



Providing Venezuelan migrants and refugees with access to decent jobs in their host countries - Enhancing opportunities for Venezuelan migrants and refugees in Latin America - Evaluación Final Independiente

Resumen Ejecutivo

Código de Proyecto: *RLA/21/09/SWE*

Tipo de la evaluación: *Proyecto*

Momento temporal de la evaluación: *Final*

Naturaleza de la evaluación: *Independiente*

País(es): *Regional, Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana*

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: *Resultado 7 - Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos*

ODS: *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico - meta 8.8; ODS 10: Reducir la desigualdad dentro de los países y entre ellos - meta 10.7*

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: *22/1/2026*

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: *29/1/2026*

Oficina Administrativa (OIT): *ROLAC (RO-Latin America and the Caribbean)*

Oficina Técnica (OIT): *MIGRANT*

Duración del proyecto: *Enero 2022 - diciembre 2025*

Donante y presupuesto: *Sweden, Swedish International Development Cooperation Agency, 4,922,511 USD*

Nombre(s) de (los) consultor(es): *Leticia Bendelac Gordon (Evaluadora líder) y María Moyano Buitrago (Evaluadora experta temática).*

Gestión de la evaluación: *Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación & Diego Calixto, Oficial de Monitoreo y Evaluación*

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

Presupuesto de la evaluación: *45,000 USD*

Palabras clave: [Use themes as provided in i-eval Discovery](#)

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

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El Proyecto LAZOS, implementado por la OIT entre 2022 y 2025 en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, buscó fortalecer la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas de Venezuela mediante un enfoque de trabajo decente, equidad de género, sostenibilidad y gobernanza inclusiva. Financiado por ASDI con un presupuesto superior a 4,9 millones de dólares, constituyó la principal iniciativa para operacionalizar la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) en el marco del Proceso de Quito y la Plataforma R4V.

La intervención se estructuró en cuatro resultados clave y en tres niveles de acción (Macro, Meso y Micro). Se trabajó en el fortalecimiento de instituciones de formación profesional, en el acceso a empleo decente a través de servicios públicos de empleo, en la mejora de la empleabilidad de mujeres migrantes mediante metodologías empresariales, y en la cooperación regional con base en evidencia. Entre las acciones destacadas figuran el reconocimiento de competencias laborales, reformas normativas, pilotos de inclusión laboral, herramientas digitales, formación en contratación equitativa y estrategias de inclusión financiera.

El Proyecto adoptó un enfoque integral y multiescalar que permitió abordar de manera coordinada los desafíos estructurales que enfrentan las personas migrantes y refugiadas venezolanas en su inserción laboral en la región.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

La evaluación del Proyecto LAZOS tuvo como objetivo general valorar su desempeño entre 2022 y 2025 en términos de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Además de contribuir a la rendición de cuentas y al aprendizaje organizacional, buscó extraer lecciones estratégicas aplicables a futuras intervenciones de la OIT y de actores de la cooperación internacional en la integración socioeconómica de migrantes y refugiados.

Se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, integrando la revisión documental, entrevistas, talleres y análisis de casos. Se revisaron documentos clave del Proyecto LAZOS, como el PRODOC (original y ajustado en la fase de Inception), los informes de progreso, la Evaluación de Medio Término (EMT) y la información financiera.

Se realizaron cinco sesiones de debriefing con el equipo del Proyecto y 56 entrevistas a 84 personas (53 mujeres y 31 hombres), que abarcaron los países de implementación y el ámbito regional. Además, se desarrolló un taller participativo en Colombia con seis mujeres beneficiarias finales, en el que se recogieron percepciones directas sobre el impacto del Proyecto. Se aplicaron cuestionarios a actores tripartitos (con una tasa de respuesta de 19 sobre 32) y a entidades aliadas (9 sobre 24), lo que permitió recoger información complementaria de instituciones clave. Asimismo, se elaboraron estudios de caso en Argentina, Colombia y a nivel regional, seleccionados por su relevancia en cuanto a avances, desafíos y lecciones aprendidas. Finalmente, se participó en el Taller de Quito (octubre de 2025), donde se validaron las recomendaciones surgidas de la EMT y se presentó oficialmente el inicio de la evaluación final, en un espacio de diálogo con actores nacionales, regionales y socios estratégicos.

Entre las principales limitaciones a las que el equipo de evaluación tuvo que hacer frente, destacan: la limitada participación de algunos informantes y la consecuente actuación del Equipo de Proyecto para facilitar la representación de los actores clave; el acceso al informe del cierre del Proyecto por lo que se usó la información recabada en la sistematización y actualización de la matriz de seguimiento y monitoreo; y la falta de consideración del análisis del eje de transición justa, analizando exclusivamente el enfoque de género, no discriminación, participación e interseccionalidad.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Principales hallazgos y conclusiones

Se presenta el resumen de los principales hallazgos por cada uno de los criterios empleados en la evaluación. Estos hallazgos están desarrollados en el cuerpo del informe, al principio de cada pregunta de evaluación.

RELEVANCIA

El Proyecto LAZOS fue valorado como altamente relevante por su capacidad de respuesta a los desafíos de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Su diseño se basó en una Teoría del Cambio (TdC) y una Línea de Base que identificaron barreras estructurales a nivel individual, de género, organizacional y de entorno, las cuales fueron abordadas mediante estrategias como la validación de competencias, la formación adaptada, el fortalecimiento del autoempleo, y la promoción de la contratación equitativa. También se incluyó el desarrollo de sistemas de información y datos desagregados para sustentar políticas públicas y combatir estigmas.

El proceso de planificación incorporó mecanismos participativos y de consulta contextualizados por país, lo que permitió adecuar el diseño y su marco lógico a las realidades locales. Se reconoció su alineación con políticas públicas nacionales y su capacidad para fortalecer instituciones y mejorar la empleabilidad, en particular en Argentina y Perú, aunque se observaron debilidades en la articulación entre diagnóstico y diseño, y en la coordinación interinstitucional.

El enfoque de género fue ampliamente integrado, con acciones específicas en cada país y el uso de metodologías adaptadas. Sin embargo, el enfoque interseccional fue limitado y aplicado de manera desigual. En cuanto al eje de no discriminación, el Proyecto impulsó medidas de acceso equitativo al empleo, pero no abordó profundamente causas estructurales ni contó con mecanismos de medición de impacto. La participación fue promovida, aunque con bajo grado de incidencia y representación de ciertos grupos.

Finalmente, el Proyecto se alineó con marcos regionales como la Plataforma R4V, la Declaración de Los Ángeles y la Estrategia ERISE, contribuyendo a sus objetivos mediante acciones concretas, aunque sin una articulación formal plenamente documentada desde su formulación. Esta alineación fue reconocida retrospectivamente a través de sus resultados prácticos.

COHERENCIA

El Proyecto LAZOS presentó una sólida coherencia entre su diseño, su implementación y sus principios institucionales, especialmente en la aplicación del enfoque tripartito y en la participación activa de la diáspora venezolana. Desde su formulación, se incorporaron empleadores, sindicatos y organizaciones de la diáspora en procesos clave como diagnósticos, validación de productos y diseño de pilotos, lo que permitió una alineación contextualizada con las necesidades reales de cada país. Esta articulación favoreció la pertinencia de las acciones y consolidó metodologías como IMESUN, que promovieron el autoempleo y prácticas laborales sostenibles.

En Argentina, se validaron contenidos formativos con inclusión sindical; en Colombia, el diseño técnico fue liderado con respaldo tripartito; en Perú se reforzó la validación técnica con enfoque tripartito; y en República Dominicana, el INFOTEP y la diáspora colaboraron en productos dirigidos a mujeres migrantes, fortaleciendo la capacitación y la comunicación comunitaria. Durante la implementación, empleadores y sindicatos impulsaron acciones de inclusión laboral y la diáspora mantuvo un rol activo en la validación de herramientas y contenidos, fortaleciendo la sostenibilidad de las acciones en todos los países.

Los resultados del cuestionario evidenciaron una percepción positiva sobre la participación del tripartito y de la diáspora, valorando su aporte técnico, logístico y de recursos. Aunque la incidencia política fue más limitada, se observaron efectos concretos en la integración laboral y la sostenibilidad, especialmente en Argentina, Perú y República Dominicana.

En suma, la coherencia del Proyecto se expresó en la continuidad entre su diseño participativo, la implementación contextualizada y el involucramiento efectivo de actores clave. Esta alineación contribuyó a garantizar una ejecución técnicamente sólida, socialmente legítima y con potencial de replicabilidad a nivel regional.

EFICACIA/EFICACIA DE LA GESTIÓN

El Proyecto LAZOS mostró una eficacia relevante pero desigual entre niveles de intervención. A nivel Macro, el Resultado 4 registró avances parciales: solo República Dominicana fortaleció su sistema de información, aunque se superaron las metas de asistencia técnica e incidencia regional. La contribución fue significativa pero limitada, sin alcanzar los cambios estructurales esperados. Factores facilitadores incluyeron el liderazgo técnico de la OIT, la articulación con actores tripartitos y marcos regionales preexistentes, y una gestión flexible. Sin embargo, la eficacia estuvo condicionada por la falta de voluntad política, la rigidez institucional, barreras en los sistemas estadísticos y contextos de inestabilidad y xenofobia. A nivel Meso, los resultados fueron diferenciados. El fortalecimiento de instituciones de formación profesional (R1) avanzó parcialmente, mientras que los servicios públicos de empleo (R2) superaron ampliamente las metas, con una contribución central del Proyecto en diagnóstico, asistencia técnica y articulación. La eficacia se sostuvo en la reputación de la OIT, herramientas concretas, compromiso institucional y coordinación territorial. Obstáculos clave fueron la alta rotación de equipos, brechas de capacidad, escasa participación del sector privado y factores políticos adversos. En el nivel Micro, el Resultado 3 mostró avances parciales. Se superó la meta de herramientas y se fortalecieron las capacidades de 232 mujeres, aunque la incorporación de IMESUN y la implementación de pilotos fue limitada. La contribución se centró en capacidades y redes, pero la generación de empleo sostenible fue restringida por barreras estructurales, regulatorias y contextuales.

Transversalmente, la eficacia se potenció gracias a una sólida coordinación interna, roles definidos y monitoreo por resultados. LAZOS también fortaleció mecanismos de articulación en todos los países y desarrolló instrumentos regionales clave, consolidando su papel como articulador técnico entre niveles, aunque enfrentando limitaciones externas persistentes.

EFICIENCIA

El Proyecto demostró una alta eficiencia en la gestión adaptativa y en el rediseño de su marco de resultados, aunque enfrentó limitaciones asociadas a debilidades estructurales en los sistemas de datos y en la gobernanza regional. La eficiencia se expresó principalmente en la capacidad de ajustar a tiempo el diseño, reorientar los niveles de medición y utilizar la evidencia para modificar los plazos y las estrategias operativas de forma oportuna.

El rediseño de indicadores fue clave, permitiendo pasar de una medición centrada en cambios en la población migrante (nivel Micro) a un enfoque más realista sobre fortalecimiento institucional (nivel Meso), cumpliendo la Recomendación 7 de la Evaluación de Medio Término. Esta corrección mejoró la pertinencia del sistema sin requerir recursos adicionales significativos e incorporó enfoques de género e interseccionalidad. Los mecanismos de seguimiento, basados en alertas y tableros, permitieron ajustes frecuentes y una gestión eficiente de los cuellos de botella. Sin embargo, su efectividad se vio limitada por la baja calidad de los datos, su escasa desagregación, la falta de interoperabilidad y el uso predominantemente descriptivo de la información, lo que dificultó un monitoreo estratégico más profundo.

La Evaluación de Medio Término fue un insumo útil para la toma de decisiones estratégicas, incluyendo el rediseño de indicadores y la extensión del Proyecto hasta junio de 2025. Este proceso mostró una buena relación entre el esfuerzo evaluativo y la gestión basada en evidencia.

Finalmente, aunque el sistema de monitoreo y evaluación fue valorado como clave para la eficiencia, su alcance se vio restringido por la limitada participación de personas migrantes en el diseño programático y por debilidades en la gobernanza regional, especialmente la naturaleza no vinculante de plataformas como el Proceso de Quito y R4V, lo que redujo su impacto estructural a escala regional.

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

LAZOS mostró una fuerte orientación al impacto, con contribuciones significativas, pero no plenas, en los niveles Macro, Meso y Micro, concentradas en la generación de condiciones estructurales, la mejora de los servicios y el fortalecimiento de capacidades individuales.

A nivel Macro, alcanzó el 88,3% de la meta del indicador II.IM, incidiendo en 9 de 17 plataformas y mecanismos regionales previstos. Esto permitió posicionar la integración socioeconómica de las personas migrantes en agendas clave como MIRPS, Proceso de Quito, R4V y la Declaración de Los Ángeles. Las principales vías de impacto se vincularon a la articulación regional y construcción de agendas comunes, al desarrollo de herramientas estructurales como el “Pasaporte de habilidades”, a la generación de evidencia y visibilización de colectivos vulnerables y a la adecuación de servicios e instituciones (IFP, SPE) para una atención más inclusiva. No obstante, el impacto potencial sigue siendo insuficiente frente al objetivo de traducir estos avances en mejoras generalizadas de empleo decente, debido al interés político aún limitado, problemas para el intercambio de datos, brechas en los sistemas de información y la persistencia de xenofobia. En el nivel Meso, la meta de impacto se cumplió al 100%, con servicios, programas y políticas nuevos o mejorados en los cuatro países, integrando enfoques de género y NIT en guías, protocolos, servicios de empleo e IMESUN. Se fortalecieron marcos institucionales y operativos, se ampliaron y adecuaron servicios —especialmente para mujeres migrantes— y se consolidaron capacidades técnicas en instituciones de empleo y formación profesional. La contribución del Proyecto es atribuible y significativa, aunque la rotación de personal, la fragmentación institucional, las restricciones presupuestarias y contextos socioeconómicos adversos limitan la plena traducción de estas mejoras en resultados para la población. En el nivel Micro, el indicador III.IM muestra un alcance preliminar de 8.134 personas migrantes y refugiadas con servicios mejorados, con mayoría de mujeres. El impacto se explica por el fortalecimiento de habilidades, el cambio de mentalidad económica, la certificación de competencias, el empoderamiento (en particular de mujeres) y la reducción de asimetrías de información y aislamiento mediante redes de apoyo. La contribución es significativa pero parcial respecto a condiciones de vida, inclusión laboral y acceso a servicios, acotada por baja capitalización y acceso a crédito, barreras legales y burocráticas, alta vulnerabilidad y la concurrencia de otros actores y barreras estructurales que condicionan la sostenibilidad de los cambios.

ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

El Proyecto LAZOS mostró una orientación clara hacia la sostenibilidad, con avances relevantes en la institucionalización de productos y capacidades, así como en cambios normativos en los niveles macro, meso y micro. Se destacan iniciativas como la Red Intersindical en Argentina, la rúbrica en Colombia, la ENISE en Perú, y los protocolos del INFOTEP en República Dominicana, junto con la incorporación de la +ERISE a nivel regional. Estas acciones evidencian una apropiación técnica y política inicial por parte de instituciones clave.

En términos de recursos, la sostenibilidad presenta un panorama mixto. Existen capacidades técnicas consolidadas, herramientas utilizadas por los socios y marcos normativos considerados “algo suficientes”, lo que favorece la continuidad técnica. Sin embargo, la falta de financiamiento propio suficiente de algunas instituciones puede afectar la capacidad de mantener y escalar las intervenciones, lo que representa un riesgo estructural.

Los factores contextuales también pueden influir en la sostenibilidad. La inestabilidad política, la alta rotación del personal, la brevedad de los proyectos y las barreras socioeconómicas que enfrentan las personas migrantes dificultan la conversión de los logros institucionales en mejoras duraderas para las beneficiarias. En algunos casos, el presupuesto asignado todavía no refleja los compromisos políticos asumidos.

Pese a estos desafíos, el Proyecto tiene un alto potencial de escalabilidad y replicabilidad gracias a su diseño técnico sólido, herramientas adaptables, metodologías consolidadas y capacidades instaladas. Para materializar este potencial, se requieren liderazgo político sostenido, marcos normativos habilitantes, financiamiento público recurrente y sistemas de información interoperables que respalden decisiones basadas en evidencia. En conjunto, LAZOS dejó una base institucional significativa, aunque su plena sostenibilidad dependerá de factores externos que exceden el alcance técnico del Proyecto.

CONCLUSIONES

Relevancia: El diseño fue pertinente al contexto nacional y a los marcos regionales, incorporando enfoques multinivel y de género; sin embargo, la escasa inclusión de otros enfoques transversales, la participación desde un enfoque consultivo y la limitada articulación formal redujeron su potencial transformador y su relevancia estratégica.

Coherencia: El Proyecto fue coherente con los marcos institucionales y regionales, generando sinergias estratégicas y fortaleciendo capacidades. Su influencia varió según el contexto nacional, siendo mayor donde existía voluntad política e institucional para absorber aportes y articular actores clave en entornos colaborativos.

Eficacia: El Proyecto contribuyó significativamente a los resultados en distintos niveles, con mayores logros en SPE y fortalecimiento técnico regional. Sin embargo, persistieron brechas en las metas sistémicas y en los resultados sostenibles, especialmente debido a factores estructurales y contextuales fuera de su control.

Eficacia de la gestión: El modelo de gestión de LAZOS favoreció la articulación multinivel y la adaptabilidad operativa. La gobernanza compartida entre el sector público, los sindicatos y los empleadores fortaleció la implementación desde un enfoque contextualizado. El Proyecto generó sinergias al promover nuevos espacios y reforzar mecanismos existentes.

Eficiencia: El Proyecto fue globalmente costo-eficiente tras su ampliación, lo que permitió validar modelos e institucionalizar cambios. La gestión adaptativa y el monitoreo facilitaron ajustes operativos, aunque persistieron restricciones para incidir estratégicamente debido a datos limitados y a la implementación parcial de los cambios estructurales.

Orientación al impacto: El Proyecto contribuyó significativamente al impacto en los niveles Macro, Meso y Micro, posicionando la integración socioeconómica y fortaleciendo las políticas y las capacidades institucionales e individuales. Sin embargo, su impacto pleno depende de condiciones estructurales y contextuales, como la estabilidad económica y política, el reconocimiento empresarial y la superación de barreras para grupos vulnerables.

Orientación a la sostenibilidad: El Proyecto logró una apropiación significativa basada en un diseño técnico sólido y en alianzas estratégicas. Su sostenibilidad y escalabilidad enfrentan obstáculos estructurales, y las condiciones habilitantes siguen siendo frágiles.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1: Incorporar la promoción de la integración socioeconómica como línea estratégica de la OIT, dada su alta alineación con el mandato interno y con los marcos internacionales y nacionales.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Medio plazo. **Recurso de implicación:** Medio

Recomendación 2: Capitalizar los resultados logrados por LAZOS en iniciativas, marcos y programas ya existentes, tanto en el ámbito regional (como +ERISE, R4V, Proceso de Quito, CRM, CSM, MIRPS), como en el ámbito nacional, desde un enfoque de trabajo decente y gestión de los flujos migratorios.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos / Oficina Regional / Oficinas País. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Corto plazo. **Recurso de implicación:** Bajo.

Recomendación 3: Promover y mantener alianzas, lazos comunitarios y espacios tripartitos trabajados en LAZOS y la arquitectura operacional descentralizada, teniendo en cuenta que gran parte de los aciertos para la consolidación de redes fue atribuida al conocimiento de las estructuras locales de los equipos nacionales y/o regionales, y a los acompañamientos estratégicos.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional//Oficinas País y Constituyentes. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Corto plazo. **Recurso de implicación:** Medio.

Recomendación 4: Integrar el uso de gobernanzas adaptativas en proyectos en curso y nuevas intervenciones de la OIT considerando los aprendizajes de LAZOS, y formalizar la flexibilidad operativa y el uso sistemático de la TdC como herramientas de gestión, asegurando objetivos y metas realistas desde la formulación.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos / Oficina Regional / Oficinas País. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Corto plazo. **Recurso de implicación:** Medio.

Recomendación 5: Fomentar la inclusión de enfoques transversales como el género, la interseccionalidad, la no discriminación, la participación y la transición justa, para garantizar que las necesidades y recursos necesarios sean considerados.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos / Oficina Regional / Oficinas País. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Corto plazo. **Recurso de implicación:** Medio.

Recomendación 6: Asegurar la sostenibilidad operativa de los logros teniendo en cuenta que la ampliación temporal y presupuestaria permitió consolidar varios de los resultados hasta el cierre del Proyecto.

Unidades Responsables: Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional / Oficinas País / Aliados estratégicos y plataformas regionales (como R4V/Proceso de Quito) y Constituyentes. **Prioridad:** Alta. **Tiempo de implicación:** Corto plazo. **Recurso de implicación:** Medio.

LECCIONES APRENDIDAS

1. La flexibilidad operativa y la gestión adaptativa permitieron a LAZOS enfrentar contextos políticos adversos y burocracia estatal. Gracias al monitoreo constante y a ajustes frecuentes,

el Proyecto reestructuró indicadores y aseguró compromisos institucionales clave, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos en entornos institucionales complejos y cambiantes.

2. En proyectos con metas regionales y nacionales como LAZOS, es esencial una coordinación nacional exclusiva por país. Esta separación permite una supervisión efectiva, agilidad en la ejecución y un mejor cumplimiento de los objetivos. El conocimiento local fortalece la incidencia con actores tripartitos y aporta un valor clave en contextos operativos complejos.
3. Fortalecer los Sistemas Nacionales de Información en contextos laborales y migratorios resulta altamente complejo debido a barreras técnicas, políticas y presupuestarias. La resistencia institucional, la disparidad de capacidades y la falta de voluntad para compartir datos entre entidades dificultan avances significativos dentro del plazo limitado de un proyecto.

BUENAS PRÁCTICAS

1. El Proyecto LAZOS implementó una estrategia de ajuste razonable, adaptando metodologías y enfoques migratorios y de género a servicios públicos existentes. Esta práctica buscó fortalecer la capacidad institucional para integrar a personas migrantes y refugiadas, evitando la creación de nuevas estructuras y reduciendo la resistencia institucional en contextos complejos.
2. El acompañamiento técnico y la flexibilidad de ASDI permitieron al Proyecto LAZOS priorizar los resultados sobre las actividades fijas. Una comunicación abierta facilitó adaptaciones estratégicas, preservando componentes clave como la inclusión financiera. Esta colaboración aseguró una implementación contextualizada y eficaz frente a la volatilidad regional.