de la intervención por actores gubernamentales a nivel regional, lo que reforzó su sostenibilidad a largo plazo.

Además, en algunos territorios, los beneficiarios directos identificaron a organizaciones (como la OIM) como vehículo de sostenibilidad ya que ha asumido parte del acompañamiento a población migrante, especialmente en contextos donde la presencia de gobiernos locales ha sido limitada. Algunos actores refirieron que esperaban que organizaciones de este tipo puedan continuar con el apoyo a la población migrante a través de sus propios programas. También se mencionaron mecanismos menos formales, como la designación de puntos focales o referentes institucionales, que permiten mantener el vínculo con las comunidades beneficiarias y facilitar futuras intervenciones.

Finalmente, fue destacada la continuidad de procesos ya instalados a través de la interoperabilidad de bases de datos lograda a raíz del Proyecto Integramos, los cuales continúan operativos a la fecha y aportan a la integración de migrantes y refugiados. Por un lado, se menciona la actualización en la metodología de empadronamiento del MIDIS. La incorporación de hogares migrantes en el PGH y la validación entre el sistema de empadronamiento y la SNM permitirá seguir generando data actualizada sobre la situación de esta población en el Perú. Asimismo, fue

³² Los servicios son: CUL, certificación de competencias laborales y capacitación de competencias laborales, empadronamiento del MIDIS. En el caso del CUL y del MIDIS, funciona bajo demanda y no está sujeta a presupuesto del sector público. En el caso de certificación y capacitación, el programa ofrece todos los años estos servicios. La cantidad de vacantes depende del presupuesto, pero aun cuando sean pocas vacantes la población migrante y nacional puede acceder al servicio

mentado que el CUL, herramienta ampliamente utilizada en el territorio nacional, seguirá facilitando la inserción de refugiados y migrantes al mercado laboral a través de documentación oficial actualizada.

Por el lado de los beneficiarios finales entrevistados, ellos no conocían sobre las estrategias o mecanismos para asegurar la continuidad del Proyecto Integramos. Muy pocos beneficiarios indicaron que hubo un seguimiento tras los programas de capacitación y certificación de competencias o algún tipo de contacto posterior por parte del equipo del Proyecto Integramos. Sin embargo, algunos comentaron que han mantenido contacto con sus compañeros de los programas de formación por iniciativa propia, a través de grupos de WhatsApp que ellos mismos crearon.

La sostenibilidad del Proyecto Integramos pudo analizarse también en dos dimensiones complementarias: institucional y territorial. La sostenibilidad institucional se refirió a la capacidad de los servicios públicos de empleo, marcos normativos y programas nacionales que ya operan (por ejemplo, el PNJP) para integrar de manera permanente a la población migrante y refugiada en sus sistemas. Esto incluye la adaptación de plataformas para aceptar documentos migratorios, la consolidación de centros de certificación laboral autorizados por el MTPE y la incorporación de la migración laboral en planes regionales y nacionales. En ese sentido ya existen avances sólidos.

Por otro lado, la sostenibilidad territorial depende del nivel de apropiación por parte de los actores locales, como gobiernos regionales, organizaciones de la sociedad civil y empresas. Esta dimensión fue expresada en la continuidad de acciones, el uso de metodologías transferidas y la articulación intersectorial que persiste más allá del cierre formal del proyecto. Con respecto a esta dimensión las circunstancias son más variadas. En Piura la apropiación fue más notoria que la de sus pares en La Libertad, Arequipa o Tacna.³³ Pero, sin duda, en esa región la expresión de voluntad fue la más clara de todos los territorios, comenzando por la DRTPE y culminando con las empresas. También fue notoria una mayor disposición a abrazar el enfoque de la intervención por parte del MTPE, en general, y del PNJP, en particular, los cuales han contribuido con la toma de decisiones a favor de la intervención y la implementación de cambios institucionales.

Las diferencias observadas entre las regiones de implementación —Piura, La Libertad, Lima, Arequipa y Tacna— responden a factores como el liderazgo político local (bastante más notoria en Piura), la estabilidad de los equipos técnicos, el grado de articulación interinstitucional y el compromiso de las autoridades regionales. Piura y Tacna, por ejemplo, mostraron un buen nivel de apropiación gracias al involucramiento directo de la DRTPE respectiva en la formulación de los instrumentos de política vinculados con el PNTD, así como la presencia constante de consultores del Proyecto Integramos. Tacna en cambio, no obstante, su compromiso para sacar adelante el Plan Regional de Empleo Decente enfrentó limitaciones por la baja densidad de población migrante y menor capacidad técnica instalada. Lima y La Libertad fueron beneficiadas por la existencia de redes interinstitucionales más consolidadas, mientras que Arequipa presentó desafíos operativos por frecuente rotación de personal y menor articulación con actores empresariales.

Entre los principales cuellos de botella que amenazan la sostenibilidad fueron identificados los siguientes: la alta rotación de personal en entidades públicas, tanto en el ámbito del gobierno central (MTPE) como a nivel de regiones, lo que dificulta la continuidad de procesos técnicos; las limitaciones presupuestales que restringen la expansión de servicios adaptados a migrantes que ha sido un factor presente a lo largo de la implementación en todas las regiones y que lleva, en ocasiones, a fijar las esperanzas en la cooperación internacional para sostener acciones clave, como la certificación laboral y la asistencia técnica. Además de ello, la ausencia de un sistema de monitoreo post-inserción laboral impidió evaluar la efectividad en el tiempo de las acciones emprendidas y ajustar estrategias en función de resultados concretos.

A pesar de estos desafíos, existen ejemplos concretos de continuidad de servicios post-proyecto. En Piura, los centros de certificación laboral continúan operando con estándares promovidos por el Proyecto Integramos y la DRTPE ha asumido la inclusión laboral de migrantes como parte de su mandato institucional. El PNJP ha modificado su sistema de inscripción para aceptar carnés de extranjería, lo que permite que migrantes accedan a sus servicios

³³ Esto no significa que allí no se hayan hecho esfuerzos significativos.

de capacitación y certificación. Asimismo, organizaciones como Alternativa y CARE Perú han postulado a fondos públicos para replicar metodologías del Proyecto Integramos en nuevas intervenciones en las regiones donde se intervino con el Proyecto Integramos y otras.

La viabilidad futura de los resultados alcanzados dependerá de la consolidación de alianzas interinstitucionales, la integración de los enfoques del proyecto en políticas nacionales como la ENISE y la PNED y la capacidad de los gobiernos regionales para sostener y escalar los servicios implementados. Por el momento, la existencia de instrumentos normativos, plataformas digitales interoperables y redes de actores sensibilizados constituyen una base sólida para avanzar hacia una institucionalización plena. Sin embargo, será clave asegurar financiamiento estable, fortalecer capacidades técnicas locales y establecer mecanismos de monitoreo que permitan evaluar el impacto a largo plazo y garantizar que los beneficios alcanzados se mantengan y evolucionen.

Valoración de la sostenibilidad en relación con los objetivos del proyecto

En relación con el primer objetivo, el Proyecto Integramos logró un **nivel alto de sostenibilidad** debido a los avances significativos en la implementación de políticas y servicios públicos para mejorar la empleabilidad de personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables. Fueron consolidadas capacidades técnicas en instituciones como el PNJP y las DRTPE, fueron adaptados sistemas para aceptar documentos migratorios y fue lograda la interoperabilidad entre bases de datos públicas, lo que garantiza continuidad operativa.

En relación con el segundo objetivo, centrado en el involucramiento de organizaciones de empleadores y trabajadores, fueron realizadas algunas acciones de sensibilización y articulación con empresas, pero no así con sindicatos. En ese sentido, la institucionalización de estas actividades fue limitada y dependió de iniciativas externas. Debido a ello el Proyecto Integramos logró un **nivel medio de sostenibilidad**.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo, focalizado en la promoción de acciones conjuntas entre instituciones públicas y privadas a favor de la PRyM y nacional vulnerable, tan solo fueron logradas algunos espacios de articulación en un número pequeño de regiones, donde fueron establecidas apenas redes de colaboración. Además, por la dependencia de recursos de cooperación internacional y la falta de mecanismos de seguimiento, el Proyecto Integramos logró un **nivel medio de sostenibilidad**.

La Tabla 8 complementa la valoración de la sostenibilidad en relación con los objetivos del Proyecto Integramos. Allí están especificados los cambios observados.

Tabla 7: Cambios observados en relación con la sostenibilidad

Objetivos	Cambios observados
1) Se implementan políticas, programas y/o servicios públicos para fortalecer la empleabilidad y acceso a trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	Se consolidaron capacidades técnicas en instituciones públicas como las Direcciones Regionales de Trabajo, el Programa Nacional Jóvenes Productivos (PNJP) y los centros de certificación laboral autorizados por el MTPE, que continúan brindando servicios de orientación y certificación.
	El PNJP adaptó sus sistemas para aceptar documentos migratorios, lo que permite que personas migrantes accedan a sus servicios de capacitación y certificación de competencias.
	Se logró interoperabilidad entre bases de datos del MIDIS y Migraciones, facilitando la inclusión de hogares migrantes en el Padrón General de Hogares y generando data actualizada para políticas públicas.
	En regiones como Piura, se observó una apropiación institucional clara, con continuidad de servicios y compromiso explícito de autoridades regionales.
2) Organizaciones de empleadores y trabajadores implementan actividades para la integración socioeconómica y trabajo decente de	Se realizaron acciones de sensibilización y articulación con empresas, y algunas organizaciones como CARE Perú y Alternativa han buscado replicar metodologías del proyecto en nuevas intervenciones.

Objetivos	Cambios observados
personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad	En Piura, se identificó una mayor disposición del sector empresarial para continuar con el enfoque del proyecto, aunque en otras regiones esta apropiación fue menos evidente.
	Se mencionaron mecanismos informales como puntos focales institucionales que mantienen vínculos con comunidades beneficiarias, pero no se reporta una institucionalización clara de actividades por parte de gremios o sindicatos.
3) Instituciones públicas y privadas promueven acciones conjuntas para la integración socioeconómica de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.	El proyecto logró articular actores públicos y privados en varias regiones, y en algunos casos se mantuvieron redes de colaboración más allá del cierre del proyecto.
	Organizaciones como la OIM han asumido parte del acompañamiento a población migrante en contextos donde los gobiernos locales tienen menor capacidad operativa.
	Sin embargo, la sostenibilidad de estas acciones conjuntas depende en gran medida de la disponibilidad de financiamiento externo y del compromiso político local, que varía entre regiones.
	La alta rotación de personal en entidades públicas y la ausencia de un sistema de monitoreo post-inserción laboral limitan la capacidad de consolidar estas alianzas en el largo plazo.

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR SAC.

Observaciones en relación con el monitoreo y la gestión de información

La carencia de un sistema efectivo de monitoreo en el Proyecto Integramos constituyó una limitación estructural relevante que afectó la capacidad de evaluar rigurosamente su impacto. La ausencia de mecanismos formales para el registro sistemático de avances, retrocesos y logros imposibilitó la construcción de una línea de base, la identificación de tendencias y la medición precisa del cumplimiento de los objetivos propuestos. Esto ocurrió aun cuando el diseño original contemplaba un conjunto inicial de indicadores, los cuales no pudieron ser utilizados para las mediciones correspondientes.

Esta situación dificultó responder con exactitud a preguntas clave sobre la efectividad y eficiencia de la intervención, por ejemplo, las relacionadas con el número de personas insertadas en el empleo formal, los sectores económicos de inserción, las condiciones contractuales y el grado de sostenibilidad alcanzado.

Asimismo, aunque existieron procesos formales para la gestión y el análisis de datos, estos fueron insuficientes y la demora en su implementación se debió, en parte, a causas informáticas. Si bien esto no fue un esquema generalizado, un porcentaje de ellos no cumplía con esas condiciones (% de datos de beneficiarios autoridades etc.) De manera que se vio limitada la segmentación por variables críticas, tales como género, edad, región, condición migratoria o nivel educativo. Esta deficiencia restringió la posibilidad de analizar el impacto diferencial de la intervención sobre diversos grupos poblacionales, dificultando la identificación de brechas persistentes, desigualdades y buenas prácticas susceptibles de ser replicadas. La ausencia de datos representativos privó a la evaluación final independiente de una base empírica, sólida y necesaria para emitir juicios robustos sobre la intervención y sus resultados.

Ante estas limitaciones, la evaluación final independiente debió sustentarse principalmente en evidencia cualitativa proveniente de entrevistas en profundidad y en la información contenida en documentos oficiales del propio proyecto. Ambos recursos resultaron fundamentales para reconstruir procesos, validar hallazgos y aportar matices interpretativos que enriquecieron la comprensión integral de los resultados y desafíos del Proyecto Integramos. La información cuantitativa recogida por medio de la encuesta electrónica aplicada también sirvió como referencia importante al momento de triangular los hallazgos, pero no suplió la ausencia de mediciones regulares de los indicadores que el Proyecto Integramos debió haber hecho.

Por otro lado, en las primeras semanas de implementación, el equipo a cargo de la evaluación final independiente encontró dificultades para acceder de forma oportuna a los productos de consultoría y a las bases de datos de beneficiarios finales y beneficiarios directos, lo que generó retrasos en la implementación tanto de la fase de inecpción (al no tener acceso oportuno a la documentación que debía ser revisada) como de la fase de trabajo de campo al no tener oportunamente los datos de contacto del conjunto de informantes (beneficiarios finales y beneficiarios directos). Esta situación se agravó cuando el equipo de evaluación identificó que las bases de datos no estaban actualizadas, especialmente en lo referente a datos de contacto (teléfonos y correos electrónicos), lo que retrasó la implementación de la encuesta en línea y obstaculizó la coordinación para establecer días y horas de entrevista.

En conclusión, la falta de información confiable y accesible en tiempo real profundizó las limitaciones existentes en materia de monitoreo y evaluación, dificultando tanto el diseño de estrategias correctivas como la identificación de aprendizajes valiosos durante el ciclo de implementación del proyecto.

Este conjunto de obstáculos evidenció la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión interna de información incorporando personal especializado en monitoreo y gestión de información y mejorar la articulación entre los equipos involucrados (OIT, MTPE, gobiernos regionales, etc.), con miras a garantizar el acceso efectivo y oportuno a la información crítica para la toma de decisiones y el seguimiento del proyecto.

► Conclusiones

Esta sección presenta un conjunto de conclusiones formuladas a partir de los hallazgos descritos en las páginas anteriores. Las conclusiones propuestas están organizadas en torno a los criterios de evaluación aplicados.

Relevancia y adecuación contextual

El diseño del Proyecto Integramos respondió de forma coherente a las necesidades de los beneficiarios finales, integrando limitadamente en la práctica el enfoque de género y el enfoque de discapacidad.

En el marco de la evaluación final independiente, no se dispuso de evidencia testimonial suficiente (procedente de entrevistas en profundidad) sobre la implementación de los enfoques de etnicidad y sostenibilidad ambiental. La evidencia cuantitativa al respecto (encuestas electrónicas) fue muy limitada. Debido a estos dos factores, no fue posible verificar de manera robusta la implementación efectiva de los enfoques de etnicidad y sostenibilidad ambiental en el proyecto.

En el caso particular del enfoque de etnicidad, este se atendió de manera interseccional como parte de los grupos vulnerables. Por ejemplo, se tuvo como beneficiarias de la capacitación en cocina a beneficiarias del Programa Juntos (MIDIS) y en la sensibilización a empresas fue abordada la contratación inclusiva que incluye a todos los grupos vulnerables.

Lo más cercano al tratamiento de la sostenibilidad ambiental en el marco del Proyecto Integramos fue un estudio que identificó que el sector turismo tenía potencial de empleos verdes, es decir, en relación con los perfiles involucrados en la certificación de competencias laborales: cocina y atención en salón. Se concluye que su tratamiento fue incipiente y se limitó a una aproximación exploratoria en el sector turismo, sin que se evidencie una integración transversal del enfoque en las actividades del proyecto. Ello representa una oportunidad de mejora para el diseño de proyectos con enfoque de sostenibilidad ambiental.

Las estrategias implementadas por el Proyecto Integramos fueron sensibles al contexto político y social, incluyendo respuestas adaptativas ante la inestabilidad política y actitudes xenófobas.

Se concluye que el Proyecto Integramos presentó una respuesta pertinente y contextualizada a las necesidades de la población migrante en el Perú, evidenciando coherencia en su diseño y sensibilidad frente al entorno político y social. No obstante, la implementación práctica de los enfoques transversales – etnicidad, diálogo social y sostenibilidad ambiental— fue parcial, lo que restringe su contribución a una inclusión plena y sostenible. La atención interseccional al enfoque de etnicidad y la aproximación exploratoria al enfoque ambiental reflejan esfuerzos que requieren fortalecimiento metodológico y operativo. Asimismo, la ausencia de evidencia testimonial y cuantitativa robusta impidió verificar con profundidad la aplicación efectiva de estos enfoques. En conjunto, el proyecto demuestra una relevancia estratégica, pero su adecuación contextual demanda mejoras en la integración sistemática de los enfoques transversales,

Coherencia institucional y articulación multinivel

Durante su implementación, el Proyecto Integramos mostró una alta compatibilidad con iniciativas existentes a nivel local y nacional, generando sinergias con políticas públicas y estrategias institucionales adecuadas para los distintos contextos territoriales (tal como se hizo evidente en el caso de Piura).

La articulación con actores como MTPE, MIDIS, SNM, organizaciones empresariales y sindicales y organizaciones no gubernamentales reforzó su legitimidad territorial. La misma se vio complementada por las relaciones establecidas entre el PNJP y las DRTPE, así como entre los gobiernos regionales, el PNJP y las organizaciones de sociedad civil.

Se concluye que el Proyecto Integramos demostró una sólida coherencia institucional y una articulación multinivel eficaz, al integrarse estratégicamente con políticas públicas y programas existentes tanto a nivel nacional como territorial. La compatibilidad con iniciativas locales y sectoriales permitió generar sinergias operativas, como se

evidenció en el caso de Piura, mientras que la vinculación con actores gubernamentales, empresariales, sindicales y de la sociedad civil reforzó su legitimidad y capacidad de implementación en diversos contextos. Esta articulación interinstitucional y territorial constituye un activo clave del proyecto, que favorece su sostenibilidad, escalabilidad y alineamiento con los marcos de gobernanza migratoria y empleo inclusivo en el país.

Eficiencia en la gestión de recursos

A través de alianzas locales, utilización de espacios prestados, voluntariado técnico y producción interna de materiales, el Proyecto Integramos logró optimizar el uso de recursos financieros. Por ejemplo, el MTPE aportó su experiencia en relación con el establecimiento de precios de mercado y selección de postores. El PNJP brindó información sobre los precios unitarios de la certificación y capacitación que se usaron como referentes para la evaluación de las propuestas técnicas. Asimismo, brindó información de las entidades autorizadas por el MTPE en los perfiles identificados, lo cual ayudó a la pronta identificación de las entidades que podían presentarse a la convocatoria.

La estructura de gobernanza descentralizada facilitó que los equipos regionales tomaran decisiones de manera ágil y adaptada a sus contextos. Gracias a ello, las DRTPE, los centros de certificación, las empresas y las organizaciones no gubernamentales pudieron enfocarse en las necesidades específicas de sus territorios, asegurando que los recursos disponibles se destinaran eficazmente al cumplimiento de las actividades previstas.

La composición reducida y las características del equipo encargado de implementar el Proyecto Integramos (limitado a una coordinadora y una asistente administrativa, sin personal especializado en seguimiento y evaluación) evidencia una importante área de mejora para futuras iniciativas. Si bien los testimonios de beneficiarios directos reconocen la eficiencia y eficacia del trabajo realizado, resulta claro que dicho logro supuso un elevado nivel de esfuerzo y desgaste para el equipo responsable. Por tanto, fortalecer la estructura organizativa y dotar de mayor capacidad técnica a los equipos de implementación se presenta como una recomendación esencial para garantizar una gestión más sostenible y efectiva en proyectos similares.

Eficacia e impacto en empleabilidad

La certificación de competencias laborales fue un mecanismo transformador para la mejora de la empleabilidad formal y produjo, en la experiencia concreta de los beneficiarios finales, mejoras en las condiciones de contratación, nivel de remuneración y condiciones laborales.

El acceso de la PRyM al Certificado Único Laboral (CUL) constituyó un avance hacia la empleabilidad. Herramienta oficial emitida por el MTPE, gratuita y digital. Reúne datos sobre identidad, antecedentes policiales, judiciales y penales, así como formación académica y experiencia laboral formal con una vigencia de tres meses. Su importancia para la PRyM radicó en que permitía superar barreras documentarias y de confianza que suelen limitar su acceso a oportunidades laborales.

Además, el CUL fue adaptado para incluir a personas con discapacidad en cumplimiento de la Ley N.º 31760, lo que representa un avance significativo hacia un mercado laboral más equitativo y accesible.

La posibilidad de tener acceso al CUL por parte de la PRyM también significó un cambio radical. A partir de la emisión de dicho documento, refugiados y migrantes podían postular con mayor confianza a puestos de trabajo formal con menor costo, ya que el CUL es gratuito³⁴ y, a la vez, los potenciales empleadores, tenían un margen mayor de confianza respecto a dichos postulantes.

Se concluye que Certificado Único Laboral (CUL), permitió superar barreras documentarias, reducir costos de postulación y fortalecer la confianza entre empleadores y postulantes. En conjunto, estas acciones evidencian un impacto positivo en la inserción laboral formal de la PRyM, consolidando al CUL como un instrumento estratégico de política pública para la integración socioeconómica

³⁴ Antes de la existencia del CUL los migrantes debían acudir a cada institución y pagar por sus certificados

Asimismo, las mujeres migrantes beneficiarias del Proyecto Integramos experimentaron procesos de empoderamiento y autoestima, además de ingreso a empleos formales con mejores condiciones laborales o al desarrollo de oportunidades de autoempleo.

Impacto sociocultural e institucional

A raíz de la implementación del Proyecto Integramos, fueron registrados cambios en las percepciones y en las narrativas institucionales respecto a la PRyM. Esto condujo, entre otros aspectos, a la inclusión de los beneficiarios finales en programas públicos antes dirigidos solo a población nacional. Esto sucedió tanto en el MTPE como en las Direcciones o Gerencias Regionales de Trabajo y Empleo.

El cambio de percepción ocurrió también en el sector privado donde se persuadió a instituciones para que se conviertan en entidades de certificación de competencias laborales y a empresas para la contratación equitativa. Todo ello resulta relevante dado el contexto de exclusión y xenofobia que se vivía en el país y porque, además, abría caminos hacia la inclusión socioeconómica de la PRyM. En 2023 se llevaron a cabo campañas de sensibilización en el marco de la celebración del día del migrante (18 de diciembre). Estas iniciativas tenían como fin resaltar aspectos positivos de la migración venezolana en el país. En coordinación con VeneActiva, CEDRO y PNUD, se realizó una movilización en el Centro Comercial Puruchuco, dirigida a personas de los estratos socioeconómicos C, D y E. En ese periodo, se emitían mensajes gubernamentales contra migrantes y hubo expulsión de personas migrantes en algunos centros laborales. Posteriormente, en 2024, se organizó una campaña similar enfocada en los aportes y oportunidades de la migración, utilizando testimonios en un contexto marcado por mensajes que generaban manifestaciones de xenofobia.

La sensibilización y capacitación de empresas respecto a contratación equitativa e inclusión socioeconómica de la PRyM también promovió un cambio de mirada respecto a ellos y, a la vez, fue también una oportunidad para incluir el enfoque de género. Además, la interacción de nacionales con refugiados y migrantes en espacios formativos, como los que fueron establecidos por el Proyecto Integramos, promovió empatía mutua, colaboración efectiva y reducción significativa de prejuicios.

El suministro de servicios por parte del Estado a través de diversas entidades gubernamentales PRyM constituyó un signo esperanzador para estas personas confirmando su posibilidad de aportar al país. Más aún cuando pensaban que el estado no tenía servicios para ellos en un entorno dominado por mensajes y actitudes discriminatorias.

Se concluye que el Proyecto Integramos generó un impacto sociocultural e institucional significativo al contribuir a la transformación de percepciones, narrativas y prácticas en torno a la población refugiada y migrante (PRyM) en el Perú. La inclusión de la PRyM en programas públicos previamente restringidos a población nacional, la articulación con el sector privado para la certificación de competencias y la contratación equitativa, así como las campañas de sensibilización en contextos marcados por discursos xenófobos, evidencian avances concretos hacia una mayor legitimidad social e institucional de la migración. La interacción en espacios formativos y el acceso a servicios estatales promovieron empatía, reconocimiento mutuo y fortalecimiento del vínculo entre migrantes y sociedad receptora. Estos resultados consolidan al proyecto como una intervención estratégica que no solo facilitó la integración laboral, sino que también abrió caminos hacia una inclusión más justa

Sostenibilidad y escalabilidad

Las estrategias de descentralización operativa, generación de instrumentos normativos y fortalecimiento de capacidades institucionales incrementaron la posibilidad de sostenibilidad de lo hecho por el Proyecto Integramos. Sin embargo, los desafíos relacionados con el financiamiento público e internacional de intervenciones como esta o como el PNJP y la restringida capacidad estatal en términos técnicos en algunas regiones afecta su proyección a largo plazo.

Durante la implementación del Proyecto Integramos fue priorizada la asistencia técnica a servicios públicos que podían ser escalados a nivel nacional como el CUL, el registro del padrón general de hogares (MIDIS), la certificación

y capacitación (PNJP)³⁵. Estos cambios son sostenibles porque implican implementación permanente por parte de entidades gubernamentales.

Sin embargo, a pesar del valor e importancia de los cambios generados en el marco del Proyecto Integramos, no pudo ser identificado un texto o documento de gestión que plantee explícitamente una estrategia deliberada de sostenibilidad, es decir, de continuidad de los logros alcanzados.

Contribuciones a instrumentos de política nacional y regional

El Proyecto Integramos contribuyó directamente a la formulación de instrumentos de política de carácter regional relacionados con empleo decente, alineados con la PNED, incluyendo la dimensión de migración laboral (procesos desarrollados en las regiones de Piura y Tacna).

Asimismo, fueron propuestas e introducidas modificaciones clave dentro de la estructura de algunos programas y servicios públicos para que la PRyM también sea sujeto de derechos, tal como lo son los nacionales. En ese marco, un conjunto de guías y protocolos normativos fueron elaborados e incorporados dentro de las entidades estatales correspondientes (PNJP y CUL), lo cual evidenció un impacto estructural del Proyecto Integramos.

Si bien el Proyecto Integramos promovió el enfoque tripartito y se alineó con directrices internacionales de la OIT sobre migración laboral basada en derechos, la integración sistemática de enfoques transversales como el diálogo social estructurado y la sostenibilidad ambiental fue limitada, sin evidencia de estrategias específicas que consolidaran estos ejes en la implementación de la intervención

³⁵ Las reformas hechas en el sistema de registro también se aplican para el servicio de capacitación dirigida a autoempleo productivo ya que PNJP usa un registro centralizado.

► Lecciones aprendidas

Esta sección presenta un resumen de las lecciones aprendidas descritas más adelante (usando la respectiva plantilla). Cada párrafo da cuenta del problema o situación enfrentada y de su correspondiente lección aprendida.

Desconexión entre perfiles ocupacionales y realidades territoriales: la oferta de certificación laboral no respondía ni a la demanda laboral regional ni a la concentración migratoria, limitando su efectividad.

Estigmatización y desinformación sobre los migrantes en el sector privado: narrativas negativas sobre migrantes dificultaban su contratación, incluso en sectores con alta demanda como gastronomía.

Exclusión institucional por falta de reconocimiento de la condición migratoria: programas públicos no admitían documentos migratorios, impidiendo el acceso de PRyM a servicios de empleo.

Ausencia de mecanismos de certificación accesibles y descentralizados: refugiados y migrantes carecían de respaldo oficial sobre sus competencias, incrementando su inserción en la informalidad.

A partir de la aplicación de las lecciones aprendidas, algunos resultados fueron alcanzados. En los siguientes párrafos son planteados algunos resultados.

Diversificación territorial y ocupacional de la certificación: diversos perfiles fueron adaptados a sectores como cocina, estética y ventas en regiones con alta presencia migrante (Piura, Arequipa y La Libertad).

Modelo de abogacía empresarial focalizada: algunas empresas fueron sensibilizadas y asesoradas para convertirse en empresas receptoras, facilitando contrataciones inclusivas (como ocurrió en el caso del Restaurant Tallapoma).

Modificación institucional del sistema PNJP: la condición migratoria fue incorporada en el registro de dicho programa, permitiendo el acceso de PRyM a certificación y empleabilidad formal.

Reconocimiento oficial de competencias laborales: centros evaluadores fueron establecidos y emitieron certificaciones válidas, fortaleciendo autoestima, empleabilidad y trayectorias laborales.

Las lecciones aprendidas aquí referidas pueden ser diseminadas por medio de algunos canales de circulación, tal como aparece en la Tabla 9:

Tabla 9: Propuesta de canales de diseminación de lecciones aprendidas

Lección aprendida	Canal de diseminación
Diversificación territorial y ocupacional de la certificación.	Nota técnica dirigida a DRTPE y PNJP: permite ajustar cobertura regional y perfiles ocupacionales.
Abogacía empresarial focalizada con enfoque de derechos humanos.	Taller tripartito: ideal para sensibilizar gremios empresariales, sindicatos y autoridades locales.
Inclusión de la condición migratoria en sistemas públicos de inscripción y registro.	Nota técnica dirigida al MTPE: consolida la práctica y promueve replicabilidad en otros programas.
Certificación como medio de inclusión formal, mejora de autoestima y trayectoria laboral.	Publicación en i-eval y boletín interno OIT: visibiliza impacto cualitativo y promueve escalamiento institucional.

Elaboración: Innovación para Resultados – Ipr SAC.

► Buenas prácticas emergentes

Esta sección presenta un resumen de las buenas prácticas especificadas más adelante (usando la respectiva plantilla). Cada párrafo da cuenta del problema enfrentado y de la buena práctica con que fue resuelto.

Falta de reconocimiento de competencias laborales informales: las trayectorias laborales fragmentadas de la PRyM dificultan su acceso al empleo formal, al no contar con certificaciones válidas de sus saberes y competencias previas. En respuesta a ello, la implementación de programas de certificación laboral constituye un canal oficial de reconocimiento de competencias laborales.

La débil articulación / coordinación interinstitucional entre actores públicos, privados y sociales en el Perú limita la eficacia de los servicios de formación, certificación y empleabilidad. El establecimiento de plataformas multiactor (con términos de referencia bien definidos, incluyendo mecanismos de rendición de cuentas) ayuda a llegar a acuerdos y a su implementación.

La baja trazabilidad y digitalización de servicios públicos de empleo provoca vacíos de información. La falta de interoperabilidad entre sistemas de diversas entidades impide monitorear trayectorias laborales y facilitar la circulación de información estratégica.

La ausencia de formación técnica con enfoque intercultural y de género. Las ofertas formativas no consideran ni las necesidades específicas de mujeres migrantes ni integran contenidos sobre derechos, autoestima y habilidades blandas.

Las barreras en la contratación inclusiva en el sector privado. Persisten prácticas discriminatorias, desconocimiento normativo e insuficiente sensibilización empresarial sobre los beneficios de la inclusión laboral.

Las buenas prácticas referidas condujeron al logro de los resultados descritos a continuación.

La certificación de competencias laborales en contextos informales favorece el reconocimiento oficial de saberes en sectores como cocina, estética y ventas, mejorando la empleabilidad de migrantes y nacionales vulnerables, especialmente mujeres.

La conformación de una red interinstitucional para la inclusión laboral constituye un mecanismo necesario, compuesto por MTPE, SNM, MIDIS, gremios empresariales y sindicatos, fortaleciendo la legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones.

La digitalización inclusiva de servicios de empleo constituye un recurso viable y necesario. La adaptación del Certificado Único Laboral (CUL) para población migrante, integrando datos migratorios y laborales en plataformas interoperables como CRM, es una respuesta pertinente que promueve la inclusión socioeconómica de refugiados y migrantes.

La formación técnica con enfoque de género e interculturalidad aplicada por medio de módulos formativos en sectores con alta demanda, incorporando derechos laborales, prevención de violencia y respeto a la diversidad cultural, potencia la capacidad de agencia de las personas.

La promoción de buenas prácticas en el sector privado por medio de talleres de sensibilización, asistencia técnica y reconocimiento público a empresas que adoptan prácticas de contratación inclusiva y equitativa conduce a condiciones habilitantes a favor de la inclusión socioeconómica de refugiados y migrantes.

► Recomendaciones

Esta sección especifica las recomendaciones derivadas de los hallazgos y conclusiones, las cuales son desarrolladas a continuación:

Fortalecimiento de procesos de certificación de competencias y formación técnica:

- Escalar los servicios de certificación en sectores con alta demanda regional (gastronomía, comercio, estética, ventas u otros) adaptándolos a diagnósticos territoriales.
- Escalar los servicios de certificación en sectores con alta demanda regional (gastronomía, comercio, estética, ventas u otros) adaptándolos a diagnósticos territoriales con la participación de los actores locales para la identificación de los perfiles.

Mejoramiento de la interoperabilidad institucional:

- Consolidar el acompañamiento para la inserción laboral de las personas que culminan la certificación y la capacitación que realiza el PNJP³⁶. Incidencia en torno a cambios normativos y regulatorios:
- Reformar el DL 689 y promover la ratificación de convenios internacionales de la OIT sobre trabajadores migrantes (Convenios 97 y 143).

Sensibilización del sector empleador:

- Implementar campañas comunicacionales y talleres empresariales orientados a reducir la xenofobia y promover prácticas inclusivas de contratación.
- Promover el posicionamiento de iniciativas que reconozcan las políticas de inclusión y diversidad de empresas, así como las buenas prácticas.
- Desarrollar programas de formación para operadores de servicios de empleo, con enfoque de género, intercultural, migratorio e interseccional

Fortalecimiento de capacidades técnicas regionales:

- Desarrollar programas de formación para operadores de servicios de empleo, con enfoque intercultural, migratorio e interseccional.
- Potenciar la articulación territorial en regiones, en especial en aquellos casos en los que las DRTPE disponen de equipos profesionales pequeños y recursos financieros limitados.
- Dentro de la articulación territorial, favorecer vínculos ente el gobierno regional y nacional a través de los Centros de Empleo y las diversas intervenciones del MTPE en las regiones.
- Mejorar capacidad de planeamiento sectorial regional orientado a medias y acciones de integración de personas migrantes, refugiadas y nacionales.
- Garantizar una estrategia de gestión de potencial humano en regiones clave, evitando sobrecargas operativas que afectan la calidad de atención.

Monitoreo del impacto laboral:

- Diseñar e implementar desde el MTPE (DRTPE y PNJP) indicadores de calidad del empleo, inserción sostenida y acceso a beneficios sociales en población migrante certificada. Complementarlos con el desarrollo de meta data y tecnología de registro de datos.

³⁶ El PNJP no contemplaba la inserción laboral luego de la certificación de competencias laborales ya que por lo general atendía a población empleada. Ahora incluye en ese procesos a los beneficiarios de la certificación. Como parte del proyecto se contribuyó para que en el módulo de acompañamiento para la inserción laboral incluyera también a la población migrante. Actualmente el PNJP realiza el acompañamiento para la inserción laboral de las personas que culminan la certificación y la capacitación

- Establecer sistemas de seguimiento post-inserción en empresas participantes, midiendo efectividad y sostenibilidad de las acciones emprendidas en el proyecto.

Alineamiento de esfuerzos con políticas nacionales y regionales:

- Integrar las estrategias regionales al marco de la ENISE y la PNED, garantizando coherencia programática y alineamiento político.
- Promover espacios de diálogo intersectorial para discutir ajustes legislativos, políticas inclusivas y financiamiento sostenible.

En el marco de este informe final, se proponen en la Tabla 1 algunas recomendaciones prioritarias para el fortalecimiento y la continuidad de los beneficios del Proyecto Integramos orientadas a fortalecer el diseño y la implementación de políticas públicas que favorezcan la integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en el mercado laboral peruano. Estas sugerencias buscan también posicionar a la OIT y a sus socios implementadores como referentes en la promoción de estrategias inclusivas y sostenibles de empleo. Los avances logrados hasta la fecha, resultado del trabajo articulado entre diversos actores, constituyen una base sólida para proyectar acciones de mayor alcance en el ámbito nacional y regional.

Las recomendaciones aquí planteadas están especialmente diseñadas para servir como herramientas de referencia en la formulación de medidas adaptadas a las realidades del contexto peruano y enfocadas en superar los desafíos detectados en materia de empleabilidad, reconocimiento de competencias y articulación interinstitucional.

Tabla 10: Recomendaciones prioritarias

Recomendación No. 1	Fortalecer los procesos de formación técnica y certificación en sectores con alta demanda adaptándolos a contextos locales
Explicación	El fortalecimiento de los procesos de formación técnica y certificación de competencias constituye el medio por el cual los migrantes y refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad, pueden demostrar y desarrollar sus habilidades laborales en sectores con alta demanda. Este fortalecimiento implica no solo ofrecer más oportunidades para que personas en situación de vulnerabilidad accedan a formación técnica relevante y certificaciones formales, sino también adaptar estos procesos a los contextos regionales. En términos de integración al mercado laboral, esta estrategia puede tener un impacto positivo para las personas migrantes y refugiadas. Primero, facilita el reconocimiento oficial de las competencias que estas personas ya poseen, lo que mejora su empleabilidad y reduce barreras de acceso al trabajo formal. Además, al incorporar formación técnica y módulos de habilidades socioemocionales, se promueve el desarrollo integral, la autoestima y la capacidad de adaptación a nuevos entornos laborales. Por último, fortalecer estos procesos contribuye a disminuir los estigmas y la discriminación, demostrando el valor y el aporte de las personas migrantes y refugiadas a la economía y la sociedad en los países de la región andina. De manera que se avanza hacia una integración más justa, inclusiva y sostenible en el mercado laboral.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de trabajo, OIT Oficina Países Andinos, gobiernos subnacionales, Oficina EVAL – OIT.
Acciones necesarias	• Mejorar itinerarios formativos que respondan a las demandas específicas de los sectores con alta empleabilidad, tomando en cuenta contextos locales. • Implementar la propuesta de Pasaporte de Habilidades (iniciativa de OIT y CINTERFOR) • Ampliar la cobertura de formación técnica. • Complementar los itinerarios formativos con capacitación para el autoempleo productivo ya que muchas personas, luego de acceder a la certificación, desean emprender negocios, principalmente entre la población refugiada y migrante. • Crear canales claros y multilingües donde las personas interesadas puedan conocer los requisitos, procesos y beneficios de la certificación y la formación técnica.
Prioridad	Alta. Requiere de voluntad política en el sector.

Plazo estimado	Corto-medio plazo (6–18 meses). Depende de decisiones institucionales.
Implicancia de recursos	Especialista de OIT en formación técnica y certificación de competencias con conexiones con CINTERFOR. Con conocimiento de itinerarios formativos. Dedicación parcial durante 6–12 meses.

Recomendación No. 2	Promover cambios normativos y regulatorios para facilitar la integración de personas migrantes y refugiadas a los mercados laborales
Explicación	La incidencia en cambios normativos y regulatorios resulta fundamental para facilitar la integración de personas migrantes y refugiadas a los mercados laborales. Las regulaciones suelen presentar barreras administrativas, limitaciones en el reconocimiento de competencias o dificultades para acceder a procesos de certificación técnica. Adaptar los marcos regulatorios permite eliminar obstáculos y crear condiciones más inclusivas, equitativas y seguras para estas personas, promoviendo el respeto de sus derechos laborales y el aprovechamiento de su potencial en sectores económicos clave. Además, legislaciones actualizadas y sensibles a la diversidad contribuyen a dinamizar el empleo, fomentar la formalización y enriquecer el tejido productivo con talento y experiencias diversas.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de trabajo, asambleas nacionales o parlamentos, OIT Oficina Países Andinos, Oficina EVAL – OIT.
Acción necesaria	• Analizar las leyes, decretos y reglamentos actuales para identificar barreras que dificultan el acceso de personas migrantes y refugiadas a la certificación de competencias y al empleo formal. • Promover la ratificación de convenios internacionales de la OIT sobre trabajadores migrantes (Convenios OIT 97 y 143). • Realizar consultas con actores clave, incluyendo organizaciones de migrantes, empleadores, entidades gubernamentales y organismos internacionales, para reconocer los principales desafíos legales • Coordinar acciones entre los ministerios o secretarías responsables, asambleas nacionales o parlamentos, organismos internacionales como la OIT y entidades regionales, para asegurar la coherencia de las modificaciones en la regulación.
Prioridad	Alta. Requiere de voluntad política en los sectores e incidencia en las asambleas nacionales o parlamentos.
Plazo estimado	Mediano plazo – Largo plazo (18 - 30 meses). Depende de decisiones institucionales
Implicancia de recursos	Se requiere asesor normativo de OIT en asuntos laborales y migratorios o en incidencia política y diálogo intersectorial. Dedicación intermitente durante 18–30 meses.

Recomendación No. 3	Proveer asistencia técnica localizada a sistemas de seguimiento público en el marco de un nuevo proyecto
Explicación	Monitorear el impacto de proyectos orientados a la integración de PRyM en los mercados laborales es fundamental para garantizar que las acciones emprendidas promueven la inclusión social y económica de la PRyM. Este seguimiento permite identificar si los programas gubernamentales existentes facilitan el acceso a empleos formales, el reconocimiento de competencias y la mejora en las condiciones laborales e ingresos, detectando a tiempo posibles obstáculos o desigualdades persistentes. Además, el seguimiento brinda información valiosa para ajustar estrategias, optimizar recursos y asegurar que los esfuerzos contribuyan al objetivo planteado. En el marco de un nuevo proyecto, la asistencia localizada supondría, entre otros requisitos, elegir actores claves con responsabilidad directa sobre el seguimiento a acciones de inclusión laboral y fortalecer algunas áreas frágiles que impiden un levantamiento de datos eficaz.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de Trabajo, gobiernos subnacionales, OIT Oficina Países Andinos, Oficina EVAL – OIT.

Acciones necesarias	• Ofrecer soporte metodológico para el desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos que midan el acceso al empleo formal, la calidad de los puestos obtenidos, el reconocimiento de competencias, la estabilidad laboral y el nivel de ingresos de migrantes y refugiados. • Acompañar el establecimiento de sistemas de seguimiento post-inserción en empresas participantes, midiendo efectividad y sostenibilidad de las acciones emprendidas en el proyecto. • Facilitar experiencias internacionales en la Implementación de herramientas digitales y metodologías participativas para recopilar información actualizada y representativa sobre la inserción laboral de migrantes y refugiados. • Proveer asistencia técnica al planeamiento periódico de revisión y actualización de los indicadores, metodologías y estrategias empleadas, en función de los resultados obtenidos y los retos emergentes. • Asesorar puntualmente en el uso de aprendizajes derivados del monitoreo para mejorar políticas, optimizar recursos e impulsar la inclusión laboral efectiva y sostenible de personas migrantes y refugiadas.
Prioridad	Alta. Requiere voluntad política a nivel central (MTPE).
Plazo estimado	Corto-medio plazo (6-18 meses)
Implicancia de recursos	Se requiere especialista de OIT en monitoreo y evaluación (M&E) con enfoque en inclusión laboral. dedicación intermitente durante 18-30 meses

Recomendación No. 4	Sensibilizar al sector empleador para promover la integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales
Explicación	Sensibilizar al sector empleador es fundamental para promover la integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales. Esta acción permite derribar prejuicios y estereotipos que limitan su acceso a empleos formales, además de favorecer una cultura organizacional más inclusiva y respetuosa de la diversidad en el tejido empresarial.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de Trabajo, ministerio de la Producción, OIT Oficina Países Andinos, Oficina EVAL – OIT, empresas, Cámaras de Comercio y otros gremios empresariales
Acciones necesarias	• Organizar talleres, charlas y materiales informativos destinados a empleadores de distintos sectores, enfocados en desmontar prejuicios y estereotipos sobre personas migrantes y refugiadas. • Fomentar espacios de diálogo y experiencias compartidas donde empresas que ya integran a personas migrantes y refugiadas expongan los resultados positivos, desafíos y aprendizajes. • Impulsar la adopción de códigos de conducta, protocolos y políticas internas que garanticen la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad en los procesos de selección, contratación y desarrollo profesional. • Trabajar en conjunto con organizaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos y entidades de la sociedad civil para sumar esfuerzos, recursos y conocimientos en la promoción de espacios laborales inclusivos y sostenibles para personas migrantes y refugiadas. • Extender el uso de reconocimientos que distingan a empleadores comprometidos con la diversidad y coloquen en valor sus buenas prácticas.
Prioridad	Media
Plazo estimado	Corto-medio plazo (6-18 meses)
Implicancia de recursos	Se requiere especialista OIT en campañas comunicacionales y materiales pedagógicos. Dedicación intermitente por 10 meses

Recomendación No. 5	Brindar asistencia técnica localizada a entidades competentes nacionales y/o subnacionales en materia de sistemas administrativos (gestión, planeamiento, programación
----------------------------	---

	presupuestal, etc.) que tengan implicancia en el desarrollo de estrategias de inclusión laboral
Explicación	Fortalecer las capacidades técnicas de entidades públicas nacionales y subnacionales es fundamental para lograr una integración efectiva de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales. Las autoridades regionales, al estar más cerca de la realidad social y económica de sus territorios, pueden diseñar e implementar políticas y programas regionales adaptados a las necesidades específicas de sus territorios. Asimismo, el fortalecimiento de estas capacidades favorece la articulación con el sector privado, la sociedad civil y organismos internacionales, contribuyendo a construir entornos laborales inclusivos y sostenibles. Los ministerios como los de trabajo y economía o hacienda, los centros de planeamiento nacional entre otros son candidatos para recibir asistencia técnica específica que luego ellos pueden orientar a las entidades públicas competentes.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de Trabajo, ministerios de economía o hacienda, centros nacionales de planeamiento, gobiernos subnacionales, OIT Oficina Países Andinos, Oficina EVAL – OIT
Acciones necesarias	• Proveer asistencia técnica en la implementación de programas de formación técnica y gestión pública dirigidos a funcionarios regionales, con énfasis en operadores de servicios de empleo, con enfoque en integración social, reconocimiento de competencias extranjeras y diseño de estrategias inclusivas. • Dar soporte en el desarrollo de capacidades de planeamiento sectorial regional, orientado a medidas y acciones de integración de personas migrantes, refugiadas y nacionales. • Ofertar catálogos de buenas prácticas desarrollados por OIT acompañados de procesos de intercambio de las mismas
Prioridad	Media. Requiere voluntad política a nivel central (MTPE) y de los propios gobiernos regionales.
Plazo estimado	Corto-medio plazo (6-18 meses)
Implicancia de recursos	Se requiere especialista de OIT de algún proyecto en curso, en gestión pública con enfoque en inclusión laboral.

Recomendación No. 6	Alinear esfuerzos con políticas nacionales y regionales de integración socioeconómica
Explicación	Alinear los esfuerzos de nuevos proyectos con la Estrategia Regional de Integración Socio Económica y las políticas orientadas a empleo decente en los países es fundamental para asegurar la coherencia, eficacia y sostenibilidad de las acciones emprendidas. Esta articulación garantiza que las iniciativas respondan a prioridades y marcos normativos nacionales, evitando duplicidades y maximizando el impacto de los recursos.
Responsables institucionales sugeridos	Ministerios de Trabajo, OIT Oficina Países Andinos, Oficina EVAL – OIT
Acciones necesarias	• Promover espacios de diálogo intersectorial para discutir ajustes legislativos, políticas inclusivas y financiamiento sostenible. • Crear mesas de trabajo interinstitucionales que garanticen el flujo de información y la adopción de decisiones alineadas con las prioridades nacionales.
Prioridad	Media. Requiere voluntad política a nivel central (MTPE) y de los propios gobiernos regionales.
Plazo estimado	Corto-medio plazo (6-18 meses).
Implicancia de recursos	Se requiere especialista un especialista de OIT en políticas públicas y articulación intersectorial

Recomendación No. 7	Establecer alianzas territoriales con entidades articuladoras para la operación y el seguimiento post-proyecto de beneficiarios
Explicación	Vincular al proyecto con actores territoriales (gubernamentales y/o no gubernamentales) que tengan capacidad operativa y legitimidad para mantener contacto sostenido con los beneficiarios migrantes durante la operación y una vez finalizada la intervención directa del proyecto. Estas entidades articuladoras —como ONG locales, redes de empleabilidad, asociaciones migrantes o centros de servicios públicos— pueden asumir el rol de custodios de la información, facilitadores del seguimiento laboral y promotores de la inclusión continua. El vínculo debe formalizarse desde el diseño del proyecto, asegurando que estas entidades tengan acceso a herramientas, protocolos y formación para sostener el monitoreo.
Responsables institucionales sugeridos	Oficina de Países Andinos de la OIT, Gobiernos subnacionales (direcciones regionales de trabajo), Organizaciones de la sociedad civil con presencia territorial
Acciones necesarias	• Identificar y mapear actores territoriales con capacidad de articulación y vocación de sostenibilidad. • Formalizar acuerdos de colaboración que incluyan roles en seguimiento, actualización de datos y comunicación con beneficiarios. • Capacitar a estas entidades en metodologías de monitoreo, protección de datos y enfoque de derechos. • Diseñar protocolos de transferencia de información y retroalimentación entre OIT y socios territoriales.
Prioridad	Media
Plazo estimado	Corto-medio plazo (6–18 meses)
Implicancia de recursos	Se requiere de un especialista OIT de un proyecto en curso en gestión de redes y alianzas interinstitucionales.

► Anexos

Anexo 1: Términos de referencia

Términos de Referencia

Evaluación final independiente

Integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad

Title of project being evaluated	Promoviendo la integración socioeconómica y el trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.
Project DC Code	PER2202ESP
Type of evaluation (e.g. independent, internal)	Evaluación final independiente
Timing of evaluation (e.g. midterm, final)	Final
Donor	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
Administrative Unit in the ILO responsible for administrating the project	DWT/CO-Lima
Technical Unit(s) in the ILO responsible for backstopping the project	MIGRANT
P&B 2022-23 outcome (s) under evaluation	Outcome 7: Adequate and effective protection at work for all.
SDG(s) under evaluation	SDG 08: Decent work and economic growth SDG 10: Reduced inequalities SDG 16: Peace, justice and strong institutions
Budget	

Antecedentes

Contexto en América Latina³⁷

En América Latina se presentan grandes flujos migratorios entre distintos países, ya sea con fines de establecerse en un país, de tránsito o de retorno al de origen. Estos son flujos mixtos. Estos flujos se incrementaron considerablemente en 2022 en comparación con años anteriores; como ha sido el caso de la frontera terrestre entre Panamá y Colombia con un aumento anual del 86%³⁸; o el caso de la frontera Suroeste de Estados Unidos con un aumento de 27% entre 2022 y 2021. Estos flujos han aumentado luego de la pandemia de COVID-19, incrementando sus efectos económicos adversos, que han llevado a migrantes establecidos a continuar viajando en rutas, muchas veces, peligrosas. Ello, en un contexto general de cambios de políticas migratorias, inseguridad alimentaria y violencia han sido causa que muchas personas migrantes se encuentren en una situación de especial vulnerabilidad³⁹.

Si bien los flujos migratorios están compuestos por personas de distintas nacionalidades, son las personas migrantes venezolanas quienes tienen un papel protagónico en América Latina, impulsados por la compleja situación en su país de origen y en los países de tránsito. Entre las otras nacionalidades relevantes, en los años 2022 y 2023, figuran haitianos, cubanos, nicaragüenses y ecuatorianos en su ruta hacia América del Norte. Por su parte, en Uruguay, Perú y Colombia, el ingreso de personas migrantes venezolanas es mayor que las salidas, lo que denota una tendencia a permanecer en estos países. Asimismo, es importante notar que no todos los flujos migratorios son de salida del país de origen, sino también de retorno.



Contexto en Perú⁴⁰

Para finales de 2023, se estima que alrededor de 1,6 millones de personas refugiadas y migrantes de Venezuela que residirán en Perú, convirtiéndolo en el segundo país de acogida después de Colombia. En Lima y Callao se han establecido más de un millón de estas personas, haciéndola la ciudad del mundo con mayor número de personas venezolanas viviendo fuera de su país de origen.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que la inserción laboral de la población venezolana es alta. El 82% de personas de 14 y más años forma parte de la PEA, estando el 98% de ellos con empleo. En este punto, se conoce que, de las mujeres, el 72% forma parte de la PEA, mientras que, en el caso de los varones, es 93%. Sin embargo, solo el 19% de quienes trabajan tiene contrato laboral y que en promedio perciben S/ 1 200

³⁷ Esta sección se basa en <https://robuenosaires.iom.int/sites/g/files/tmzbd1626/files/documents/2023-04/Tendencias-Migratorias-en-las-Américas-ESP-Feb-2023.pdf>

³⁸ En 2023, las autoridades panameñas anunciaron que, entre enero y marzo, han transitado de manera irregular por Panamá desde Colombia 78.585 migrantes, de estos 25.666 son venezolanos, 21.804 haitianos y 13.842 ecuatorianos.

³⁹ Gráfico Tomado de [Derribando muros. Migraciones, políticas y luchas migrantes en América \(thetricontinental.org\)](https://derribandomuros.org/)

⁴⁰ Esta sección se base en [RMRP 2023-2024 Peru 2-Pager \(Español\) | R4V](#)

mensuales. Asimismo, se observa que las mujeres tienen un ingreso promedio mensual de S/ 1 000 y los hombres de S/ 1 299. Estas estimaciones muestran un escenario que, si bien muestra acceso a medios de vida, esta se da en condiciones preocupantes, que lo son aún más para las mujeres. En este contexto, la informalidad es preponderante en sus condiciones laborales, así como el estado irregular al no poder cumplir con los requisitos de visado, el 60% de estas no tienen un permiso de estancia regular válido. Esto afecta su acceso a los derechos y servicios esenciales e impide una integración plena. En esta línea, se han identificado cuatro necesidades transversales primordiales⁴¹:

En este contexto, el Proyecto “Promoviendo la integración socioeconómica y el trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” busca fortalecer políticas, programas y servicios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y del Gobierno Regional de Piura y Tacna para mejorar la empleabilidad y oportunidades de trabajo decente para personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.

Descripción del proyecto PER2202ESP, Promoviendo la integración socioeconómica y el trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad

Este proyecto busca fortalecer las políticas, programas y servicios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y de ciertos Gobiernos Regionales (Lima, Arequipa y La Libertad) para mejorar la empleabilidad y oportunidades de trabajo decente para personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad.

El proyecto identifica que se requiere fortalecer la institucionalidad pública en diferentes niveles y la colaboración entre actores sociales para generar marcos de recuperación del empleo y creación de oportunidades de trabajo decente, con enfoque inclusivo de población migrante, refugiada y local en situación de vulnerabilidad. La inclusión de población local es clave aumentar la viabilidad.

Los servicios públicos de empleo juegan un relevante rol en funciones como la intermediación laboral, la gestión de políticas activas del mercado de trabajo y la provisión de información sobre el mercado laboral, no obstante, la dispersión de dichos servicios asociados a la débil focalización e inclusión de grupos vulnerables sumados a la carencia de un marco de gobernanza de la migración laboral basada en derechos dificulta mayor generación de oportunidades de acceso a trabajo decente.

Se espera, entonces, que el proyecto contribuya al diseño de una Política Nacional de Migración Laboral, cuyo inicio de proceso impulsado por la OIT ha sido formalizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo mediante la Resolución Ministerial N°186-2022-TR. Asimismo, contribuye con la Política Nacional Migratoria 2017-2025, que promueve la integración socioeconómica de los extranjeros en el país y a la Política Nacional de Empleo Decente 2021-2030, aprobada mediante Decreto Supremo N° 013-2021-TR.

Los beneficiarios finales son los funcionarios del MTPE y de los referidos gobiernos regionales, quienes recibirán la asistencia técnica de la OIT. Los beneficiarios finales son personas migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables; parte de estos también participarán directamente en el proyecto, durante la etapa de ejecución, a través de un piloto específico en las regiones de Piura y Tacna. Asimismo, se involucrará a organizaciones de empleadores y de trabajadores para el fortalecimiento de sus roles y vinculación con la iniciativa de OIT sobre contratación equitativa.

Cabe indicar que, a septiembre de 2024, la ejecución del presupuesto ha llegado al 74%.

⁴¹ Identificadas por la Plataforma Nacional de R4V en Perú: acceso a la documentación y a los procedimientos de regularización; promoción de actividades generadoras de ingresos; reducción de los efectos negativos de la discriminación y la xenofobia; y acceso a información actualizada, clara y fiable (incluyendo la superación de la brecha digital) sobre cómo acceder a los derechos y servicios disponibles.



Tomado de [ILO Development Cooperation Dashboard](#) 27 de septiembre de 2024

Otras evaluaciones

En el tema de migraciones en América Latina, se han realizado migraciones anteriormente. La tabla debajo muestra aquellas desde el año 2018.

Evaluaciones desde 2018 en el tema de migraciones en los países implicados

<i>Evaluation title</i>	<i>Country</i>	<i>Evaluati on type</i>	<i>Evaluat ion Timing</i>	<i>Evaluati on Nature</i>	<i>Completi on date</i>	<i>Administr ative unit</i>	<i>Eval id</i>
TRIANGLE in ASEAN: Safe and Fair Labour Migration - Midterm Cluster Evaluation	Americas regional	Project evaluation - Over five million	Interim	Indepen dent	01/05/2019	RO-Asia and the Pacific	2519
Global action to improve the recruitment framework of labour migration - Midterm Evaluation	Guatemala	Project evaluation - Over five million	Interim	Indepen dent	01/07/2019	MIGRANT	2626
Evaluación Regional Temática Independiente sobre Migración Laboral - Evaluación Temática (RBSA, XBTC)	Americas regional	Themati c evaluati on	Final	Indepen dent	01/03/2018	RO-Latin America and the Caribbean	2841
Evaluacion Regional Temática Independiente sobre Migracion Laboral - Evaluacion Temática (RBSA, XBTC)	Costa Rica	Themati c evaluati on	Final	Indepen dent	01/03/2018	RO-Latin America and the Caribbean	2841

<i>Gobernabilidad de las migraciones mejorada en Colombia para promover empleos y trabajo decente - Evaluación final</i>	Colombia	Project evaluation	Final	Independent	01/08/2021	DWT/CO-Lima	3356
<i>Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente - evaluación agrupa independiente</i>	Peru	Cluster evaluation	Final	Independent	01/11/2021	DWT/CO-Lima	3363
<i>Evaluación agrupada final independiente de migración laboral en Perú y Ecuador</i>	Peru	Cluster evaluation	Final	Independent	01/07/2022	DWT/CO-Lima	3471

Fuente: EVAL i-Eval Discovery

Arreglos de gestión

El Proyecto es gestionado por la OIT y cuenta con el apoyo de socios claves y la contratación de consultores externos. Se tiene un Comité Técnico del proyecto establecido juntamente con el MTPE y que involucra a otras instituciones. Asimismo, la OIT mantiene coordinación con la oficina técnica de cooperación (OTC) de AECID en Perú.

La implementación del proyecto incluye personal técnico y administrativo para asegurar el nivel de respuesta requerido a nivel nacional y regional. Se tiene una Coordinadora de Proyecto, ubicada en la ciudad de Lima, para facilitar la coordinación con los mandantes y socios claves. Asimismo, el Proyecto cuenta con el soporte de especialistas en migración laboral, instituciones de empleo y mercado laboral, desarrollo empresarial y formación profesional, Actividades para los Empleadores (ACTEMP) y Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la OIT radicados en Lima, así como la Especialista de la OIT en Protección Social.

Objetivos y alcances de la evaluación

Objetivo general

La evaluación busca analizar y sistematizar las actividades y logros del Proyecto, proporcionando una visión integral sobre su eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Esta evaluación tiene como finalidad no solo rendir cuentas a los mandantes, sino también fomentar el aprendizaje organizacional y la mejora continua de futuras intervenciones.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Evaluar la adecuación de los objetivos y el diseño del proyecto en relación con las necesidades y prioridades de la población migrante y refugiada, así como las comunidades de acogida, asegurando un enfoque inclusivo que considere género, etnicidad y discapacidad.

- Analizar la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones nacionales e internacionales, asegurando su alineación con las normas internacionales del trabajo y el diálogo social, y evaluando la efectividad de los mecanismos de coordinación y colaboración implementados.
- Medir el grado en el que el proyecto ha logrado sus objetivos y resultados, incluyendo la integración socioeconómica de los migrantes y refugiados, y evaluar los factores que han facilitado o dificultado estos logros, con un enfoque especial en la inclusión de mujeres y otros grupos vulnerables.
- Evaluar el uso económico de los recursos financieros, humanos y técnicos para lograr los resultados esperados dentro del tiempo previsto, identificando áreas de mejora para optimizar la relación costo-beneficio en la implementación del proyecto.
- Analizar los cambios significativos generados por el proyecto en las condiciones socioeconómicas de la población migrante y refugiada, incluyendo la influencia del proyecto en la formulación y modificación de políticas públicas y las percepciones y actitudes hacia la población migrante.
- Examinar la probabilidad de que los beneficios del proyecto continúen en el tiempo, considerando las capacidades institucionales y financieras movilizadas, y evaluar las estrategias implementadas para garantizar la continuidad y resiliencia de los logros alcanzados.
- Identificar recomendaciones cuya aplicación contribuyan al mejor desempeño de las intervenciones y al aprendizaje organizacional de la OIT y sus mandantes;
- Evaluar la medida en que se dan condiciones para la sostenibilidad de los resultados.

Uso

La evaluación contribuirá con el aprendizaje organizacional y las capacidades de la Oficina para la toma de decisiones. Se espera que la evaluación, además, proporcione una orientación a los mandantes de la OIT sobre su trabajo futuro en materia de migración. Los resultados de esta evaluación se analizarán y documentarán de manera estructurada y sistemática.

Alcance

La evaluación cubrirá todas las acciones vinculadas al proyecto sobre migración, considerando las etapas de su implementación hasta el 30 de noviembre de 2024.

La dimensión de género debe considerarse como un tema transversal a lo largo de la metodología, resultados e informe final de la evaluación, de acuerdo con la [Nota de Orientación 3.1 de la OIT: Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects](#).

Justificación

La OIT considera que la evaluación es parte integrante de la ejecución de las actividades de cooperación para el desarrollo para la rendición de cuentas, el aprendizaje, la planificación y la creación de conocimientos. Debe llevarse a cabo en el contexto de los criterios y enfoques de la asistencia internacional para el desarrollo establecidos por la norma de calidad de la evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE y el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

En todos los proyectos se hacen arreglos de conformidad con la política de evaluación de la OIT y de acuerdo con la naturaleza de los proyectos y los requisitos específicos acordados en el momento de la concepción del proyecto y durante los proyectos de acuerdo con los procedimientos establecidos.

La evaluación consiste en una evaluación del progreso y la probabilidad de impacto de las intervenciones en un tema, sector, país o región, entre otros ámbitos. En este caso puntual, la evaluación es de medio término independiente. La tabla debajo resume el inicio y fin, el presupuesto y los tipos de evaluaciones del proyecto.

Características del proyecto y tipo de evaluación

Código de Proyecto	Inicio	Final	Budget (USD)	Evaluaciones aplicables
--------------------	--------	-------	--------------	-------------------------

PER2202ESP (Perú)	Diciembre 2022	Diciembre 2024	1,054,419	Evaluación final independiente
----------------------	-------------------	-------------------	-----------	--------------------------------

El proyecto aborda los temas de migración y movilidad humana e inserción laboral, y propone acciones sobre fortalecimiento de los centros de capacitación vocacional y la capacitación de los actores sobre contratación justa. La evaluación permitirá obtener oportunidades de retroalimentación sobre la estrategia general en el tema y su articulación con la Estrategia Regional de Migración.

La evaluación se lleva a cabo con fines de conocer los resultados del proyecto y la probabilidad de alcanzar el impacto. Este es una reflexión profunda de la estrategia y los supuestos que guiaron la intervención, así como analizar cuánto contribuye a las estrategias de OIT y sus objetivos. Así, la evaluación estará enfocada principalmente en valorar en qué medida se ha dado un acercamiento a las condiciones de cumplimiento de objetivos del proyecto.

De acuerdo con las directrices de evaluación de la OIT, la evaluación valorará el proyecto en función de los criterios de evaluación de relevancia, validez del diseño, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad. Finalmente, también se valorará la transversalización del enfoque de género, diversidad, diálogo social y tripartismo.

La evaluación será gestionada por un Gestor de la Evaluación, quien no ha participado en la ejecución del proyecto objeto de evaluación. Será ejecutado por un equipo de evaluación independiente.

La evaluación será cubierta con recursos del proyecto.

La evaluación cumplirá con las Normas y Estándares de las Normas de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y las salvaguardas éticas serán seguida en todo el proceso de evaluación.

Clientes de la evaluación

Los clientes internos de la evaluación son:

- El personal de proyecto y otro personal de terreno
- La Oficina Regional de la OIT
- La Oficina Andina de la OIT
- Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL)
- MIGRANT

Los clientes externos de la evaluación son:

- AECID
- Mandantes de la OIT en los seis países
- Organizaciones socias de la sociedad civil participantes
- Otras agencias del SNU
- Socios implementadores

Criterios y preguntas de evaluación

Criterios de la evaluación

La evaluación examinará el proyecto, desde una perspectiva de análisis de cada uno en su territorio y ámbito, así como desde una mirada comparativa. Para ello, se toma como base de análisis a los criterios de evaluación revisados (2019) establecidos por el OECD/CAD, incluyendo factores de igualdad de género y no discriminación. Estos criterios son:

- Pertinencia,
- Validez del diseño,
- Coherencia,
- Eficiencia,

- Eficacia,
- Orientación al impacto y
- Sostenibilidad

Estos criterios se aplican a través del diseño y uso de metodologías y herramientas que respondan al objetivo general de la evaluación y a sus objetivos específicos. A la vez, estos criterios se aplican incluyendo los factores transversales de la política de evaluación de la OIT; es decir, el tripartismo, las normas y el diálogo social, la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y otros tipos de discriminación, la transición justa, y los efectos a medio y largo plazo de las iniciativas de desarrollo de capacidades. Estos forman parte relevante de todos los entregables de la evaluación.

El marco de evaluación tiene en cuenta la respuesta de política general de cuatro pilares de la Oficina (véase el gráfico a continuación); indicadores de programa y presupuesto adaptados; los proyectos y programas nuevos o revisados para cumplir la intención y los compromisos de la organización; lecciones aprendidas de respuestas a crisis pasadas; y áreas de interés para el desempeño y la efectividad organizacional.

La evaluación prestará atención específica a cómo las intervenciones de la OIT son relevantes con respecto a los marcos de políticas y programas de la OIT a nivel nacional, el programa de trabajo de las Naciones Unidas en el país y la estrategia nacional para el desarrollo sostenible y otros marcos de desarrollo nacional relevantes, incluidas las políticas y programas sectoriales. La evaluación también se centrará en cuestiones particulares, como el análisis de riesgos del proyecto, la estrategia de salida, la sostenibilidad de los resultados y la contribución general a los ODS.

En relación a la sostenibilidad, la evaluación incorporará el uso de la herramienta de sostenibilidad de la OIT, para las fases de diseño e implementación, de modo que se considere una medida cuantitativa escalar sobre los aspectos determinantes para medir la probabilidad de continuidad en el proyecto.

Marco de estrategias o programas internacionales



En octubre de 2017, seis países de la región lanzaron oficialmente el Marco Integral de Protección y Soluciones Regionales (MIRPS). América Central y México se han convertido en la segunda región en implementar el enfoque presentado en el Marco Integral de Respuesta a los Refugiados (CRRF, por sus siglas en inglés), que se adjuntó a la Declaración de Nueva York para Refugiados y Migrantes de 2016. Esto se basa en el liderazgo de los países de las Américas para fomentar respuestas regionales e integradas al desplazamiento, como se expresó en la Declaración y Plan de Acción de Brasil de 2014.

A través del MIRPS, los países tienen como objetivo fomentar el intercambio de responsabilidades, mejorar la coordinación, fortalecer los sistemas de protección e involucrar a todos los titulares de deberes y titulares de derechos, especialmente los actores del desarrollo. El proceso ya ha dado lugar a una serie de avances positivos. Sobre la base de un alto grado de propiedad, la participación de una amplia gama de titulares de deberes y amplias consultas, los países han adoptado planes de acción nacionales y se han comprometido a responder mejor a la situación de desplazamiento. En todos los países del destino, esto incluye propuestas para mejorar el acceso al empleo y fomentar la autosuficiencia entre los desplazados y sus comunidades de acogida. A menudo, esto está

relacionado con la posibilidad de integración local, ya que los países de la región se distinguen por ofrecer una perspectiva a largo plazo a los desplazados.

En 2021, fue lanzada la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica, destinada a reducir la vulnerabilidad y maximizar la contribución de millones de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en los países de América Latina y el Caribe, con el objetivo de facilitar su inclusión sostenible en los países de acogida. PNUD y OIT lideraron la elaboración de la estrategia con apoyo de la Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) y el Proceso de Quito, mecanismos regionales que promoverán su divulgación y aplicación en la región de América Latina y el Caribe. La estrategia plantea siete ejes prioritarios: (i) regularización y caracterización de la población proveniente de Venezuela; (ii) formación profesional y reconocimiento de títulos y competencias; (iii) promoción de empleo; (iv) emprendimiento y desarrollo empresarial; (v) inclusión financiera; (vi) acceso a la protección social; y (vii) cohesión social. Uno de los objetivos principales de la estrategia es generar oportunidades de trabajo decente. El proyecto contribuye a los tres primeros ejes de la estrategia.

Vinculación con los ODS

Este Proyecto también responderán a la Agenda 2030, para gestionar la migración, incluyendo el desplazamiento forzado. En particular, el Proyecto se enmarca en: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos"; ODS 5 ("Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas") enfocándose en poblaciones vulnerables debido al sexo, género y condiciones económicas; así como el ODS 10 ("Reducir la desigualdad dentro y entre países") y el ODS 16 ("Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas").

Marco de cooperación de la OIT

Con el objeto de hacer frente a las consecuencias de la pandemia del Covid-19 en el mundo del trabajo la OIT diseñó el "Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19", en cuyos cuatro grandes pilares se enmarcaron las principales acciones recomendadas para reducir el impacto negativo de la crisis en las condiciones sociales y económicas de los Países Miembros:

- Estimular la economía y el empleo
- Apoyar a las empresas, el empleo y los ingresos
- Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo
- Buscar soluciones mediante el diálogo social.

Asimismo, con el fin de promover y garantizar una recuperación de la crisis causada por la COVID-19 centrada en las personas que sea inclusiva, sostenible y resiliente, la OIT ha realizado un llamamiento mundial para la acción, "Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente", mediante el cual los Gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores se comprometen a tomar acciones necesarias para alcanzar el objetivo del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente, las necesidades de las personas más vulnerables y más afectadas por la pandemia, y el apoyo a las empresas sostenibles, el empleo y los ingresos en el núcleo de estrategias con una perspectiva de género, destinadas a construir mejor para el futuro después de la crisis y adaptadas a situaciones específicas, teniendo plenamente en cuenta las circunstancias y las prioridades nacionales⁴².

La evaluación integrará los ejes de política transversal de la OIT en la metodología de evaluación y todos los entregables (incluido el informe de evaluación final), a saber: las normas y el diálogo social, la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y otros tipos de discriminación, y los efectos a medio y largo plazo de las iniciativas de desarrollo de capacidades. La evaluación prestará atención específica a cómo las intervenciones de la OIT en los

⁴² https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_806097.pdf

cuatro países son relevantes con respecto a los marcos de políticas y programas de la OIT a nivel nacional, el programa de trabajo de las Naciones Unidas en el país y la estrategia nacional para el desarrollo sostenible y otros marcos de desarrollo nacional relevantes, incluidas las políticas y programas sectoriales. La evaluación también se centrará en cuestiones particulares, como el análisis de riesgos, las estrategias de salida, la sostenibilidad de los resultados y la contribución general a los ODS.

Vinculación con el P&B 2022-23

Resultado 7: Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos

Al respecto, se resalta la necesidad de generar empleo decente y procurar la formalidad como resultados esperados fundamentales, para las sociedades que impactarán sobre las poblaciones migrantes en su integración social y económica. Los cambios que estas mejoras demandan cambios en modelos empresariales y que respondan a la recuperación de los efectos económicos de la pandemia del Covid-19, que, contrariamente, acentuaron el desempleo y la informalidad. Así existe un llamado a tomar acciones que busquen pleno empleo decente, formalidad, respondiendo a una coyuntura de mayores cuidados de salud y seguridad, de certificación de capacidades y nuevos parámetros en los negocios para resguardar los derechos de los trabajadores migrantes.

Preguntas de evaluación

Pertinencia. ¿La intervención está haciendo lo adecuado?

1. **¿Cómo han sido adaptados los objetivos y el diseño del proyecto para responder a las necesidades específicas de la población migrante, refugiada y retornada, considerando el contexto económico, social y cultural del país receptor, y asegurando la inclusión de un enfoque de género, etnicidad, discapacidad y sostenibilidad ambiental?**
2. ¿En qué medida el proyecto ha integrado las prioridades de las comunidades de acogida y las políticas nacionales y globales, como la Agenda 2030, y principios de diálogo social y tripartismo en su planificación y ejecución, promoviendo una transición justa y el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo?
3. **¿Cómo se ha ajustado el proyecto a los cambios en el contexto político y social del país, especialmente en respuesta a la inestabilidad política y las actitudes xenófobas hacia los migrantes y la necesidad de desarrollar capacidades resilientes frente a desafíos ambientales?**
4. **¿Qué prácticas exitosas y lecciones aprendidas pueden ser transferidas a otros países dentro del marco de la Estrategia Regional de Migraciones para fortalecer la cooperación regional?**

Coherencia. ¿La intervención está logrando sus objetivos?

5. ¿Cómo ha asegurado el proyecto la compatibilidad y sinergia con otras intervenciones y políticas nacionales e internacionales, garantizando la armonización y colaboración con políticas públicas locales, tomando en consideración el enfoque de género, las normas internacionales de trabajo y de derechos humanos?
6. ¿Qué mecanismos de coordinación y diálogo social se han establecido para complementar y no duplicar los esfuerzos de otras organizaciones en el tema de la migración?
7. ¿En qué medida el diseño del proyecto ha incorporado un enfoque de género, abordando problemas específicos de igualdad de género y otras desigualdades sociales, asegurando una respuesta integral y contextualizada?

Eficacia. ¿La intervención está logrando sus objetivos?

8. ¿Qué resultados concretos ha logrado el proyecto en la mejora de la empleabilidad y acceso al trabajo decente para los migrantes y refugiados, especialmente para las mujeres, y cómo se han medido estos avances, incluyendo resultados diferenciados entre distintos grupos demográficos?

9. ¿Cuáles han sido los principales factores que han facilitado o dificultado el logro de los objetivos del proyecto, y qué ajustes se han realizado en la implementación para adaptarse a los cambios en el entorno político y económico?
10. ¿Qué logros significativos ha alcanzado el proyecto en la certificación y capacitación laboral de migrantes, y cómo han contribuido estas acciones al acceso a servicios públicos y empleo formal, impactando en la calidad de vida y autonomía económica de las mujeres migrantes y refugiadas?
11. ¿Cómo han sido utilizados los sistemas de monitoreo y evaluación para identificar avances y áreas de mejora, y en qué medida han apoyado la ejecución efectiva de estrategias de sensibilización y colaboración con empleadores y sindicatos para fomentar un entorno laboral inclusivo?

Eficiencia: *¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?*

12. ¿Cómo se han utilizado de manera económica los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto para lograr los resultados esperados dentro del tiempo previsto, y qué estrategias se han implementado para optimizar la relación costo-beneficio, considerando adaptaciones necesarias ante cambios contextuales?
13. ¿Cómo ha asegurado el proyecto que la ejecución financiera esté alineada con los objetivos de inclusión de género y diversidad, y qué resultados se han observado en esta área en términos de eficiencia y eficacia?
14. ¿Qué lecciones se han aprendido sobre la gestión operativa y la estructura de gobernanza del proyecto en su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos, facilitar la coordinación entre socios, y asegurar la implementación efectiva de las actividades?

Orientación hacia el impacto: *La intervención, ¿cómo cambia la situación?*

15. ¿Qué cambios significativos, previstos o no previstos, ha generado el proyecto en las condiciones socioeconómicas de la población migrante y refugiada, y cómo se han evaluado estos impactos a nivel comunitario y nacional en términos de sostenibilidad y mejora de medios de vida?
16. ¿En qué medida ha influido el proyecto en la formulación y modificación de políticas públicas para mejorar la integración socioeconómica de los migrantes y refugiados, y qué avances concretos se han logrado en este ámbito?
17. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a transformar positivamente las percepciones y actitudes hacia la población migrante entre empleadores y comunidades de acogida, y de qué manera ha fortalecido el posicionamiento de la OIT en la región para influir en políticas de migración y empleo?

Orientación hacia la sostenibilidad: *¿Serán duraderos los beneficios?*

18. ¿Qué estrategias se han implementado para garantizar la continuidad de los beneficios del proyecto una vez finalizada la intervención, y cómo se han involucrado las partes interesadas locales en este proceso para asegurar la sostenibilidad financiera, institucional y ambiental a largo plazo?
19. ¿En qué medida se han movilizado capacidades financieras e institucionales para sostener los logros del proyecto a largo plazo, especialmente en relación con la inclusión de grupos vulnerables?
20. ¿Qué riesgos se han identificado que puedan afectar la sostenibilidad de los resultados del proyecto, y cómo se han gestionado o mitigado estos riesgos?

Metodología

La metodología sugerida para el ejercicio de evaluación independiente podrá 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](#)), y [material de referencia sobre los ODS](#). 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.

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 4.2 N° Preparando el reporte de evaluación, Checklist 4.4 N° [Escribiendo el resumen del reporte de evaluación](#), Checklist 4.8 N° [Elaborando el reporte de inicio](#), Checklist N° 5 "[Preparación del informe de evaluación](#)" y Checklist N° 6 "[Calificación de la calidad del informe de evaluación](#)", así como formularios para [lecciones aprendidas y buenas prácticas](#).

Asimismo, se incorporan la Guía N° 3.1 [Integración de la equidad de género en el monitoreo y evaluación de los proyectos](#), y la Guía N° 3.2 [sobre métodos de evaluación adaptativos a la norma de la OIT y al mandato tripartito](#).

Enfoques de evaluación

La evaluación del proyecto de migración adoptará varios enfoques metodológicos para asegurar un análisis exhaustivo, que capture tanto el cumplimiento de los objetivos como las oportunidades de aprendizaje y mejora continua. Estos enfoques integran la diversidad de perspectivas de los participantes, aseguran un análisis riguroso de los resultados y contextualizan el impacto de las intervenciones dentro de un marco sistémico.

Enfoque sumativo: Se deberá evaluar los resultados obtenidos hasta la fecha y determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos del proyecto. Este enfoque busca proporcionar una visión clara sobre el éxito del proyecto en relación con sus metas iniciales.

- **Análisis de Indicadores Clave de Desempeño (KPI):** Se llevará a cabo una evaluación cuantitativa de los KPIs definidos al inicio del proyecto para medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Esto incluirá la recopilación y revisión de datos de informes de progreso, sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) y registros administrativos.
- **Comparación de resultados esperados vs. logrados:** Se realizará un análisis detallado que compare los objetivos planificados con los resultados alcanzados, identificando las áreas donde se han superado, cumplido o no alcanzado las expectativas.

Enfoque formativo: Se espera facilitar el aprendizaje organizacional y la mejora continua, proporcionando información valiosa que pueda ser utilizada para optimizar la implementación futura del proyecto y diseñar intervenciones más efectivas.

- **Identificación de buenas prácticas:** Se llevará a cabo un análisis cualitativo para identificar las estrategias y prácticas que han contribuido al éxito del proyecto, destacando aquellos elementos que podrían ser replicados en contextos similares.
- **Lecciones aprendidas:** A través de entrevistas con beneficiarios directos y revisiones de proyectos, se identificarán lecciones críticas que han surgido durante la implementación del proyecto, ofreciendo recomendaciones prácticas para abordar desafíos similares en el futuro.

Enfoque participativo: Se pretende involucrar activamente a las partes interesadas en el proceso evaluativo para asegurar que sus voces y experiencias se reflejen en los hallazgos y recomendaciones de la evaluación.

- **Talleres y grupos focales:** Se organizarán sesiones participativas con beneficiarios, implementadores y socios para recoger sus perspectivas, validar los hallazgos de la evaluación y cocrear soluciones prácticas. Este método busca fomentar un sentido de propiedad compartida sobre los resultados del proyecto.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Entrevistas a profundidad con beneficiarios directos para obtener información detallada sobre sus experiencias y percepciones del proyecto.

Enfoque Sistémico: Se espera comprender las relaciones entre los componentes del proyecto y su contexto más amplio, evaluando cómo las intervenciones se integran en el ecosistema socioeconómico y político del país.

- **Mapeo de interacciones:** Se analizarán las interacciones entre las actividades del proyecto y otras iniciativas relevantes, incluyendo políticas gubernamentales y programas de ONGs, para identificar sinergias y posibles duplicaciones.
- **Análisis de contexto:** Evaluación del contexto macro y micro en el que opera el proyecto, considerando factores como políticas migratorias, condiciones económicas, y dinámicas sociales, que pueden influir en su eficacia y sostenibilidad.

Teoría del cambio: Se pretende evaluar la lógica y coherencia interna del proyecto desde sus actividades planificadas hasta los resultados esperados, asegurando que las suposiciones subyacentes sean válidas y que el

diseño del proyecto esté alineado con sus objetivos.

- Análisis de conexiones causales: Revisión de la teoría del cambio del proyecto para evaluar la claridad y solidez de las conexiones causales entre las actividades planificadas y los resultados esperados, asegurando que estas estén bien fundamentadas y alineadas con los objetivos del proyecto.
- Consideración de factores contextuales: Evaluar cómo los factores externos han influido en el proyecto, analizando su impacto sobre las actividades y resultados y ajustando las estrategias en consecuencia.
- La metodología incluirá el examen de las Teorías de cambio de cada proyecto (la cual se deberá construir en caso no estuviera disponible).

Incorporación del Enfoque de Género y Otras Cuestiones Transversales:

La evaluación integrará de manera transversal las cuestiones de igualdad de género, no discriminación, diálogo social y normas internacionales del trabajo. Se evaluará:

- Género y no discriminación: Análisis de cómo el proyecto aborda la reducción de brechas de género, asegurando el acceso equitativo a servicios y oportunidades para mujeres migrantes ([Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation & Supplementary Guidance Note: Integrating gender equality in ILO monitoring and evaluation](#)).
- Métodos: Indicadores desagregados por sexo, presupuesto con perspectiva de género y análisis de impacto específico.
- Diálogo social: Evaluar si el proyecto ha utilizado el diálogo social como estrategia para alcanzar sus resultados, identificando mecanismos efectivos para su promoción.
- Normas Internacionales del Trabajo: Analizar cómo el proyecto incorpora las normas internacionales del trabajo y contribuye a la transición hacia economías y sociedades sostenibles.

Etapas de la evaluación

Revisión documental

La Oficina de la OIT para los Países Andinos, a través de las Coordinadoras Nacionales del Proyecto y el gerente de evaluación, proporcionarán los documentos relevantes recopilados internamente y una lista de contactos base. Todos los documentos serán puestos a disposición, al inicio del proceso. Al inicio de la fase de análisis documental, el evaluador sostendrá una reunión híbrida con el Gestor de Evaluación y las funcionarias de la OIT a cargo de la implementación del proyecto, a fin de que el evaluador tenga una adecuada comprensión del alcance, cambios y resultados clave de este, 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:

- Documentos de Proyecto – Teoría de cambio, análisis de evaluabilidad, estrategia de sostenibilidad, matriz de riesgos, entre otros
- Planes de trabajo
- Planes de seguimiento del proyecto
- Reportes de progreso
- Presupuesto del proyecto e informes financieros relacionados
- Informes de diversas actividades (incluidos, materiales de formación, capacitaciones, talleres, reuniones de grupos de trabajo, videoconferencias, etc.)
- Lista de beneficiarios del proyecto
- Otros según sea necesarios

Adicionalmente, a la documentación arriba referida, el equipo evaluador deberá determinar las necesidades de información y las posibles fuentes de información. Luego de haber hecho una revisión general de la principal documentación y luego de haber tenido una primera reunión informativa con el equipo de proyecto, se espera que el equipo evaluador elabore el primer producto de evaluación, Informe de Inicio. El informe de inicio cubrirá el estado de los arreglos logísticos, antecedentes y materiales del proyecto, enfoque metodológico, preguntas clave

de evaluación e indicadores de evaluación, matriz de evaluación, plan de trabajo detallado, lista de partes interesadas que se entrevistarán, esbozo del taller de partes interesadas y del informe final, y todas las herramientas de recopilación de datos siguiendo la lista de verificación de EVAL.

Tras la aprobación del informe inicial por parte de la gerente de evaluación, el equipo evaluador empezará la etapa de recolección de información, remota y/o presencial, tras la cual se presentarán los resultados preliminares a la OIT y los donantes.

Recolección de información

Las entrevistas pueden ser presenciales o virtuales. Para las entrevistas virtuales, el equipo evaluador deberá tener flexibilidad para agendar o reagendar las entrevistas en caso ocurran fallas de conectividad o cambios imprevistos en el cronograma. La metodología sugerida para la recopilación de información es de entrevistas semiestructuradas, grupos focales (presenciales, siempre que sea posible aplicando el distanciamiento físico) o, reuniones grupales (pudiendo ser virtuales) y encuestas estructuradas/semiestructuradas en línea. Se espera que el equipo de proyecto brinde todo su apoyo en la organización de estas entrevistas virtuales y/o presenciales. El equipo evaluador se asegurará que los datos y la información deben recopilarse, presentarse y analizarse con el desglose de género adecuado, incluso si el diseño del proyecto no tuvo en cuenta el género.

Los instrumentos de recopilación de información, cuestionarios de encuesta, así como los protocolos de entrevista, se esperan como parte del informe inicial con el fin de garantizar la objetividad y la coherencia en las entrevistas.

En la medida de lo posible, la recopilación, el análisis y la presentación de los datos deberán responder e incluir cuestiones relativas a la labor normativa de la OIT, el diálogo social, la diversidad y la no discriminación, incluidas las cuestiones relativas a la discapacidad.

Se organizará hasta tres talleres virtuales de partes interesadas, para debatir con las partes interesadas clave, el personal de la OIT y los representantes de los socios financiadores/implementadores las conclusiones iniciales y completar algunos posibles vacíos de información. Los talleres contarán con el apoyo logístico del proyecto y serán gestionados por el equipo evaluador, en coordinación con el gestor de evaluación. Los detalles deben indicarse claramente en el informe inicial para una mayor preparación durante la fase de recopilación de datos.

Entrevistas con el personal de la OIT

Se celebrará una primera reunión con los Equipos de Proyecto. El equipo evaluador también podrá entrevistar al personal de otros proyectos de la OIT y al personal de la OIT responsable del soporte financiero, administrativo y técnico del proyecto. Las coordinadoras de proyecto prepararán una lista indicativa de personas a entrevistar en consulta con el Gerente de Evaluación.

Entrevistas con beneficiarios directos y de proyectos OIT vinculados

El equipo evaluador tendrá entrevistas virtuales o presenciales con las partes interesadas relevantes para examinar la entrega de productos en sus dimensiones de calidad técnica y oportunidad de entrega, así como los resultados que se han conseguido con los mismos. Las coordinadoras de proyecto proporcionarán la lista completa de actores a partir de la cual el evaluador(a) seleccionará una muestra adecuada de encuestados.

Fase de redacción de informes.

Sobre la base de los aportes de las discusiones y entrevistas con las partes interesadas clave, el equipo evaluador redactará el informe de evaluación. El borrador del informe se enviará al Gerente de Evaluación para una revisión metodológica y luego se compartirá con las partes interesadas clave para sus aportes o comentarios. El Gerente de Evaluación consolidará todos los comentarios, incluidos los comentarios metodológicos, y luego los compartirá con el evaluador(a) para que los considere al finalizar el informe.

Las recomendaciones que surjan de la evaluación deben estar estrechamente vinculadas a los hallazgos de la evaluación y deben proporcionar una orientación clara a todos los interesados sobre cómo pueden abordarlas, indicando en cada una a quién se dirigen, la prioridad, los recursos necesarios y el plazo (largo, medio o corto).

El evaluador finalizará el informe, teniendo en cuenta los comentarios de las partes interesadas y enviará la versión final para la aprobación de EVAL.

Talleres de devolución de resultados finales (híbrido).

Se realizará un taller (virtual, presencial o híbrida) de presentación de resultados preliminares en el que participarán los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

La evaluadora o evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con el Gerente de Evaluación. La identificación de los participantes del taller y la logística estará a cargo del equipo de proyecto en consulta con la evaluadora o evaluador y el Gerente de Evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

Productos

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto, conforme a los criterios de evaluación y que responda a las preguntas planteadas. Se espera que el equipo evaluador entregue los siguientes productos:

- **Producto 1: Informe de inicio.** El Informe de inicio, de no más de 15 páginas, será propuesto por el equipo evaluador sobre la base de lo acordado con el Gestor de la Evaluación y remitido al Punto Focal de la Evaluación para su aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de beneficiarios directos, 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 evaluador y el contratante (consulte [Checklist 4.8: Escribiendo el Informe inicial](#)). Este informe también deberá plantear cómo los aspectos antes mencionados se aplicarían.
- **Productos 2 y 3 (Informe de avance - producto 2 e informe final de evaluación - producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado al Gestor de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán, para cada país: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los instrumentos definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de las encuestas, 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 4.2 y 4.9" de la OIT para los informes de evaluación.

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. Vinculación con la estrategia regional
 - 4.1.3. 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 **Plantilla 4.4: [Plantilla de 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: PowerPoint** con principales resultados que resuma los aspectos más sustantivos del informe final de evaluación independiente, antecedentes, metodología utilizada (énfasis en las limitaciones de COVID-19 y lecciones aprendidas), hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

Arreglos de gestión y plan de trabajo

Este ejercicio de evaluación prevé una duración general de 50 días efectivos. La evaluación deberá ser realizada por un equipo evaluador (firma/empresa o consultores independientes). Se considerará una ventaja el balance de género en la composición del equipo y la experiencia demostrada en el área de migración de al menos un miembro del equipo.

Responsabilidades del equipo de evaluación
• Reunión informativa con la OIT / gerente de evaluación (discusión sobre alcance de la evaluación) • Revisión documental de los documentos de proyecto • Revisión de bases de datos de los beneficiarios de proyecto, manteniendo estándares de confidencialidad y seguridad de los datos • Entrevistas preliminares con coordinadores de proyecto y con la Dirección de la Oficina Andina • Realizar visitas en el terreno, en caso sea factible considerando las restricciones del país. • Elaboración de los productos específicos en estos términos de referencia. • Realizar entrevistas con las partes interesadas (medios presenciales o virtuales, según sea más efectivo) • Reunión interna de presentación de resultados preliminares • Finalizar el informe de evaluación y realizar la presentación de los resultados de la evaluación en Taller Virtual

El equipo evaluador informará al líder del equipo y deberá discutir cualquier cuestión técnica y metodológica con el jefe del equipo si surgen problemas.

Para esta evaluación, el informe final y el procedimiento de presentación serán los siguientes:

- El líder presentará un borrador de informe de evaluación al Gestor de la Evaluación.

- Después de revisar el cumplimiento y la exactitud de los términos de referencia, este, como gestor de la evaluación, distribuirá el informe a todas las partes interesadas clave, incluido el equipo de proyecto y el donante, para que hagan comentarios y verifiquen los hechos;
- El Gestor de la Evaluación consolidará los comentarios y los remitirá al equipo evaluador;
- El equipo evaluador finalizará el informe, incorporando los comentarios que considere oportunos y proporcionando una breve nota explicando por qué no se han incorporado los comentarios. Presentará el informe final al gestor de la evaluación;
- El Gestor de Evaluación enviará el informe a EVAL para su revisión y aprobación final.
- Una vez aprobado, la EVAL publica el informe en i-eval Discovery e informa al PARDEV y/o al funcionario responsable de la OIT de la presentación del informe aprobado a las principales partes interesadas, incluido el donante.

Equipo evaluador

La evaluación deberá de llevarse a cabo de acuerdo con los presentes términos de referencia. En ese marco, el equipo de evaluación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Líder de la evaluación

- Título universitario superior en ciencias sociales o títulos de posgrado relacionados;
- Un mínimo de 8 años de experiencia profesional en la evaluación de iniciativas de proyectos de desarrollo social, incluyendo el rol de evaluador único o líder de equipo;
- Experiencia probada con enfoques de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica, métodos y enfoques de M&E (incluidos los cuantitativos, cualitativos y participativos), análisis de información y redacción de informes;
- Conocimiento y experiencia del sistema de las Naciones Unidas sobre las funciones y el mandato de la OIT y su estructura tripartita, así como las normas de evaluación de las Naciones Unidas y su programación;
- Deseable comprensión del contexto del país y conocimiento sobre migración y mercado laboral;
- Conocimiento y experiencia laboral y/o en investigación en los temas de política transversal de la OIT (en especial, igualdad de género y no discriminación)
- Excelentes habilidades de consulta, comunicación y entrevistas;
- Capacidad demostrada para ofrecer resultados de calidad dentro de plazos estrictos;
- No haber estado involucrado en el proyecto;
- Ser nativo en el idioma español y tener un buen conocimiento oral y escrito del idioma inglés; y
- En caso el líder no cuente con suficiente experiencia demostrada en la aplicación del enfoque de derechos y de género, se requiere que obtenga la certificación del curso: <https://trainingcentre.unwomen.org/course/view.php?id=27>

Evaluador nacional

- Título universitario en ciencias sociales o títulos de posgrado relacionados;
- Un mínimo de 5 años de experiencia profesional en la evaluación de iniciativas de proyectos de desarrollo o investigación sociales relacionada como miembro de equipo (es decir, recopilar y analizar datos);
- Es deseable experiencia cuantitativa demostrada en recopilación y el análisis de datos en el ámbito de empleo y/o generación de medios de vida será una ventaja adicional;
- Es deseable la experiencia con enfoques de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica, métodos y enfoques de M&E (incluidos los cuantitativos, cualitativos y participativos), análisis de información y redacción de informes;
- Es deseable el conocimiento y la experiencia del sistema de las Naciones Unidas sobre las funciones y el mandato de la OIT y su estructura tripartita, así como las normas de evaluación de las Naciones Unidas y su programación;

- Comprensión del contexto de desarrollo del país del proyecto y conocimiento sobre temas de migración y mercado laboral;
- Experiencia en el trabajo o investigación en el tema de migraciones y atención de los problemas derivados
- Excelentes habilidades de comunicación y entrevistas;
- Capacidad demostrada para ofrecer resultados de calidad dentro de plazos estrictos.
- No haber estado involucrado en el proyecto;
- Con amplio conocimiento del contexto en Perú; y,
- En caso el consultor nacional no cuente con suficiente experiencia demostrada en la aplicación del enfoque de derechos y de género, se requiere que obtenga la certificación del curso: <https://trainingcentre.unwomen.org/course/view.php?id=27>

Los evaluadores deberán cumplir plenamente con cualquier protocolo emitido por los gobiernos nacionales y locales, las Naciones Unidas y la OIT con respecto a la movilización interna y el distanciamiento físico y social. Los evaluadores tendrán acceso a información sobre las personas beneficiarias del proyecto.

En caso alguno de los entregables parezca imposible de realizarse por motivos externos, se informará al Gestor de la Evaluación para realizar las coordinaciones necesarias.

Los consultores miembros del equipo de evaluación deberán firmar el código de conducta junto con el documento del contrato.

Los candidatos interesados en este servicio deben proporcionar la siguiente información:

- Una propuesta técnica que detalle la metodología tentativa a emplear según las características del proyecto descritas en los TDR. Se solicita incluir al menos dos escenarios, uno 100% virtual y otro híbrido, especificando las limitaciones y ventajas de los dos enfoques, así como un detalle de las herramientas que podrían emplearse para garantizar la calidad de los datos recolectados;
- Una declaración que describa cómo las habilidades, calificaciones y experiencia de cada miembro del equipo son relevantes para las tareas previstas en la evaluación;
- CV actualizados de los miembros del equipo;
- Dos referencias recientes disponibles, incluido el correo electrónico y el teléfono, por cada miembro;
- Una oferta económica que incluye la tarifa diaria en USD y días de trabajo efectivo requeridos por cada miembro;
- Calendario propuesto en base a lo indicado en los términos de referencia, con una clara referencia a las actividades asumidas por cada miembro del equipo;
- Una declaración que confirme que los miembros del equipo nunca han estado involucrados en el proyecto o en una relación personal con funcionarios de la OIT involucrados en el proyecto; y
- Una declaración de su disponibilidad en las fechas indicadas.

Los equipos interesados deberán presentar sus expresiones de interés vía correo electrónico, indicando en el asunto “Expresión de Interés: Evaluación agrupada Migraciones”, al área de evaluación para América Latina y el Caribe (EVAL-LAC@ilo.org). La fecha límite de envío de candidaturas: 4 de noviembre de 2024 a las 08:00H (GMT - 5).

Aspectos legales y éticos

Los o las consultoras de la evaluación desarrollarán el trabajo conforme a las normas y estándares de la ONU, se registrarán al Código de conducta de la EVAL para realizar las evaluaciones, a las directrices éticas del UNEG, no deben tener ningún vínculo con la gestión del proyecto, ni ningún otro conflicto de intereses que pudiera interferir con la independencia de la evaluación.

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.

Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NUU que garanticen la independencia de la evaluación, el evaluador no será elegible para un trabajo técnico en el proyecto bajo estudio durante los próximos 12 meses de concluida la evaluación.

Call for expressions of interest

La Oficina de la OIT para los Países Andinos, en nombre de la Oficina de Evaluación de la OIT, está en busca de un equipo de evaluación (compuesto por un líder de evaluación y un evaluador temático) que pueda llevar a cabo una evaluación agrupada independiente del proyecto *Promoviendo la integración socioeconómica y el trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad en Perú* - PER2202ESP.

Los invitamos a revisar los términos de referencia adjuntos para conocer el alcance de la evaluación.

Los candidatos interesados en este servicio deben proporcionar la siguiente información:

- Una propuesta técnica general sobre la metodología tentativa a emplear según las características del proyecto. Se solicita priorizar un esquema híbrido de recolección de información, especificando las limitaciones y el potencial de dicha adaptación (respecto al 100% presencial) y el conjunto de herramientas que podrían emplearse para garantizar la calidad en la recolección de información, así como las consideraciones mínimas que se requieren para hacerlo viable;
- Una declaración que describa cómo las habilidades, calificaciones y experiencia de cada miembro del equipo son relevantes para las tareas previstas en la evaluación;
- CV actualizados de todos los miembros del equipo;
- Dos referencias recientes disponibles, incluido el correo electrónico y el teléfono, por cada miembro;
- Una oferta económica que incluye la tarifa diaria en USD (por cada miembro del equipo) y días de trabajo efectivo requeridos por cada miembro;
- Calendario propuesto en base a lo indicado en los términos de referencia, con una clara referencia a las actividades asumidas por cada miembro del equipo;
- Una declaración que confirme que los miembros del equipo nunca han estado involucrados en el proyecto o en una relación personal con funcionarios de la OIT involucrados en el proyecto; y
- Una declaración de su disponibilidad en las fechas indicadas.

Los equipos interesados deberán presentar sus expresiones de interés vía correo electrónico, indicando en el asunto "Expresión de Interés: Evaluación agrupada Migraciones", al área de evaluación para América Latina y el Caribe (EVAL-LAC@ilo.org). La fecha límite de envío de candidaturas: 4 de noviembre de 2024 a las 08:00H (GMT - 5).

Muchas gracias,

EVAL-LAC

Anexo 2: Matriz de Preguntas de Evaluación

1. Las preguntas de evaluación presentadas a continuación son las que fueron presentadas en el informe de inicio (primer entregable) y fueron aprobadas por la OIT. Cuando dichas preguntas fueron aplicadas por medio del instrumental utilizado (guía de análisis documental, encuesta electrónica y guía de entrevista en profundidad), fueron adaptadas de acuerdo con las características de las fuentes de información.

Preguntas de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación
Relevancia	¿En qué medida el diseño e implementación del proyecto respondió a las necesidades y prioridades específicas de la población migrante, refugiada y retornada y de las comunidades de acogida, considerando el contexto económico, social y cultural del país y asegurando la inclusión de enfoques de género, etnicidad, discapacidad y sostenibilidad ambiental?
	¿Qué ajustes / adaptaciones tuvo el proyecto en respuesta a los cambios en el contexto político, social y humanitario del país, especialmente en respuesta a la inestabilidad política y las actitudes xenófobas hacia los migrantes y la necesidad de desarrollar capacidades resilientes frente a desafíos ambientales?
	¿Qué prácticas exitosas y lecciones aprendidas del proyecto relacionadas con el fortalecimiento de la cooperación regional pueden transferirse a otras oficinas país de la OIT en el marco de la Estrategia Regional de Migraciones?
Coherencia	¿Cómo ha asegurado el proyecto la compatibilidad y sinergia con otras intervenciones y políticas nacionales e internacionales, garantizando la armonización y colaboración con políticas públicas locales, tomando en consideración el enfoque de género, las normas internacionales de trabajo y de derechos humanos?
	¿En qué medida el diseño del proyecto ha incorporado un enfoque de género, abordando problemas específicos de igualdad de género y otras desigualdades sociales, asegurando una respuesta integral y contextualizada?
	¿En qué medida se han transformado (positiva o negativamente) las interacciones humanas y relaciones de poder entre hombres y mujeres en el desarrollo del proyecto? y ¿cómo estas han sido valoradas tanto por hombres como por mujeres?
	De haberse identificado transformaciones ¿qué tan extensas han sido?; ¿cuán sostenibles o reversibles pueden ser dichas transformaciones?
Eficacia	¿Qué resultados concretos logró el proyecto en la mejora de la empleabilidad y acceso al trabajo decente para los migrantes y refugiados, especialmente para las mujeres, y cómo se han medido estos avances, incluyendo resultados diferenciados entre distintos grupos demográficos?
	¿Cuáles han sido los principales factores que han facilitado o dificultado el logro de los objetivos del proyecto?
	¿Cuán útil fue el sistema de monitoreo y evaluación en la gestión del proyecto y en la identificación de avances y áreas de mejora y cómo contribuyó en la ejecución de estrategias de sensibilización y colaboración con empleadores y sindicatos para fomentar un entorno laboral inclusivo?
	¿Qué indicadores con enfoque de género fueron aplicados por el proyecto para la generación de data y qué decisiones fueron establecidas a partir de su reporte?
Eficiencia	¿Se han utilizado de manera económica los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto para lograr los resultados esperados dentro del tiempo previsto y qué estrategias se han implementado para optimizar la relación costo-beneficio ante las adaptaciones aplicadas?
	¿Cómo aseguró el proyecto el alineamiento entre ejecución financiera y objetivos de inclusión de género y diversidad y qué resultados fueron identificados en términos de eficiencia y eficacia?
	¿Qué lecciones aprendidas sobre gestión operativa y gobernanza fueron identificadas por el proyecto, especialmente en cuanto a la adaptación a desafíos, la coordinación entre socios y la implementación de actividades?
Impacto	¿En qué medida influyó el proyecto en la formulación y modificación de políticas públicas para mejorar la integración socioeconómica de migrantes y refugiados y qué avances concretos fueron logrados?
	¿Cómo contribuyó el proyecto en la transformación positiva de percepciones y actitudes sobre la población migrante entre empleadores y comunidades de acogida y cómo la OIT logró el fortalecimiento de su posicionamiento en políticas de migración y empleo?

► INFORME DE EVALUACIÓN

	¿Cómo contribuyó el proyecto en relación con el diseño de una Política Nacional de Migración Laboral, la actual Política Nacional Migratoria 2017-2025 y la Política Nacional de Empleo Decente 2021-2030?
	¿En qué medida el proyecto ofreció orientaciones a los mandantes de la OIT (gobierno, empleadores y trabajadores) sobre prioridades y estrategias de trabajo futuro en relación con migración?
Sostenibilidad	¿Qué estrategias se han implementó el proyecto para asegurar la continuidad de los beneficios una vez finalizado y cómo fueron involucradas las partes interesadas para asegurar en el largo plazo su sostenibilidad financiera, institucional y ambiental?
	¿En qué medida movilizó el proyecto capacidades financieras e institucionales de otros actores para sostener los logros del proyecto a largo plazo, especialmente en relación con la inclusión de grupos vulnerables?
	¿Qué riesgos de sostenibilidad de los resultados del proyecto fueron identificados y qué medidas de gestión / mitigación fueron establecidas?
	¿Qué estrategias, actividades y recursos diseñó, implementó y previó el proyecto en relación con la implementación del enfoque de género?

Fuente: TdR – Evaluación final independiente de Proyecto Integramos – OIT (2024).

Elaboración: Innovación para Resultados – IpR.

Anexo 3: Instrumental

2. El conjunto de instrumentos aplicados para el levantamiento de información es presentado a continuación.

Guía de análisis documental

Guía de análisis documental						
Nro.	Título	Autor	Descripción	Temas clave	Aportes al proyecto y políticas públicas	Recomendaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Guía de entrevista en profundidad: personal de la OIT

Introducción

Buenos días. Mi nombre es..., formo parte del equipo de **Innovación para Resultados (IpR) SAC**, empresa contratada por la OIT para realizar la evaluación final independiente del Proyecto "Promoción de la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad". Dicho proyecto ha sido implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde marzo del 2023 hasta marzo del 2025. Le agradezco por el tiempo que nos da para esta entrevista.

Tal como se le dio a conocer por medio del mensaje enviado por la OIT a su correo electrónico, en esta entrevista buscamos recoger su opinión alrededor de algunos aspectos clave del proyecto, por ejemplo, las actividades implementadas, los productos logrados, los cambios producidos, el impacto alcanzado, etc.

Todas sus respuestas son valiosas para la evaluación final independiente. En ese sentido, le solicito que responda lo más sinceramente las preguntas. El tiempo estimado de duración de la entrevista será de 50 minutos, aproximadamente.

Consentimiento informado

¿Está usted de acuerdo en participar voluntariamente en esta entrevista sobre el Proyecto de la OIT?

.....

¿Está usted de acuerdo con la grabación de esta entrevista y con el análisis de sus respuestas de manera anónima en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto de la OIT?

.....

Sobre pertinencia

1. ¿Cuáles fueron las necesidades que tenía la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad que el Proyecto de la OIT intentó resolver?, ¿Cómo se expresaban esas necesidades?
2. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT respondió a la necesidades de la población beneficiaria que mencionó? ¿Por qué y cómo respondió a dichas necesidades?
3. ¿En qué grado está usted satisfecho con los resultados del Proyecto de la OIT? ¿Por qué?
4. ¿Recuerda usted si el Proyecto de la OIT aplicó los enfoques de equidad de género, discapacidad, etnicidad y sostenibilidad ambiental en sus actividades? ¿Cómo eran visibles dichos enfoques?
5. ¿Cuáles fueron los cambios que ocurrieron en el contexto político, social y humanitario durante el 2022 y 2025 que afectaron a los beneficiarios finales del Proyecto de la OIT? ¿Cómo fueron afectados?
6. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT hizo algunos ajustes programáticos debido a los cambios ocurridos en el contexto político, social y humanitario? ¿En qué consistieron esos ajustes programáticos?
7. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT desarrolló en los beneficiarios la capacidad de resiliencia frente a desafíos ambientales? ¿Por qué y cómo?
8. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT tuvo alguna práctica exitosa? ¿Cuál/es fue/ron y en qué consistió/eron?
9. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT puede transferir alguna práctica exitosa a otras oficinas de la OIT que trabajan con beneficiarios similares? ¿En qué radicaría la contribución?

Sobre coherencia

10. ¿Con qué otros proyectos y/o políticas (nacionales / internacionales) a cargo de otras instituciones o sectores gubernamentales y relacionados con la población beneficiaria considera que el Proyecto de la OIT ha sido compatible / ha interactuado durante su implementación? ¿Cómo y por qué?
11. ¿Estableció el Proyecto de la OIT algún mecanismo de articulación con otros proyectos y/o políticas a cargo de otras instituciones o sectores gubernamentales? ¿Cuáles mecanismos y por qué?
12. ¿Cuán efectivos fueron los mecanismos de articulación establecidos, es decir, condujeron a resultados concretos? ¿Cuáles fueron los resultados conseguidos?

13. ¿Cuáles fueron los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales que el Proyecto de la OIT abordó? ¿Cómo los abordó, es decir, qué hizo?
14. ¿Qué medidas específicas fueron implementadas por el Proyecto de la OIT para resolver los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales? ¿Quiénes y cómo participaron?
15. ¿Qué nivel de coherencia hubo entre los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales y las medidas específicas? ¿Por qué?
16. ¿Experimentaron las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT algunos cambios en su vida? ¿Cuáles y cómo se expresaban dichos cambios?
17. ¿Qué opina acerca de los cambios logrados por las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT? ¿Eran necesarios e importantes? ¿Por qué?
18. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT modificó / transformó las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Cuáles tipos de interacciones / relaciones? ¿Cómo fueron transformadas?
19. ¿Qué opina acerca de las transformaciones de la interacción humana y la relación de poder modificadas entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Eran necesarias? ¿Por qué?
20. ¿Tuvieron dichas transformaciones un alcance individual, familiar, comunitario u organizacional? ¿Cómo y por qué?
21. ¿Qué factores del Proyecto de la OIT dieron sostenibilidad a las transformaciones de las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Cómo y por qué?

Sobre eficacia

22. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado relacionado con la mejora de empleabilidad y acceso a trabajo decente de los beneficiarios finales? ¿Cuál/es y cómo?
23. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado especialmente para las mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es y cómo?
24. ¿Cuáles considera usted que fueron los **factores que ayudaron** a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?
25. ¿Cuáles considera usted que fueron los **factores que limitaron** a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?

Sobre eficiencia

26. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT usó de manera económica los recursos, tanto financieros como técnicos y humanos? ¿Por qué y cómo?
27. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT implementó estrategias para optimizar el uso eficiente de los recursos? ¿Por qué y cuáles?
28. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre gestión operativa y estructura de gobernanza pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?
29. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre coordinación entre socios pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?

Sobre orientación hacia el impacto

30. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT influyó en la formulación y/o modificación de políticas para la mejora de la integración socioeconómica de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles políticas influyó? ¿Cómo influyó?
31. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT contribuyó en la formulación y/o modificación de instrumentos de política (diseño / anteproyecto / proyecto / políticas / programas / planes / etc.) sobre otros temas? ¿Cuáles otros temas? ¿Cómo contribuyó?
32. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT contribuyó en la transformación de percepciones y actitudes entre empleadores / trabajadores sobre la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles y cómo en el caso de empleadores / trabajadores?
33. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT fortaleció en algún aspecto a la OIT (como parte de Naciones Unidas) en relación con políticas de migración y empleo? ¿En qué aspectos? ¿En qué consistió ese fortalecimiento?
34. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones al gobierno en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
35. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los empleadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
36. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los trabajadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?

Sobre orientación hacia la sostenibilidad

37. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT estableció estrategias / mecanismos específicos de continuidad de los beneficios / resultados logrados? ¿Cuáles y cómo?

38. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT involucró a gobierno, empleadores y trabajadores para asegurar la sostenibilidad financiera, institucional y ambiental de los beneficios logrados? ¿Cómo y cuáles?
39. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT diseñó estrategias en enfoque de género que durasen más allá del fin del proyecto? ¿Cuáles y cómo?

Pregunta final

40. ¿En qué debería mejorar el Proyecto de la OIT en caso una segunda etapa se llegue a aprobar?

Fin de entrevista

Le agradecemos el haber respondido las preguntas planteadas. Sus respuestas formarán parte de la información que será analizada y contribuirá en la elaboración del informe de evaluación final independiente.

Guía de entrevista en profundidad: especialistas y/o funcionarios de gobierno (MTPE y gerencias de gobiernos regionales)

Introducción

Buenos días. Mi nombre es..., formo parte del equipo de **Innovación para Resultados (IpR) SAC** y le agradezco por el tiempo que nos da en esta entrevista, la cual forma parte de la evaluación final independiente del Proyecto “Promoción de la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad”. Dicho proyecto ha sido implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde marzo del 2023 hasta marzo del 2025.

Tal como se le dio a conocer por medio del mensaje enviado por la OIT a su correo electrónico, en esta entrevista buscamos recoger su opinión alrededor de algunos aspectos clave del proyecto, por ejemplo, las actividades implementadas, los productos logrados, los cambios producidos, el impacto alcanzado, etc.

Todas sus respuestas son valiosas para la evaluación final independiente. En ese sentido, le solicito que responda lo más sinceramente las preguntas. El tiempo estimado de duración de la entrevista será de 50 minutos, aproximadamente.

Consentimiento informado

¿Está usted de acuerdo en participar voluntariamente en esta entrevista sobre el proyecto implementado por la OIT relacionado con la integración socioeconómica y trabajo decente de la población migrante, refugiada y nacionales en situación de vulnerabilidad?

¿Está usted de acuerdo con la grabación de esta entrevista y con el análisis de sus respuestas de manera anónima en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto de la OIT?

Sobre pertinencia

1. ¿Cuáles fueron las necesidades que tenía la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad que el Proyecto de la OIT intentó resolver?, ¿Cómo se expresaban esas necesidades?
2. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT respondió a las necesidades de la población beneficiaria que mencionó? ¿Por qué y cómo respondió a dichas necesidades?
3. ¿En qué grado está usted satisfecho con los resultados del Proyecto de la OIT? ¿Por qué?
4. ¿Recuerda usted si el Proyecto de la OIT aplicó los enfoques de equidad de género, discapacidad, etnicidad y sostenibilidad ambiental en sus actividades? ¿Cómo eran visibles dichos enfoques?
5. ¿Cuáles fueron los cambios que ocurrieron en el contexto político, social y humanitario durante el 2022 y 2025 que afectaron a los beneficiarios finales del Proyecto de la OIT? ¿Cómo fueron afectados?
6. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT hizo algunos ajustes programáticos debido a los cambios ocurridos en el contexto político, social y humanitario? ¿En qué consistieron esos ajustes programáticos?
7. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT desarrolló en los beneficiarios la capacidad de resiliencia frente a desafíos ambientales? ¿Por qué y cómo?
8. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT tuvo alguna práctica exitosa? ¿Cuál/es fue/ron y en qué consistió/eron?

Sobre coherencia

9. ¿Con qué otros proyectos y/o políticas (nacionales / internacionales) a cargo de otras instituciones o sectores gubernamentales y relacionados con la población beneficiaria considera que el Proyecto de la OIT ha sido compatible / ha interactuado durante su implementación? ¿Cómo y por qué?
10. ¿Cuáles fueron los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales que el Proyecto de la OIT abordó? ¿Cómo los abordó, es decir, qué hizo?
11. ¿Qué medidas específicas fueron implementadas por el Proyecto de la OIT para resolver los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales? ¿Quiénes y cómo participaron?
12. ¿Experimentaron las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT algunos cambios en su vida? ¿Cuáles y cómo se expresaban dichos cambios?
13. ¿Qué opina acerca de los cambios logrados por las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT? ¿Eran necesarios e importantes? ¿Por qué?
14. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT modificó / transformó las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Cuáles tipos de interacciones / relaciones? ¿Cómo fueron transformadas?
15. ¿Qué opina acerca de las transformaciones de la interacción humana y la relación de poder modificadas entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Eran necesarias? ¿Por qué?
16. ¿Tuvieron dichas transformaciones un alcance individual, familiar, comunitario u organizacional? ¿Cómo y por qué?
17. ¿Qué factores del Proyecto de la OIT dieron sostenibilidad a las transformaciones de las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Cómo y por qué?

Sobre eficacia

18. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado relacionado con la mejora de empleabilidad y acceso a trabajo decente de los beneficiarios finales? ¿Cuál/es y cómo?
19. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado especialmente para las mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es y cómo?
20. ¿Cuáles considera usted que fueron los factores que ayudaron a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?
21. ¿Cuáles considera usted que fueron los factores que limitaron a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?

Sobre eficiencia

22. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT usó de manera económica los recursos, tanto financieros como técnicos y humanos? ¿Por qué y cómo?
23. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre gestión operativa y estructura de gobernanza pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?
24. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre coordinación entre socios pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?

Sobre orientación hacia el impacto

25. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT influyó en la formulación y/o modificación de políticas para la mejora de la integración socioeconómica de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles políticas influyó? ¿Cómo influyó?
26. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT contribuyó en la transformación de percepciones y actitudes entre empleadores / trabajadores sobre la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles y cómo en el caso de empleadores / trabajadores?
27. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT fortaleció en algún aspecto a la OIT (como parte de Naciones Unidas) en relación con políticas de migración y empleo? ¿En qué aspectos? ¿En qué consistió ese fortalecimiento?
28. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones al gobierno en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
29. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los empleadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
30. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los trabajadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?

Sobre orientación hacia la sostenibilidad

31. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT estableció estrategias / mecanismos específicos de continuidad de los beneficios / resultados logrados? ¿Cuáles y cómo?
32. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT diseñó estrategias en enfoque de género que durasen más allá del fin del proyecto? ¿Cuáles y cómo?

Pregunta final

33. ¿En qué debería mejorar el Proyecto de la OIT en caso una segunda etapa se llegue a aprobar?

Fin de entrevista

Le agradecemos el haber respondido las preguntas planteadas. Sus respuestas formarán parte de la información que será analizada y contribuirá en la elaboración del informe de evaluación final independiente.

Guía de entrevista en profundidad: representantes de entidades no gubernamentales y agencias, fondos y programas del sistema de Naciones Unidas

Introducción

Buenos días. Mi nombre es..., formo parte del equipo de **Innovación para Resultados (IpR) SAC** y le agradezco por el tiempo que nos da en esta entrevista, la cual forma parte de la evaluación final independiente del Proyecto “Promoción de la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad”. Dicho proyecto ha sido implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde marzo del 2023 hasta marzo del 2025.

Tal como se le dio a conocer por medio del mensaje enviado por la OIT a su correo electrónico, en esta entrevista buscamos recoger su opinión alrededor de algunos aspectos clave del proyecto, por ejemplo, las actividades implementadas, los productos logrados, los cambios producidos, el impacto alcanzado, etc.

Todas sus respuestas son valiosas para la evaluación final independiente. En ese sentido, le solicito que responda lo más sinceramente las preguntas. El tiempo estimado de duración de la entrevista será de 50 minutos, aproximadamente.

Consentimiento informado

¿Está usted de acuerdo en participar voluntariamente en esta entrevista sobre el proyecto implementado por la OIT relacionado con la integración socioeconómica y trabajo decente de la población migrante, refugiada y nacionales en situación de vulnerabilidad?

¿Está usted de acuerdo con la grabación de esta entrevista y con el análisis de sus respuestas de manera anónima en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto de la OIT?

Sobre pertinencia

1. ¿Cuáles eran las necesidades que tenía la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad que el Proyecto de la OIT intentó resolver?, ¿Cómo se expresaban esas necesidades?
2. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT respondió a las necesidades de la población beneficiaria que mencionó? ¿Por qué y cómo respondió a dichas necesidades?
3. ¿En qué grado está usted satisfecho con los resultados del Proyecto de la OIT? ¿Por qué?
4. ¿Recuerda usted si el Proyecto de la OIT aplicó los enfoques de equidad de género, discapacidad, etnicidad y sostenibilidad ambiental en sus actividades? ¿Cómo eran visibles dichos enfoques?
5. ¿Cuáles fueron los cambios que ocurrieron en el contexto político, social y humanitario durante el 2022 y 2025 que afectaron a los beneficiarios finales del Proyecto de la OIT? ¿Cómo fueron afectados?
6. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT tuvo alguna práctica exitosa? ¿Cuál/es fue/ron y en qué consistió/eron?

Sobre coherencia

7. ¿Con qué otros proyectos y/o políticas (nacionales / internacionales) a cargo de otras instituciones o sectores gubernamentales y relacionados con la población beneficiaria considera que el Proyecto de la OIT ha sido compatible / ha interactuado durante su implementación? ¿Cómo y por qué?
8. ¿Cuáles fueron los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales que el Proyecto de la OIT abordó? ¿Cómo los abordó, es decir, qué hizo?
9. ¿Qué medidas específicas fueron implementadas por el Proyecto de la OIT para resolver los problemas de igualdad de género y de desigualdades sociales? ¿Quiénes y cómo participaron?
10. ¿Experimentaron las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT algunos cambios en su vida? ¿Cuáles y cómo se expresaban dichos cambios?
11. ¿Qué opina acerca de los cambios logrados por las mujeres beneficiarias del Proyecto de la OIT? ¿Eran necesarios e importantes? ¿Por qué?
12. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT modificó / transformó las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población beneficiaria? ¿Cuáles tipos de interacciones / relaciones? ¿Cómo fueron transformadas?

Sobre eficacia

13. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado relacionado con la mejora de empleabilidad y acceso a trabajo decente de los beneficiarios finales? ¿Cuál/es y cómo?
14. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado especialmente para las mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es y cómo?
15. ¿Cuáles considera usted que fueron los factores que ayudaron a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles considera usted que fueron los factores que limitaron a que el Proyecto de la OIT logre sus objetivos / alcance los resultados esperados? ¿Por qué?

Sobre eficiencia

17. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT usó de manera económica los recursos, tanto financieros como técnicos y humanos? ¿Por qué y cómo?
18. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT implementó estrategias para optimizar el uso eficiente de los recursos? ¿Por qué y cuáles?
19. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre gestión operativa y estructura de gobernanza pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?
20. ¿Considera usted que algunas lecciones aprendidas sobre coordinación entre socios pueden extraerse del Proyecto de la OIT? ¿Cuáles y por qué?

Sobre orientación hacia el impacto

21. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT influyó en la formulación y/o modificación de políticas para la mejora de la integración socioeconómica de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles políticas influyó? ¿Cómo influyó?
22. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT contribuyó en la transformación de percepciones y actitudes entre empleadores / trabajadores sobre la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿En cuáles y cómo en el caso de empleadores / trabajadores?
23. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones al gobierno en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
24. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los empleadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?
25. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT ofreció orientaciones a los trabajadores en relación con la migración laboral? ¿En qué aspectos específicos?

Sobre orientación hacia la sostenibilidad

26. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT estableció estrategias / mecanismos específicos de continuidad de los beneficios / resultados logrados? ¿Cuáles y cómo?
27. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT diseñó estrategias en enfoque de género que durasen más allá del fin del proyecto? ¿Cuáles y cómo?

Pregunta final

28. ¿En qué debería mejorar el Proyecto de la OIT en caso una segunda etapa se llegue a aprobar?

Fin de entrevista

Le agradecemos el haber respondido las preguntas planteadas. Sus respuestas formarán parte de la información que será analizada y contribuirá en la elaboración del informe de evaluación final independiente.

Guía de entrevista en profundidad: beneficiarios finales (población migrante, refugiada y nacional en condiciones de vulnerabilidad)⁴³

Introducción

Buenos días. Mi nombre es..., formo parte del equipo de **Innovación para Resultados (IpR) SAC** y le agradezco por el tiempo que nos da en esta entrevista, la cual forma parte de la evaluación final independiente del Proyecto “Promoción de la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad”. Dicho proyecto ha sido implementado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde marzo del 2023 hasta marzo del 2025.

Tal como se le dio a conocer por medio del mensaje enviado por la OIT a su correo electrónico, en esta entrevista buscamos recoger su opinión alrededor de algunos aspectos clave del proyecto, por ejemplo, las actividades implementadas, los productos logrados, los cambios producidos, el impacto alcanzado, etc.

Todas sus respuestas son valiosas para la evaluación final independiente. En ese sentido, le solicito que responda lo más sinceramente las preguntas. El tiempo estimado de duración de la entrevista será de 40 minutos, aproximadamente.

Consentimiento informado

¿Está usted de acuerdo en participar voluntariamente en esta entrevista sobre el proyecto implementado por la OIT relacionado con la integración socioeconómica y trabajo decente de la población migrante, refugiada y nacionales en situación de vulnerabilidad?

¿Está usted de acuerdo con la grabación de esta entrevista y con el análisis de sus respuestas de manera anónima en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto de la OIT?

Sobre pertinencia

1. ¿Cuál fue el principal problema de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad que el Proyecto de la OIT intentó resolver?
2. ¿Está usted satisfecho por lo que el Proyecto de la OIT hizo en relación con ese principal problema? ¿Por qué?

Coherencia

3. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT asumió específicamente problemas de igualdad de género y las desigualdades sociales? ¿Cuáles y cómo?
4. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT modificó / transformó las interacciones humanas y las relaciones de poder entre hombres y mujeres de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿Cuáles y cómo?

Eficacia

5. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado relacionado con la mejora de empleabilidad y acceso a trabajo decente la población beneficiaria? ¿Cuál/es y cómo?
6. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT logró algún resultado especialmente para las mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad? ¿Cuál/es y cómo?

Eficiencia

7. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT usó de manera económica los recursos, tanto financieros como técnicos y humanos? ¿Por qué y cómo?

Orientación hacia el impacto

8. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT influyó en la formulación y/o modificación de políticas para la mejora de la integración socioeconómica de la población migrante, refugiada y nacional en situación de vulnerabilidad? ¿Cómo?

Orientación hacia la sostenibilidad

9. ¿Considera usted que el Proyecto de la OIT estableció estrategias de continuidad de los beneficios / resultados logrados? ¿Cuáles y cómo?

Pregunta final

10. ¿En qué debería mejorar el Proyecto de la OIT en caso una segunda etapa se llegue a aprobar?

Fin de entrevista

Le agradecemos el haber respondido las preguntas planteadas. Sus respuestas formarán parte de la información que será analizada y contribuirá en la elaboración del informe de evaluación final independiente.

⁴³ A diferencia de las anteriores guías de entrevista en profundidad, la dirigida a beneficiarios finales (población migrante, refugiada y nacional en condición de vulnerabilidad) tiene una extensión mucho menor a las anteriores.

Anexo 4: Lista de personas entrevistadas

Nro.	Nombres y Apellidos	Rol	Entidad	Región
1	Gibbel María Aguilar Cortéz	Beneficiario directo	N/A	Piura
2	Oliyenny del Valle Gonzáles Carmona	Beneficiario directo	N/A	Lima
3	Maybeth Mariet Febres Marcano	Beneficiario directo	N/A	Lima
4	Fanny Aurora Castro Álvarez	Beneficiario directo	N/A	Arequipa
5	Rosy Mari Guillermina Prado Pérez	Beneficiario directo	N/A	Arequipa
6	Jorge Luis Porra	Beneficiario directo	N/A	Piura
7	Reinaldo José Rodríguez Cabrera	Beneficiario directo	N/A	Arequipa
8	Yarisbel Evelyn Guedez Guerrero	Beneficiario directo	N/A	Lima
9	Nardenis López	Beneficiario directo	N/A	Piura
10	Elva Rosa Vergel Alviles	Beneficiario directo	N/A	Tacna
11	Yessenia Euddelina Flores Casa Diego	Beneficiario directo	N/A	Arequipa
12	Michelle Yenissee Sánchez López	Beneficiario directo	N/A	La Libertad
13	Irina Saibet Ruiz Padrón	Beneficiario directo	N/A	Lima
14	Yeni del Carmen Espinoza	Beneficiario directo	N/A	Lima
15	Javier Enrique Mendoza Vilela	Beneficiario directo	N/A	Piura
1	Gloria Zambrano	Actor clave	OIT	Lima
2	Félix Arturo Chipoco Cáceda	Actor clave	Oficina Desconcentrada de RREE	Piura
3	Leslie Carolina Méndez Grueso	Actor clave	ACNUR	Lima
4	Eduardo Johan Rosas	Actor clave	SUNAFIL	Arequipa
5	Samuel Hernández	Actor clave	MTPE - PNEJP	Lima
6	Edgardo Martín Flores García	Actor clave	Dirección de Formación Laboral	Tacna
7	Paola Graterol Milano	Actor clave	Líderes Resilientes de Piura	Piura

8	Vladimir Miranda	Actor clave	OIT	Lima
9	Gabriela Morales	Actor clave	We World	Piura
10	Karina Raikovi	Actor clave	Glue Consulting	Lima
11	Glady Dubois	Actor clave	CETPRO Surco	Lima
12	Katy Galindo	Actor clave	Alternativa	Lima
13	Miriam Carrasco	Actor clave	ACNUR	Lima
14	Carlos La Torre	Actor clave	AECID	Lima
15	Ángel Elías Paullo Nina	Actor clave	Consultor en Política Regional	Tacna
16	Eva Flores	Actor clave	Consultora	Lima
17	Jesús Vía	Actor clave	PADF	Lima
18	Cartherine Rodríguez	Actor clave	DRTPEyC	Lima
19	Edwin Helguero	Actor clave	Plan Internacional	Lima
20	Luis Vásquez	Actor clave	MTPE Servicio Nacional del Empleo	Lima
21	Nadiejda Quintana	Actor clave	MTPE Dirección Normalización y Certificación	Lima
22	Ana Castillo	Actor clave	Gobierno Regional de Piura (DRTPE)	Piura
23	Eduardo Pérez Maldonado	Actor clave	SUNAFIL	Tacna
24	Ramiro Lozada	Actor clave	Unión Venezolana	Piura
25	Broswi Galvez	Actor clave	Cámara de Comercio	Arequipa
26	José Loayza Pacheco	Actor clave	Alternativa	Lima
27	Martina Yovera	Actor clave	CETPRO	Piura
28	Russel Gonzales	Actor clave	Confederación de Trabajadores del Perú (CTP)	Lima
29	Delby Argumedo	Actor clave	MTPE	Lima
30	Ana Lo Yau	Actor clave	ex CEDRO	Lima

Anexo 5: Plantilla de Lecciones Aprendidas

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Código del Proyecto: PER2202ESP

Nombre del Evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	En contextos de movilidad humana, donde se propone la certificación de competencias laborales como mecanismo de mejora de la empleabilidad y trabajo decente, la diversificación tanto de las áreas geográficas de intervención como de los perfiles ocupacionales facilita una cobertura adecuada de migrantes y refugiados y una mejor adaptación al mercado de trabajo.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	El Proyecto Integramos promovió la certificación de competencias laborales por medio de dos canales: los CETPRO ubicados en Piura y el PNJP (que desarrolla actividades en varias regiones del país). Ello le permitió tener una cobertura geográfica amplia y adecuar la certificación a los contextos regionales.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Después de la aprobación del Proyecto Integramos (a ser implementado originalmente en Lima, Piura y Tacna), fue solicitada la ampliación de su cobertura (incluyendo Arequipa y La Libertad) para así alcanzar la meta de certificación. Al tener la población refugiada y migrante mayor presencia en actividades de cocina, estética y atención en salón y ventas en las regiones seleccionadas, fueron seleccionadas dichas ocupaciones.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Migrantes, refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	No todas las regiones del país tienen la misma densidad de población refugiada y migrante. En Tacna, por ejemplo, era mucho más baja que en otros territorios de intervención del Proyecto Integramos. También se trataba de población en tránsito.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Las más importantes condiciones habilitantes fueron: a) el mapeo y análisis previo tanto de las instituciones que podrían ser certificadoras de competencias laborales como de los perfiles ocupacionales en cada región, b) diálogo abierto y frecuente con responsables sectoriales, organizaciones de la sociedad civil, cámaras de comercio, empresarios del rubro, centros de formación del rubro y autoridades a nivel de las regiones y c) el donante fue flexible respecto a la ampliación de la cobertura.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Se requiere trabajar en un sistema dinámico de planificación territorial y ocupacional, acompañado de mapeos periódicos de demanda laboral y concentración migratoria en distintas regiones del país. Esto favorecería la adaptación de perfiles de certificación a las realidades productivas locales. Además de ello, se debe fortalecer alianzas con CETPRO, PNJP y actores regionales, para ajustar la cobertura geográfica del proyecto.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Código del Proyecto: PER2202ESP

Nombre del Evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	La abogacía a favor de la inclusión laboral de migrantes y refugiados realizada con empresas privadas sensibilizadas y receptivas facilita la contratación de beneficiarios finales, pero debe estar acompañada, a la vez, de asistencia legal (provisión de normas y formatos actualizados) y aplicación de un enfoque de derechos humanos.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	En la región Piura, el Proyecto Integramos identificó grupos empresariales más abiertos a la problemática de la movilidad humana (como el restaurant Tallapoma). Ocurrió que se identificaron organizaciones que estuvieran interesadas en la certificación de competencias laborales. Por lo que a medida que avanzaba el proyecto fue posible romper la desconfianza respecto de ellos y se abrieron las puertas de integración. Además de desarrollar con dicho restaurant algunas actividades de sensibilización al respecto, incluyendo temas de derechos humanos, también brindó asesoría respecto a la normativa existente y al uso correcto de los formatos de contratación. A consecuencia de ello, un buen número de contrataciones de migrantes y refugiados fue logrado.
Contexto y cualquier precondition relacionada	La información que circula comúnmente sobre migrantes y refugiados, tanto en Piura como en el resto del país, está relacionada criminalidad. De allí que muchas empresas optan por evitar su contratación. Sin embargo, también hay otras empresas que son sensibles al respecto y tienen apertura para que dicha población forme parte de su actividad. Tan solo necesitan más información y asesoría. La gastronomía es una actividad en expansión en la región Piura y los restaurants están teniendo demanda de cocineros, ayudantes de cocina, personal de atención en salón, etc.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Migrantes, refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	A pesar de todos los esfuerzos realizados por el Proyecto Integramos respecto a la disminución de los estigmas sobre los migrantes y refugiados (sobre todo venezolanos), a nivel de Piura circularon discursos negativos que los asociaban con delincuencia. Ello produjo cierta resistencia y temor en sectores empresariales.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Las operaciones iniciales del Proyecto Integramos en la región Piura incluyó el mapeo de entidades empresariales. Fue en base a ello que el restaurant Tallapoma fue identificado. Además, el fueron desarrollados materiales de sensibilización. También el hecho de dar acompañamiento técnico personalizado sirvió de mucho.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Se requiere institucionalizar un modelo de abogacía empresarial focalizada que trabaje directamente con empresas receptivas en sectores estratégicos como la gastronomía. Debe incluir mapeos territoriales periódicos para identificar nuevos aliados empresariales, y brindar acompañamiento en procesos de contratación inclusiva. Además, es recomendable destinar recursos para fortalecer alianzas con gremios locales y escalar el enfoque de derechos humanos en las capacitaciones empresariales.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Código del Proyecto: PER2202ESP

Nombre del Evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	La incorporación formal de la condición migratoria dentro de los sistemas de inscripción y registro de los servicios o programas públicos fortalece un proceso de inclusión institucional sostenible.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	A partir del trabajo de incidencia del Proyecto Integramos, el sistema de inscripción y registro del PNJP fue adaptado para que acepte a quienes tenían como documento de identidad el carné de extranjería y Carné de Permiso Temporal de Permanencia (CCP). Desde su aplicación hasta la fecha, los beneficiarios finales de la intervención, interesados en obtener certificación de sus competencias laborales u otros servicios, pueden acceder a dicho programa. Al haber quedado institucionalizada dicha modificación, se espera que un mayor número de migrantes y refugiados tenga oportunidad de capacitación, certificación e ingreso al mercado de trabajo formal.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Hasta antes de su relación con el Proyecto Integramos, el PNJP tan solo aceptaba e inscribía como usuarios de los servicios que ofrece a población nacional que se identificaba con DNI. Su sistema informático no incluía ninguna categoría relacionada con la condición de ser migrante y refugiado. De allí que la población en movilidad humana estaba restringida de ser participante. Tampoco tenía vínculo con OSC en regiones o realizaba coordinaciones con las Direcciones regionales de trabajo y empleo para que se le ofrezca los servicios de intermediación laboral a las personas certificadas. ⁴⁴
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Migrantes, refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	El hecho que el PNJP estaba orientado a servir tan solo a población nacional excluía a quienes, teniendo necesidad de participar en mecanismos de certificación e inserción laboral, no contaban con documentación nacional.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	El PNJP tuvo una reacción positiva al trabajo de incidencia realizado por el Proyecto Integramos. El acompañamiento técnico ofrecido por la intervención para la modificación del sistema de inscripción y registro fue oportuno y bien recibido. La flexibilidad operativa del PNJP constituyó programa una condición que favoreció la modificación propuesta.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Consolidar la inclusión de la condición migratoria en los sistemas públicos mediante asistencia técnica a programas como el PNJP, y promover su replicabilidad en otros servicios estatales. Además, promover acuerdos interinstitucionales que formalicen dicha práctica, y a su vez fortalezcan el vínculo entre certificación, intermediación laboral y empleabilidad.

⁴⁴ Hasta el año pasado, el PNJP solo ofrecía intermediación laboral al servicio de capacitación laboral y no al de certificación. Por ello la importancia de articular con los Centros de Empleo.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Código del Proyecto: PER2202ESP

Nombre del Evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	La provisión de servicios institucionales de certificación de competencias laborales de la población vulnerable constituye un medio efectivo de incorporación de migrantes y refugiados dentro del mercado laboral formal (sea como dependiente o como autoempleado) y de mejora de su autoestima y motivación. Representa también un medio para mejorar la trayectoria laboral a través de ascensos o cambio de empleo en la búsqueda de mejoras laborales y/o el inicio de negocios.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Al no contar los migrantes y refugiados con algún tipo de respaldo documental oficial sobre lo que saben hacer (competencias), no podían postular a oportunidades de trabajo formal, lo cual significaba que tenían que trabajar en actividades informales. Asimismo, el mecanismo de certificación reconoce las competencias que las personas desarrollan o tienen en el país de destino. Ello es importante porque muchos migrantes y refugiados trabajan en la informalidad y con la certificación es posible que sus experiencias sean reconocidas lo cual incrementa su empleabilidad. El Proyecto Integramos apoyó el establecimiento de entidades evaluadoras y certificadoras de competencias laborales, las cuales, en base al cumplimiento del proceso previsto, emitían un documento oficial que reconocía que su poseedor cumple con los estándares de trabajo en determinadas actividades económicas. Si bien la certificación laboral obtenida sirve de respaldo en los procesos de búsqueda de trabajo formal, también representa un logro personal y una oportunidad para la mejora de la motivación personal y elevación de autoestima.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Hasta antes del Proyecto Integramos, no había ningún mecanismo de reconocimiento oficial de las habilidades previamente desarrolladas por los migrantes y refugiados, quienes al salir de su país no trajeron consigo documentos que acreditasen lo que saben hacer.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Migrantes, refugiados y nacionales en situación de vulnerabilidad.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	A pesar de que los migrantes y refugiados cuentan con certificación laboral, aún hay empresas que tienen nulo o bajo nivel de receptividad de los beneficiarios finales del Proyecto Integramos. Si bien hubo iniciativas iniciales, aún no está establecido un sistema de seguimiento post-certificación. Así todo, los estigmas negativos en relación con migrantes y refugiados aún persisten.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	En un contexto general de exclusión social, los migrantes y refugiados que lograron la certificación de sus competencias laborales (en cocina y estética, por ejemplo), se sintieron valorados y apoyados. La certificación laboral no constituyó un proceso engorroso, sino accesible y bien pautado.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Apuntar a consolidar la certificación de competencias laborales como un servicio permanente y descentralizado. Ello requiere fortalecimiento y acompañamiento a los centros evaluadores en regiones con alta concentración migrante. Esto debe complementarse con campañas informativas dirigidas a empleadores para incrementar la receptividad hacia personas certificadas, y establecer un sistema de seguimiento post-certificación que permita monitorear la inserción laboral y retroalimentar los perfiles ocupacionales.

Anexo 6: Plantilla de Buenas prácticas emergentes

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Proyecto CD/CÓDIGO: PER2202ESP

Nombre del evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Validación de competencias laborales en contextos informales. Propósito: Reconocer oficialmente las habilidades y saberes adquiridos en contextos no formales de trabajo (como cocina, estética personal, ventas, atención en salón), fortaleciendo el acceso de PRyM y nacional vulnerable al empleo formal. La certificación es conducente a la legitimidad laboral sin requerir estudios homologados, lo cual es fundamental para personas con trayectorias fragmentadas que se movilizan a veces a más de un país debido a desplazamientos forzados. La certificación no solo es importante para un reconocimiento de competencias que las personas traen de su país de origen sino también para reconocer aquellas que exhiben en el país de destino. Resulta importante para la población migrante y refugiada porque un porcentaje importante de ella trabaja en la informalidad y, con la certificación, pueden ser reconocidas estas experiencias, lo cual incrementa su empleabilidad en el sentido de que permite mejorar sus trayectorias laborales (mejorar su empleo, incrementar sus ingresos, buscar mejores puestos de trabajo, ingresar al mercado formal, iniciar negocios, etc.). El proceso supone la identificación y selección de perfiles laborales, para luego, proceder a la formación de evaluadores a cargo de la dirección general de normalización, formación para el empleo y certificación de competencias laborales DGNFCCL (MTPE). El siguiente paso es la autorización de centros; la evaluación práctica y observacional, y finalmente el registro y emisión de los certificados correspondientes, para que luego puedan ser derivados a la bolsa de trabajo. Actores involucrados: DGNFCCL, PNJP, DRTPE, centros Vínculo: Resultados 1 y 2
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Técnicas: Requiere estándares ocupacionales actualizados, entornos de evaluación adecuados y entidades y profesionales autorizados para certificar competencias. Políticas: La certificación no está aún plenamente integrada dentro de convocatorias laborales públicas.
Establecer una clara relación causa-efecto	La causa que se ha buscado atacar es el no reconocimiento oficial de las habilidades y saberes adquiridos en contextos no formales de trabajo. Esto limita el acceso de los migrantes y refugiados al empleo formal, considerando que son personas con trayectorias laborales y educacionales fragmentadas que se movilizan de un país a otro.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Beneficiarios: • Migrantes, refugiadas y nacionales vulnerables con experiencia laboral informal o

	formal. • Mujeres en sectores no regulados (como estética y cocina) que acceden a certificación técnica de sus competencias. • Empresas que identifican personas certificados para puestos en sus organizaciones.
Potencial de réplica y por quién	La certificación permite acelerar procesos de inclusión laboral, reduciendo la informalidad y el sub-Empleo. Puede integrarse a programas de formación técnica con enfoque territorial en el marco de prioridades de los gobiernos regionales. A escala nacional, podría constituirse en medidas de política de empleabilidad, incluyendo mecanismos de trazabilidad post-inserción. Precondiciones: perfiles ocupacionales vigentes; evaluadores acreditados; centros autorizados; coordinación PNJP/DRTPE; ruta para homologar documentos de migrantes) Riesgo probable: dificultades para implementar en las DRTPE, movilidad de especialistas y funcionarios, desconocimiento y desconfianza en el sector privado
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Esta buena práctica contribuye al siguiente producto del Programa y Presupuesto para 2024-2025 de la OIT. Producto 3.2. Mayor capacidad de los Estados Miembros para establecer sistemas de desarrollo de competencias y aprendizaje permanente inclusivos, sostenibles y resilientes. Indicador 3.2.3. Número de Estados Miembros que disponen de programas de desarrollo de las competencias innovadores, flexibles e inclusivos, reconocimiento de las competencias, aprendizajes y formación basada en el trabajo.
Otros documentos o comentarios relevantes	No aplica.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Proyecto CD/CÓDIGO: PER2202ESP

Nombre del evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Articulación interinstitucional para inclusión laboral. Propósito: Diseñar e implementar una red de actores públicos, privados, sindicales y de sociedad civil que articulan esfuerzos para integrar a PRyM y nacional vulnerable al mercado laboral. Implica coordinar formación, certificación, derivación de servicios y seguimiento en un modelo colaborativo e interinstitucional con roles y funciones claras. El proceso supone el establecimiento de vínculos entre el PNJP y las DRTPE, lo que permite adaptar las intervenciones a los contextos territoriales. Luego, se consolidan alianzas con entidades como el MTPE, la Superintendencia Nacional de Migraciones, MIDIS, generando sinergias operativas y legitimidad institucional. Esta articulación se fortalece con la participación de gremios empresariales y sindicales, que facilitan la certificación de competencias laborales y promueven prácticas de contratación equitativa. Actores involucrados: MTPE Superintendencia Nacional de Migraciones, Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, MIDIS, gremios del sector privado Vínculo: Resultados 2 y 3
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Mapeo territorial previo de actores potencialmente concernidos, mecanismos de interoperabilidad digital entre instituciones y claridad en funciones operativas Voluntad política y liderazgo técnico. Compromiso de autoridades nacionales, regionales y locales para priorizar la inclusión laboral como parte de la agenda pública, y equipos técnicos capacitados para coordinar acciones intersectoriales. Marco normativo habilitante. Leyes, reglamentos y directivas que reconozcan los derechos laborales de la población refugiada y migrante (PRyM), y la posibilidad de su inclusión en programas públicos de empleo y formación. Existencia de espacios de coordinación multisectorial. La articulación debe apoyarse en mesas técnicas, comités regionales o plataformas de diálogo que permitan la planificación conjunta, el seguimiento y la resolución de cuellos de botella operativos.
Establecer una clara relación causa-efecto	La causa que se ha buscado enfrentar es la limitada coordinación entre los distintos actores públicos, privados y de la sociedad civil concernidos con la integración de migrantes y refugiadas, lo que limita su acceso a oportunidades de formación, certificación y empleo digno.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Actores beneficiarios - Gobiernos regionales y locales, así como ONG y centros de formación que fortalecen sus capacidades técnicas. - ONG y gremios empresariales que amplían en enfoques de inclusión. - Personas migrantes, refugiadas y nacionales de condiciones de vulnerabilidad que acceden a servicios y rutas de empleabilidad más fluidas.

Potencial de réplica y por quién	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Actores beneficiarios • Gobiernos regionales y locales, así como ONG y centros de formación que fortalecen sus capacidades técnicas. • ONG y gremios empresariales que amplían en enfoques de inclusión. Personas migrantes, refugiadas y nacionales de condiciones de vulnerabilidad que acceden a servicios y rutas de empleabilidad más fluidas.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPS, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Puede ser la base de un mecanismo de gobernanza laboral y del empleo inclusiva en regiones receptoras de migrantes y refugiados. Favorece la sostenibilidad de proyectos mediante corresponsabilidad y colaboración de diversos actores públicos y privados. Escalable a través de convenios interinstitucionales, comités técnicos regionales y planes regionales de empleo decente. Precondiciones: Mapeo territorial, Voluntad política y liderazgo técnico Marco normativo habilitante, Existencia de espacios de coordinación multisectorial Riesgo probable: La ausencia de mecanismos formales de articulación entre entidades puede generar duplicidad de esfuerzos, vacíos operativos y desalineación de objetivos entre niveles de gobierno y sectores. La alta rotación en cargos públicos y los cambios de orientación política pueden interrumpir procesos de articulación o debilitar compromisos previos Limitaciones presupuestales y técnicas en gobiernos subnacionales. Estos podrían carecer de recursos humanos, financieros o capacidades técnicas suficientes para implementar acciones inclusivas de manera sostenida. Contextos caracterizados por xenofobia o discursos excluyentes pueden fragilizar el respaldo a iniciativas de inclusión laboral de migrantes
Otros documentos o comentarios relevantes	No aplica.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Proyecto CD/CÓDIGO: PER2202ESP

Nombre del evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Digitalización inclusiva de servicios públicos de empleo. Propósito: Mejorar la trazabilidad de beneficiarios finales y la interoperabilidad institucional mediante plataformas como CRM y CUL, integrando datos migratorios y laborales. Esta transformación digital busca segmentar atención, monitorear inserción y facilitar derivaciones automatizadas. Supone la identificación de barreras documentarias y de acceso que enfrenta la población refugiada y migrante, priorizando la adaptación del Certificado Único Laboral (CUL) como herramienta digital gratuita emitida por el MTPE. Posteriormente, se habilitan canales virtuales para su emisión, integrando datos sobre identidad (RENIEC), antecedentes y experiencia laboral, con mecanismos accesibles para personas con discapacidad en cumplimiento de la Ley N.º 31760. En paralelo, se desarrollan campañas de asistencia digital y sesiones formativas para facilitar el uso de estas plataformas por parte de la PRyM. Complementariamente, se incorporaron sistemas de gestión de relaciones con beneficiarios (CRM) para mejorar la trazabilidad individual de los participantes, optimizar el seguimiento de servicios y fortalecer la interoperabilidad entre entidades públicas. Vínculo: Resultados 1 y 2
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Técnicas: Infraestructura tecnológica con diferentes grados de modernidad en las regiones; escasa o discontinua conectividad a internet y brechas de educación digital en población migrante. Políticas: Requiere acuerdos políticos y normativos para el intercambio de datos entre entidades como Ministerio de Relaciones Exteriores, MTPE, Ministerio del Interior, MINEDU; MINSA, Migraciones y RENIEC Se requieren varias condiciones estructurales, técnicas e institucionales Marco normativo habilitante que reconozca el derecho de la población refugiada y migrante (PRyM) al acceso a servicios públicos de empleo, incluyendo accesibilidad digital. Infraestructura tecnológica interoperable en las entidades públicas compatible (como sistemas CRM), que permitan la trazabilidad de beneficiarios, e integración de datos entre ministerios, gobiernos regionales y aliados estratégicos. Articulación interinstitucional para gobernanza digital entre MTPE, Migraciones, MIDIS, gobiernos regionales y locales Disponibilidad de conectividad en los territorios
Establecer una clara relación causa-efecto	Las causas que se ha buscado enfrentar son la falta de trazabilidad de las personas beneficiarias directas, lo que dificulta hacer seguimiento efectivo a su atención y resultados; y la dificultad para segmentar la atención, monitorear procesos de inserción o facilitar derivaciones automáticas.

Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Actores beneficiarios Funcionarios públicos que acceden a sistemas integrados con información crítica a su alcance. Migrantes que pueden ser atendidos con rapidez. Instituciones que trazan rutas de empleabilidad con base en evidencia presente en sistemas y plataformas compartidas
Potencial de réplica y por quién	Fortalece el monitoreo de la calidad del empleo post-certificación. Puede ser replicado a través de módulos interoperables conectados a sistemas nacionales como el SISFOH, MTPE y MIDIS. Escalable si se garantiza inversión en conectividad, protección de datos y formación en gestión digital. Precondiciones: asegurar acceso a servicios públicos de empleo; trazabilidad de beneficiarios, e integración de dato; y espacios coordinación interinstitucional Limitantes: Infraestructura tecnológica con diferentes grados de modernidad en las regiones; escasa o discontinua conectividad a internet y brechas de educación digital en población migrante. Riesgos: Brechas de conectividad y acceso digital en zonas rurales o periurbanas, Posibles problemas de interoperabilidad entre sistemas institucionales de ministerios y otras entidades Ausencia de acompañamiento presencial o híbrido por lo que muchos beneficiarios pueden quedar excluidos por desconocimiento, desconfianza o dificultades técnicas.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPS, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Esta buena práctica contribuye al Eje 3. Empleo pleno y productivo para transiciones justas. Producto 3.5. Mayor capacidad de los Estados Miembros para promover el empleo decente para los jóvenes. Indicador 3.5.1. Número de Estados Miembros que disponen de programas integrados de empleo y desarrollo de competencias para los jóvenes, entre otros, programas centrados en los sectores verde, digital y del cuidado y otros sectores emergentes.
Otros documentos o comentarios relevantes	No aplica.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Proyecto CD/CÓDIGO: PER2202ESP

Nombre del evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Formación técnica con enfoque intercultural y de género. Propósito: Diseñar e implementar cursos formativos/laborales en sectores con alta demanda regional (atención al cliente, cocina y estética, por ejemplo), incorporando módulos de habilidades socioemocionales (habilidades blandas) para fortalecer autoestima y empoderamiento, especialmente en mujeres migrantes. El proceso supone la identificación de perfiles ocupacionales con alta demanda laboral — como cocina y atención en salón— los mismos que se validan con actores locales, considerando las trayectorias migrantes y los saberes previos de la PRyM. Luego, se diseñan módulos formativos que incorporan contenidos sobre derechos laborales, prevención de violencia de género y respeto a la diversidad cultural, asegurando sesiones accesibles y culturalmente pertinentes. La convocatoria prioriza la participación de mujeres migrantes, incluyendo beneficiarias de programas sociales como Juntos (MIDIS), y se promueve la interacción con población nacional para fomentar la empatía y la cohesión social. Finalmente, se brinda acompañamiento técnico a los centros de formación y se articula con entidades certificadoras. Actores involucrados: MTPE, DRTPE, MIMP, Superintendencia Nacional de Migraciones, Instituciones formativas y certificadoras, empresas locales y gremios empresariales Vínculo: Resultados 1 y 2
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Inclusión explícita del enfoque intercultural y de género en políticas sectoriales de formación, empleo y migración en coordinación con MTPE, Superintendencia Nacional de Migraciones, Reconocimiento de saberes comunitarios, técnicos y de experiencia como base legítima para la certificación de competencias por parte de los organismos de certificación. Currículos modulares que integren contenidos técnicos, socioculturales y de derechos, adaptables a contextos diversos. Transversalización del enfoque de género en todos los módulos, abordando liderazgo femenino, prevención de violencias y autonomía económica. Centros de formación ubicados en zonas estratégicas, con condiciones adecuadas de conectividad, transporte y servicios básicos.
Establecer una clara relación causa-efecto	La causa que se ha buscado enfrentar es la ausencia de procesos formativos adecuados para responder a las demandas del mercado laboral regional, especialmente para personas migrantes y, en particular, mujeres. No se atiende en especial la carencia de módulos que fortalezcan habilidades blandas y autoestima, repercutiendo negativamente en su integración social y económica.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Actores beneficiarios Mujeres migrantes y refugiadas o nacionales en condiciones de vulnerabilidad que mejoran su capacidad de exigencia y autoempleo. Operadores de servicios que fortalecen

	sus capacidades pedagógicas. Gobiernos regionales que alinean oferta formativa con demanda técnico - productiva.
Potencial de réplica y por quién	Puede incorporarse en la malla de programas como el PNJP del MTPE. Su inclusión en políticas de formación permite abordar barreras invisibles como la estigmatización y la exclusión. Escalable mediante alianzas con ONG, CEFOP, CETPROs, Gobiernos Regionales y Entidades certificadoras regionales. Precondiciones: marco normativo habilitante, centros de formación en condiciones adecuadas, empresas interesadas en ofrecer capacitación complementaria y prácticas
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Esta buena práctica contribuye al resultado 5: Igualdad de género e igualdad de trato y de oportunidades para todos del Programa y Presupuesto para 2024-2025 de la OIT.
Otros documentos o comentarios relevantes	No aplica.

Promoviendo la integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad” (Proyecto Integramos)

Proyecto CD/CÓDIGO: PER2202ESP

Nombre del evaluador: Zorobabel Cancino

Fecha: 03 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Promoción de buenas prácticas en el sector privado. Propósito: Implementar campañas de sensibilización y formación empresarial para promover la contratación inclusiva, equitativa, reducir la xenofobia y garantizar derechos laborales de personas migrantes, refugiadas y nacionales en condiciones de vulnerabilidad. En los talleres es necesario informar sobre documentos regulatorios, derechos de los trabajadores y procesos de contratación debido a los cambios constantes en la regulación. Supone un mapeo de empresas con potencial de contratación inclusiva, priorizando sectores con alta demanda laboral. Luego, talleres de sensibilización para líderes empresariales y áreas de recursos humanos (temas: no discriminación, gestión intercultural, enfoque de género y normativa migratoria). Posteriormente, se brinda asistencia técnica a empresas interesadas, y se establecen mecanismos de seguimiento. Finalmente, se reconoce públicamente a empresas comprometidas. Vínculo: Resultado 3
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Existencia de marcos legales que promuevan la inclusión laboral sin discriminación por nacionalidad, género o condición migratoria. Adhesión voluntaria de empresas a principios de diversidad, equidad e inclusión, respaldados por gremios empresariales y cámaras de comercio. Difusión de casos exitosos y testimonios que visibilicen el valor agregado de la contratación inclusiva. incentivos no monetarios para la contratación y personal especializado para facilitar espacio de reflexión y talleres colaborativos Participación de empresas en mesas multisectoriales, redes de inclusión y espacios de diálogo público-privado.
Establecer una clara relación causa-efecto	La causa que se debe enfrentar es el conjunto de barreras en los procesos de contratación laboral para personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad. Estas barreras se manifiestan en la exclusión social, la discriminación —incluida la xenofobia— y la falta de acceso igualitario a oportunidades y derechos laborales fundamentales. Esto impide que estas poblaciones puedan integrarse plenamente al mercado de trabajo y desarrollar su potencial, perpetuando situaciones de desigualdad y precariedad.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Impacto: el Proyecto Integramos no dispone de data. Actores beneficiarios Empleadores que acceden a información sobre regulación migratoria. Migrantes que ven ampliadas sus oportunidades laborales con empresas sensibilizadas.

	Gremios empresariales que mejoran su perfil institucional como empleadores responsables.
Potencial de réplica y por quién	Puede institucionalizarse mediante mecanismos de reconocimiento empresarial. A nivel nacional, podría ser parte de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE, REC) y convenios multisectoriales. Escalable a través de plataformas gremios como CONFIEP, SIN, CCL, gremios de parques industriales y con apoyo técnico de la OIT. Se requiere: - Adhesión voluntaria de empresas - Incentivos públicos (fiscales, reputacionales, técnicos) para empresas que adopten prácticas inclusivas - Asistencia técnica para revisar y adecuar protocolos de selección, inducción, retención - Programas de formación dual para migrantes Riesgos: - Persistencia de narrativas discriminatorias que asocian la migración con inseguridad, Ausencia de incentivos normativos o fiscales podría alejar a las empresas de involucrarse en buenas prácticas - Debilidad de las estrategias de coordinación entre ministerios, gremios empresariales, municipalidades y organizaciones sociales - Débil fiscalización de estándares laborales puede limitar la capacidad del Estado para verificar que las empresas cumplan con principios de equidad, género e inclusión en sus procesos.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Esta buena práctica contribuye al Producto 2.1 del Programa y Presupuesto para 2024-2025 de la OIT. Mayor capacidad institucional de las organizaciones empresariales y de empleadores para ser fuertes, representativas e independientes.
Otros documentos o comentarios relevantes	No aplica.

Anexo 7: Bibliografía

- AECID. (2018). *Marco de Asociación País de la Cooperación Española: España—Perú (2019-2022)*.
<http://www.cooperacionespanola.es>
- AECID. (2023). *Anexo 2: Modelo de documento de formulación de intervenciones de la AECID*.
- Alcázar, L., & Távara, F. (2023). *Barreras para la integración laboral de migrantes venezolanos en el Perú: Identificación y análisis de opciones de política*. https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LA_CIES_2023.pdf
- GTRM Perú. (2022). *Plan de respuesta para refugiados y migrantes 2022—Capítulo Perú*.
- ILO. (2018). *ILO Code of Conduct: Agreement for Evaluators*.
- ILO. (2020). *ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*.
- INEI. (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*.
- Naciones Unidas - Perú. (2021). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible—Perú (2022-2026)*.
- OECD. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>
- OIT. (2007). *Marco multilateral de la OIT para las migraciones laborales*.
- OIT. (2019). *Principios generales y directrices para la contratación equitativa y Definición de las comisiones de contratación y los gastos conexos*.
- OIT. (2024). *Términos de Referencia—Evaluación final independiente del «Proyecto Integración socioeconómica y trabajo decente de personas migrantes, refugiadas y nacionales en situación de vulnerabilidad»*.
- UNEG. (2016). *Normas y estándares de evaluación*. <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>
- Vásquez, T. (2021). *Trabajadores migrantes extranjeros en Perú, descripción y retos* [Power Point]. Panel N°7: Sector privado y trabajadores migrantes: contribuciones múltiples, beneficios mutuos.
https://www.cepal.org/sites/default/files/tania_vasquez.pdf