

▶ Evaluación Final Independiente del Proyecto LAZOS Regional

Brindar a las personas migrantes y
refugiadas de Venezuela acceso a trabajos
decentes en los países de acogida de
América Latina y el Caribe





► Agradecimientos

Las consultoras agradecen profundamente a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de la evaluación final independiente del Proyecto LAZOS en el que se enmarca este estudio de caso, ya sea proporcionando insumos esenciales, compartiendo su experiencia o facilitando el acceso a información relevante. Se reconoce especialmente la colaboración del Equipo de Proyecto LAZOS, en particular a su Coordinadora y Responsables Nacionales, así como a los equipos técnicos de la OIT y al apoyo institucional de ASDI. Por último, se resalta la orientación y el acompañamiento profesional de Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación, cuyo aporte fue fundamental para un desarrollo riguroso y participativo de este proceso.

► Índice

1. Introducción	3
Objetivo general del estudio de caso Regional	4
Objetivos específicos	5
2. Pertinencia de lazos en el contexto argentino	5
3. Resultados y contribución del proyecto a nivel regional	6
3.1. Sistemas de información y evidencia regional	7
3.2. Cooperación Sur - Sur y Triangular	8
3.3. Incidencia en marcos y agendas regionales	8
4. Factores incidentes en el logro de los resultados regionales	9
5. Ruta crítica de Lazos a nivel regional	10
6. Sostenibilidad y Escalabilidad	12

El Proyecto LAZOS constituye la principal iniciativa de la OIT para operacionalizar la ERISA a través de "laboratorios nacionales" en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, y de un conjunto de intervenciones regionales orientadas a traducir compromisos políticos en capacidades institucionales concretas.



7,84 millones

de personas migrantes y refugiadas venezolanas se encontraban fuera de su país,

88%

residían en países de la región

91%

del total se concentra en Colombia, Perú, Brasil, Chile y Ecuador, siendo Colombia y Perú países prioritarios para el Proyecto LAZOS, junto con Argentina y República Dominicana.

► 1. Introducción

La dimensión regional del Proyecto LAZOS se inscribe en una de las crisis de movilidad humana más significativas del hemisferio occidental. Según los últimos datos publicados por la R4V de noviembre de 2025, cerca de 7,84 millones de personas migrantes y refugiadas venezolanas se encontraban fuera de su país, y más del 88% residían en países de la región¹. Colombia, Perú, Brasil, Chile y Ecuador concentran más del 91% del total, siendo Colombia y Perú países prioritarios para el Proyecto LAZOS, junto con Argentina y República Dominicana. A pesar de los avances en regularización (más de 4,5 millones de personas han obtenido algún estatus migratorio regular desde 2019, según datos de la ONU²), una proporción importante continúa enfrentando severas dificultades para acceder a servicios básicos, protección y, especialmente,

1 En <https://www.r4v.info/es/refugiadosymigrantes>

2 <https://news.un.org/es/story/2024/12/1534921#:~:text=M%C3%A1s%20de%204%2C5%20millones%20de%20migrantes%20y%20refugiados%20de,la%20ONU%20publicadas%20este%20viernes.>

a oportunidades de integración socioeconómica y empleo decente en los 17 países que participan de la Plataforma R4V y del Plan de Respuesta Regional³.

En este contexto, la integración socioeconómica se ha consolidado como eje prioritario en las principales plataformas regionales. Los países del Proceso de Quito han identificado explícitamente la integración socioeconómica como una de las líneas centrales de su agenda de trabajo, vinculándola con la movilidad laboral, el trabajo decente, las oportunidades educativas y la cohesión social⁴. De forma convergente, la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) de la R4V y del Proceso de Quito, plantea un enfoque integral que articula regularización y caracterización, formación profesional y reconocimiento de competencias, promoción del empleo, emprendimiento, inclusión financiera y acceso a protección, apoyándose en mecanismos de cooperación regional y de intercambio de buenas prácticas⁵.

El Proyecto LAZOS constituye la principal iniciativa de la OIT para operacionalizar la ERISE a través de “laboratorios nacionales” en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, y de un conjunto de intervenciones regionales orientadas a traducir compromisos políticos en capacidades institucionales concretas. Con financiamiento de ASDI y un presupuesto de aproximadamente 4,9 millones de dólares, LAZOS se concibió como una intervención multisectorial y multiescalar para fortalecer la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes venezolanas⁶ mediante el enfoque de trabajo decente, igualdad de género, sostenibilidad y gobernanza inclusiva, articulando cuatro resultados y tres niveles de intervención (macro, meso y micro).

En su enfoque regional, LAZOS ha operado como vector de articulación y productor de bienes públicos regionales. Por un lado, ha contribuido a la generación y circulación de conocimiento sobre integración socioeconómica y brechas de género a través de una serie de estudios sobre mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela y sobre servicios de desarrollo empresarial en los cuatro países. También mediante productos regionales como el pódcast “Yo vine a trabajar”, la guía para sistemas de seguimiento de trayectorias laborales, una serie de artículos académicos sobre gobernanza de la migración laboral y la “Guía Talento en Movimiento”, tanto con el sector empleador, como con el sindical. Por otro lado, el proyecto ha impulsado herramientas y mecanismos de alcance regional, como la Caja de Herramientas para territorios integradores y el diseño de un mecanismo regional de reconocimiento mutuo de certificaciones de competencias laborales, acordado con 15 países, y que integra a instituciones de formación profesional y actores tripartitos⁷.

Finalmente, también desde una línea regional, LAZOS ha reforzado la presencia del objetivo/tema de integración socioeconómica en al menos nueve plataformas y mecanismos regionales, incluyendo el Proceso de Quito (actualización de la +ERISE), la Plataforma R4V (co-liderazgo del sector regional de integración socioeconómica), la CRM (+ERISE y Pasaporte de Habilidades), CSM (Plan Sudamericano para las Migraciones y Red de Integración Socioeconómica), Cartagena +40 (+ERISE asociada al Capítulo 2 de soluciones duraderas del Plan de Acción de Chile y prioridad para el 2026-2027), así como en espacios vinculados a la Declaración de Los Ángeles, donde la OIT ha sido reconocida como socio técnico clave, a pesar que dicho instrumento se encuentra inactivo desde inicios del 2025, asociado a las medidas tomadas por el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.

Bajo este marco, en el presente documento se buscará ampliar en información relacionada sobre cómo LAZOS ha operado como puente entre agendas regionales y políticas nacionales, qué rutas críticas se han abierto para consolidar bienes públicos regionales en materia de trabajo decente e integración, y cuáles son los límites y oportunidades para sostener y escalar estos avances en el mediano plazo.

Objetivo general del estudio de caso Regional

Analizar la ruta crítica del Proyecto LAZOS en su dimensión regional, identificando de qué manera sus intervenciones en materia de información, producción de herramientas, cooperación Sur-Sur y articulación con plataformas y mecanismos regionales han contribuido a posicionar la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en las agendas regionales, así como las condiciones necesarias para la sostenibilidad y el escalamiento de estos avances.



3 <https://www.iom.int/news/new-strategy-support-stabilization-and-integration-refugees-and-migrants-latin-america-and-caribbean>

4 https://www.r4v.info/sites/g/files/tmzbdl2426/files/2021-06/wcms_775178.pdf

5 *Ibidem*

6 Si bien en el PRODOC se contempló que el Proyecto tendría un foco en la población venezolana, durante la fase de inicio se acordó que se trabajaría con una visión más amplia de personas refugiadas y migrantes en la región.

7 <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-08/FOLLETO%20MECANISMO%20WEB.pdf>

Objetivos específicos



Reconstruir la ruta crítica regional de LAZOS, describiendo los principales hitos, decisiones estratégicas, procesos consultivos y mecanismos regionales de integración (Proceso de Quito, R4V, MIRPS, CRM, CSM, Cartagena+40, Declaración de Los Ángeles, entre otros) en los que el proyecto ha incidido en relación con la integración socioeconómica y el trabajo decente.



Profundizar en los resultados alcanzados a nivel regional en el marco del Resultado 4, analizando la contribución de LAZOS a la producción y circulación de conocimiento sobre integración socioeconómica y brechas de género, el desarrollo de herramientas y mecanismos (Caja de Herramientas, guías o el Pasaporte de Habilidades), y el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y Triangular entre países e instituciones de la región.



Identificar factores habilitantes, cuellos de botella y riesgos que han facilitado o limitado el logro de resultados regionales, incluyendo aspectos relacionados con voluntad política, marcos normativos, barreras para el intercambio de datos, capacidades técnicas y coordinación interagencial.



Extraer lecciones aprendidas y condiciones de sostenibilidad para futuras intervenciones regionales de la OIT y de otros actores, en particular respecto a cómo proyectos anclados en países específicos pueden nutrir y aprovechar marcos regionales para avanzar en la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en América Latina y el Caribe⁸.

► 2. Pertinencia del proyecto en el contexto regional

En la última década, los países de América Latina y el Caribe han tenido que construir, casi en tiempo real, una arquitectura de gobernanza para responder a la movilidad humana desde Venezuela. La Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Personas Refugiadas y Migrantes de Venezuela (R4V), que hoy agrupa a más de 200 organizaciones en 17 países, se ha consolidado como el principal marco operativo para articular respuestas humanitarias y, en un segundo momento, de integración, incluyendo un Sector de Integración dedicado específicamente al empleo, los medios de vida, el emprendimiento y la inclusión financiera⁹. Complementariamente, procesos intergubernamentales como el Proceso de Quito han ido incorporando compromisos explícitos en materia de integración socioeconómica, empleo, autoempleo y lucha contra la discriminación, lo que sitúa el trabajo decente y la cohesión social en el centro de la agenda regional sobre movilidad venezolana y de otras nacionalidades¹⁰.



Sobre esta base, en 2021 el Proceso de Quito y de la Plataforma R4V, con el apoyo técnico de la OIT y el PNUD, lanzaron la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) como hoja de ruta para reducir la vulnerabilidad y maximizar la contribución de las personas refugiadas y migrantes venezolanas. La ERISE planteó siete ejes principales (fortalecer la regularización y la información; ampliar las oportunidades de formación profesional, certificación de competencias, promoción del empleo, emprendimiento y desarrollo empresarial, inclusión financiera, acceso a la protección social y cohesión social), además de consolidar marcos de política y de cooperación regional con enfoque de trabajo decente e igualdad de género¹¹.

8 La estrategia de la OIT con los proyectos regionales es de doble vía: las acciones de ámbito regional operan como elementos catalizadores de la operación nacional en los países de intervención en donde lo regional funciona como una suerte de “arrastre”, para motivar el avance nacional, cuando se constata que hay otros países que trabajan en esa línea. Además, las acciones de ámbito país funcionan como efecto demostrativo en el nivel regional, en clave de CSS, buenas prácticas, experiencias inspiradoras, que muestran que es posible actuar en los temas y enfoques que se acuerdan a nivel regional, y de esta manera se fortalece la coordinación/articulación para avanzar en respuestas conjuntas. En otras palabras, lo regional en la OIT no se explica solo por la sumatoria de países ya que hay un modelo de trabajo que se aplica en ambos niveles.

9 <https://www.r4v.info/es/document/rmrp-2025-2026-0>

10 <https://innovamigracion.iom.int/en/comunicacion/caja-de-herramientas/marcos/proceso-quito>

11 <https://migrationnetwork.un.org/es/practice/estrategia-regional-oit-pnud-para-la-integracion-socioeconomica-de-los-migrantes>

La evaluación conjunta de medio término Lazos-ERISE (2024) subrayó que, si bien la ERISE puede ser un instrumento aplicable en diversos entornos, su avance depende en gran medida de las acciones para impulsar la apropiación, desarrollar mecanismos de seguimiento y asociar la Estrategia con políticas nacionales.

En este contexto, LAZOS ocupa un lugar estratégico como principal proyecto de la OIT diseñado específicamente para operacionalizar la ERISE. Financiado por ASDI y ejecutado entre 2022 y 2025 en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, el Proyecto se define como una iniciativa para “mejorar y aumentar los niveles de integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes venezolanas en los países de acogida mediante un enfoque de trabajo decente”.

Los resultados de la evaluación final encuentran a LAZOS como intervención emblemática de la OIT en esta agenda, combinando laboratorios nacionales de política y servicios con un componente regional robusto vinculado al Resultado 4. El posicionamiento estratégico de LAZOS se apoya en tres elementos centrales.



Primero, en el mandato normativo y técnico de la OIT en materia de trabajo decente, diálogo social y normas internacionales del trabajo, que le permite llevar a los espacios regionales (Proceso de Quito, CRM, CSM, MIRPS, R4V, Cartagena+40, Declaración de Los Ángeles, entre otros) propuestas sustentadas en estándares y en la experiencia comparada de la organización en migración laboral y movilidad humana



Segundo, en su capacidad para desarrollar productos regionales como la +ERISE, la Caja de Herramientas para Territorios Integradores, el Pasaporte de Habilidades, la Guía Talento en Movimiento y la Guía regional de género para fortalecer el enfoque en el proceso de formación en IMESUN¹² que pueden ser apropiados por múltiples países e instituciones más allá de los cuatro países de implementación directa. Estos productos regionales respondían a: i) barreras a la integración socioeconómica identificadas en diagnósticos y estudios regionales y nacionales; ii) necesidades compartidas por los gobiernos de la región; y iii) temáticas priorizadas y convergentes reflejadas en los planes y agendas de trabajo de los procesos consultivos y de los mecanismos regionales.



Tercero, LAZOS se posiciona como bisagra entre lo nacional y lo regional: utiliza los cuatro países como espacios de prueba para modelos de certificación de competencias, servicios públicos de empleo, desarrollo empresarial, gobernanza local e inclusión de mujeres migrantes, y luego sistematiza y proyecta esos aprendizajes hacia las plataformas regionales; a la vez, impulsa/promueve en los países los marcos, prioridades y herramientas acordadas a nivel regional (+ERISE, lineamientos del Sector de Integración, compromisos del Proceso de Quito).

Estos tres aspectos explican por qué, desde la evaluación, se considera significativa la contribución regional de LAZOS, ya que el Proyecto no solo responde al contexto regional, sino que también lo moldea, aportando insumos concretos para que los compromisos políticos sobre integración socioeconómica se traduzcan progresivamente en capacidades e intervenciones específicas en los países de acogida.

► 3. Resultados y contribución del proyecto a nivel regional

3.1. Sistemas de información y evidencia regional

En el ámbito de los sistemas de información y la generación de evidencia regional (y relacionados con el Resultado 4), **LAZOS logró superar la meta de asistencia técnica** a entidades específicas (4 entidades frente a 3 previstas) a pesar de no alcanzar el objetivo global de fortalecer los sistemas nacionales de forma integral en la mayoría de los países. La contribución más significativa se consolidó en República Dominicana con la reglamentación operativa de la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias, y en Perú, mediante la inclusión de variables de movilidad humana



¹² <https://www.ilo.org/es/publications/guia-de-orientaciones-y-recomendaciones-transversales-de-genero-en-la>

en la Encuesta de Demanda Ocupacional. A nivel regional, el proyecto aportó valor mediante la elaboración de una evaluación y propuesta metodológica estandarizada para el fortalecimiento de los sistemas nacionales y fomentó la transferencia de conocimiento a través de la Cooperación Sur-Sur, facilitando intercambios técnicos sobre medición estadística entre instituciones de Argentina y Perú.

No obstante, la estrategia de formalizar acuerdos interinstitucionales para el intercambio automatizado de datos probó ser inviable bajo las condiciones existentes, resultando en un cumplimiento nulo de dicha meta. El Proyecto identificó barreras estructurales insuperables a corto plazo, tales como la incompatibilidad tecnológica (interoperabilidad), la falta de priorización política en las agendas locales y una coordinación interna insuficiente con el departamento de estadística de la OIT. Ante este escenario, la gestión del Proyecto demostró capacidad de adaptación al aplicar un criterio de eficiencia: se decidió desestimar las actividades relacionadas con la interoperabilidad de datos para reorientar los recursos técnicos y financieros hacia productos regionales y asistencias técnicas directas que ofrecían mayor viabilidad y retorno para las contrapartes.



3.2. Cooperación Sur-Sur y Triangular

En materia de cooperación Sur-Sur y Triangular, **LAZOS funcionó como un dispositivo de intercambio técnico entre instituciones de formación profesional, servicios públicos de empleo y actores del mundo del trabajo de diversos países.** Un primer ejemplo es el trabajo en torno a la interconexión de servicios públicos de empleo, que, si bien no logró concretarse plenamente, permitió avanzar en un proceso de cooperación estructurada entre Colombia y Ecuador: se creó una Comisión Técnica Binacional SENA-SECAP, se elaboró una hoja de ruta para un eventual esquema de certificación binacional o mutua de competencias laborales y se apoyó el desarrollo del nuevo sitio web del Servicio Público de Empleo de Colombia, concebido como condición técnica para futuros procesos de interconexión.



Uno de los hitos más destacados de la cooperación Sur-Sur fue la construcción del Pasaporte de Habilidades: mecanismo regional para el reconocimiento mutuo de certificaciones de competencias laborales. A partir de la experiencia acumulada con las instituciones de formación profesional en los cuatro países LAZOS y con el respaldo técnico de OIT/CINTERFOR, el proyecto impulsó una red regional de IFP, ministerios de trabajo, organizaciones de empleadores y de trabajadores que hoy reúne a 15 países comprometidos formalmente con avanzar en la implementación del mecanismo en un contexto de una dinámica creciente de migración laboral y movilidad humana en la región. Se encontró que este proceso constituye una de las contribuciones más innovadoras del proyecto, al sentar las bases técnicas, institucionales y políticas para aprovechar las competencias de las personas en movilidad y su contribución al desarrollo y mejora de la productividad en los países de la región.

El Proyecto diseñó una estrategia de CSS para la temática de migración laboral y movilidad humana¹³, realizó un mapeo y sistematización de 48 Buenas Prácticas en materia de movilidad laboral y movilidad humana de 7 países, tomando como referencia los ejes de la ERISE. Asimismo, LAZOS promovió intercambios Sur-Sur en temas como la Casa de Acogida para mujeres vulnerables por la trata de personas y migrantes en situación de explotación¹⁴, el intercambio de prácticas de Argentina y Perú en el tema de la Inclusión Financiera de personas refugiadas y migrantes¹⁵, y de Mediciones de Estadísticas de personas refugiadas y migrantes¹⁶.

No obstante, se encontró que estos ejercicios de cooperación tuvieron, en general, un alcance limitado en términos de escala y formalización; su sostenibilidad dependerá de la capacidad de las instituciones regionales (como CINTERFOR y las plataformas intergubernamentales) para darles continuidad más allá de la vida del proyecto, así como de la OIT para impulsar procesos de intercambio, aprovechando la Estrategia de CSS y la actual prioridad de la cuestión de la integración socioeconómica de la población migrante.

13 <https://www.ilo.org/es/publications/construyendo-soluciones-compartidas-desafios-comunes>

14 <https://www.ilo.org/es/publications/cooperacion-sur-sur-buena-practica-chile-casa-de-acogida-mujeres-trata-de-personas-migrantes>

15 <https://www.ilo.org/es/publications/cooperacion-sur-sur-buena-practica-inclusion-financiera-argentina-peru>

16 <https://www.ilo.org/es/publications/cooperacion-sur-sur-buena-practica-mediciones-estadisticas-argentina-peru>

3.3. Incidencia en marcos y agendas regionales

La incidencia en marcos y agendas regionales constituye uno de los logros más claros del Resultado 4. El informe de indicadores registra 15 intervenciones técnicas y de incidencia en nueve plataformas y mecanismos regionales y subregionales, que se traducen en la incorporación o el fortalecimiento explícito de la temática de integración socioeconómica en sus agendas.

En el **Proceso de Quito**, LAZOS brindó asistencia técnica a las Presidencias Pro Témporte de Chile, Costa Rica y Ecuador, así como a Colombia en su calidad de país Champion de la temática y lideró el proceso de **actualización de la +ERISE**, posicionándola como un documento de referencia para seis plataformas regionales (PdQ, CRM, MIRPS, Plan de Acción de Chile/Cartagena+40, OEA y R4V) y consolidando a la OIT como socio técnico y líder temático en su implementación. Es preciso añadir que OIT lideró un proceso interagencial en el que participaron PNUD, OIM, ACNUR, ONU Mujeres y UNICEF, siendo un hecho innovador y muy buen indicador en un contexto de restricciones en el que se reclama mayor interagencialidad. En la **Plataforma R4V**, el Proyecto co-lideró el sector regional de integración socioeconómica y tuvo una participación activa en los grupos de trabajo nacionales.



En otros mecanismos, la incidencia se tradujo en compromisos concretos.



En **Cartagena+40**, la integración socioeconómica pasó a formar parte del Plan Bianual 2026–2027, donde el Certificado de Competencias Laborales (CCL) y el acceso al empleo figuraron entre las prioridades de dicho Plan, gracias a la contribución clave de la OIT, ya que el Proyecto contribuyó al proceso de elaboración del Plan de Acción de Chile.



En la **Declaración de Lima** de la CSM, se reforzó la inclusión laboral en comunidades receptoras y en el Plan Sudamericano de Migraciones 2035 gracias a la contribución del Proyecto y a la asistencia técnica de la Red de Integración, en la cual se incorporaron la +ERISE y el Pasaporte de Habilidades.



En el **MIRPS**, la integración socioeconómica se incorporó como prioridad 1 en el Plan de Acción Regional 2025, y el Pasaporte de Habilidades se contempló como el modelo para abordar el reconocimiento mutuo de CCL en ese espacio.



En la **Declaración de Los Ángeles**, y aunque esta dejó de estar activa en 2025, la asistencia técnica de LAZOS contribuyó a fortalecer la dimensión de inclusión socioeconómica y protección de mujeres migrantes en el grupo de trabajo sobre integración y apoyo a comunidades receptoras. Además, contribuyó al desarrollo del pilar I sobre comunidades de acogida con la Caja de Herramientas para Territorios Integradores, que servirá para más espacios, en un momento en el que la localización de la integración socioeconómica está priorizada.

Adicionalmente, el acompañamiento técnico a la **Coalición por Venezuela**, a la **Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración (PMM)** y a la red de **Lideresas de la Diáspora de Venezuela en América Latina** se encontró que permitió reforzar el enfoque de integración socioeconómica en espacios liderados por sociedad civil y diáspora, fortaleciendo la participación de organizaciones de mujeres refugiadas y migrantes y su capacidad para incidir en las agendas regionales.

Gracias a estas intervenciones, la contribución de LAZOS al impacto regional se consideró **altamente significativa aunque aún insuficiente**, pues el proyecto actuó como catalizador político y técnico, posicionando la integración socioeconómica como prioridad en los principales foros regionales, articulando agendas y ofreciendo marcos de referencia fortalecidos (ERISE) y herramientas estructurales; pero la materialización plena de estos avances en mejoras generalizadas de empleo decente para las personas refugiadas y migrantes venezolanas depende de decisiones adicionales de los Estados y de la evolución de factores macroeconómicos y políticos fuera del control del proyecto.

Tabla 1. Resultados Argentina nivel Meso

Indicador	Valor reportado en la región	Hallazgo
R4.1. Número de países que han fortalecido sus sistemas de información sobre integración socioeconómica o migración laboral de personas refugiadas y migrantes a partir de la asistencia técnica del Proyecto.	1	Con el fortalecimiento del sistema estadístico nacional de República Dominicana mediante la implementación del Reglamento Operativo de la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias.
R4.2. Número de intervenciones técnicas y de incidencia desarrolladas con plataformas y mecanismos regionales para integrar la ISE de personas refugiadas y migrantes (PRM) en sus agendas.	15	Se desarrollaron 15 intervenciones técnicas y de incidencia en plataformas regionales para integrar y/o fortalecer la ISE en sus agendas.

Fuente: Informe final de seguimiento 2025

► 4. Factores incidentes en el logro de los resultados regionales

A nivel regional el logro de resultados y el potencial de impacto regional del Proyecto Lazos fue facilitado por factores como el liderazgo técnico de la OIT y su mandato para sostener una estrategia centrada en la integración socioeconómica, la formalización y la generación de riqueza. Un factor clave identificado fue la flexibilidad del donante y del diseño, que permitió al equipo del proyecto adaptarse a la volatilidad del tema de la migración a nivel regional, presidencias protempore más o menos abiertas a abordar el tema y avanzar, o la progresión de un tema “venezolanizado” a un proceso más abierto a otras nacionalidades que incluye las personas retornadas en el año 2025. La capacidad de articulación técnica permitió la consolidación de la temática de integración socioeconómica en plataformas y mecanismos clave de la región, como el PdQ, la Plataforma R4V, Cartagena+40, Declaración de Lima de la CSM, o el MIRPS, logrando que se incluyera en sus agendas y planes de acción

A pesar de estos facilitadores, el potencial impacto del proyecto a nivel regional se encontró obstaculizado por la alta inestabilidad política en la región y el ascenso del discurso xenófobo, lo que dificultó la continuidad de las políticas inclusivas y generó resistencia institucional. El principal reto estructural, además, fue el escaso avance en el Resultado 4 (Sistemas de Información), donde persistieron las barreras jurídicas y tecnológicas para el intercambio de datos, y la reticencia de los Estados a priorizar el tema, lo que limitó la posibilidad de medir el impacto real y generar políticas basadas en evidencia fidedigna.



La Tabla 2 resume los hallazgos más importantes para cada nivel (resultados, potencial impacto).

Tabla 2. Factores incidentes en el logro de los resultados y el potencial impacto a nivel regional

Nivel	Facilitadores	Limitadores
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidad técnica y legitimidad de la OIT y del proyecto. ▶ Articulación regional y uso estratégico de marcos normativos y estructuras intergubernamentales ▶ Compromiso de actores tripartitos y colaboración Inter agencial ▶ Gestión adaptativa y flexibilidad del socio financiador 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inestabilidad política nacional
Potencial impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfoque de Desarrollo a largo plazo ▶ Articulación estratégica regional fortalecida y marcos preexistentes ▶ Herramientas estructurales y colaboración regional ▶ Estrategia de visibilidad y empoderamiento (género y diáspora) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desajustes de coordinación entre instituciones y alta rotación en gobierno ▶ Cambios en el escenario político a nivel nacional ▶ Limitación presupuestaria para mantenimiento post Proyecto de la Red Sindical

Fuente: Informe final de seguimiento 2025

▶ 5. Ruta crítica de Lazos a nivel regional

La ruta crítica de LAZOS a nivel regional puede reconstruirse como un proceso en tres grandes momentos encadenados, en los que el Proyecto pasa de posicionarse en la arquitectura regional de gobernanza, a fortalecer mecanismos para la integración socioeconómica y cooperación Sur-Sur estructurada, y finalmente a incidir en marcos políticos y mecanismos regionales, mientras conecta estos avances con los “laboratorios nacionales” de Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, así como conecta la acción nacional (Meso) con los compromisos regionales (Macro).



En un **primer momento (2022 – inicios de 2023)**, LAZOS se dedicó a asegurar su anclaje estratégico en los principales espacios regionales sobre migración y movilidad humana e integración socioeconómica. El Proyecto fortaleció y expandió la presencia e incidencia de la OIT como co-líder del sector regional de integración y asumió un rol activo de asistencia técnica en el PdQ. La OIT, como organismo técnico asesor de esos espacios, tuvo una presencia que la acción del Proyecto fortaleció, ofreciendo productos regionales que materializaron las prioridades y ampliando la presencia de la OIT en espacios como la CSM, MIRPS, Cartagena+40, la Coalición por Venezuela y la Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración. Paralelamente, se definió la lógica del Resultado 4 (sistemas de información e intervenciones regionales fortalecidas a través de la cooperación Sur-Sur y Triangular) y se ajustó la TdC para clarificar que la contribución regional de LAZOS pasará por tres vías: mejora de la base de conocimientos (Producto 4.1), promoción del uso de datos para políticas (Producto 4.2) y fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur sobre integración socioeconómica (Producto 4.3).





En un **segundo momento (mediados de 2023 – 2024)**, el Proyecto entró en su fase más intensiva de producción de mecanismos para la integración socioeconómica y cooperación técnica estructurada. Se superó la meta de asistencia técnica a cuatro entidades (frente a tres inicialmente previstas), se contribuyó de forma significativa en el fortalecimiento del sistema estadístico de República Dominicana y se apoyó en Perú con la inclusión de variables de movilidad humana en la Encuesta de Demanda Ocupacional. En paralelo, LAZOS impulsó intercambios Sur-Sur específicos (medición de PRyM, inclusión financiera, casas de acogida) e impulsó la creación del Pasaporte de Habilidades, entendido como un mecanismo para el reconocimiento mutuo de la certificación de competencias laborales que logró el compromiso formal de 15 países, con el respaldo técnico de OIT/CINTERFOR y la participación de IFP, Ministerios de trabajo, y organizaciones de empleadores/as y trabajadores/as.

Durante este mismo periodo, la ruta crítica regional se conectó explícitamente con los cuatro países de implementación. Los insumos producidos a nivel regional alimentaron directamente procesos nacionales: la Caja de Herramientas para Territorios Integradores se nutrió de experiencias de Argentina y Perú y luego se utilizó como referente para otros países de la región; los desarrollos metodológicos sobre certificación de competencias y trayectorias laborales se apoyaron en el trabajo con SENA e INFOTEP y se proyectaron a otros institutos de formación profesional; la evidencia sobre servicios de desarrollo empresarial e IMESUN reflejó aprendizajes conjuntos de Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana. Al mismo tiempo, la experiencia de fortalecimiento del sistema estadístico nacional en República Dominicana se convirtió en el único caso de fortalecimiento directo a sistemas de información, ilustrando tanto el potencial como los límites del Resultado 4.



El **tercer momento (2024 – 2025)** estuvo marcado por la extensión del Proyecto y el incremento del presupuesto con el fin de avanzar en el logro de los resultados y asegurar un mayor alcance. Durante esta fase, se produjo una incidencia directa en plataformas y marcos regionales, consolidando a LAZOS como bisagra entre agendas nacionales y regionales. La sistematización de indicadores registró 15 intervenciones técnicas y de incidencia en nueve plataformas y mecanismos que incorporan o fortalecen la integración socioeconómica en sus agendas: el Proceso de Quito (actualización de la +ERISE y reconocimiento de la OIT/LAZOS como socio técnico), el sector de integración de R4V, la CSM (Declaración de Lima y Plan Sudamericano de Migraciones 2035), el MIRPS (prioridad 1 de su Plan de Acción 2025 y la estrategia de reconocimiento mutuo de las certificaciones de competencias), Cartagena+40 (plan bianual 2026–2027, plataforma de seguimiento y monitoreo), la Coalición por Venezuela, la Red Regional del PMM, la plataforma de Lideresas de la Diáspora de Venezuela y el grupo de trabajo de la Declaración de Los Ángeles, activo hasta 2024.

Vista en conjunto, en la ruta crítica a nivel regional se encuentra que la contribución regional de LAZOS se construyó desde una doble vía, por la que los pilotos y arreglos institucionales desarrollados en los cuatro países alimentaron la producción de herramientas y estándares regionale, y estos, a su vez, nutrieron los procesos institucionales y técnicos regionales como la actualización de la +ERISE y la creación del Pasaporte de Habilidades. Por ello, se establece una contribución de LAZOS al Resultado 4 como significativa pero parcial, donde el proyecto logra generar capacidades, instrumentos y articulación regional en torno a la integración socioeconómica, pero enfrenta límites estructurales (resistencias al intercambio de datos, debilidades estadísticas, inestabilidad política) que impiden, en el periodo evaluado, un cambio más profundo y generalizado en los sistemas de información y en la gobernanza regional.



► 6. Sostenibilidad y escalabilidad

A nivel regional el Proyecto tuvo un éxito significativo en el anclaje estratégico y el liderazgo técnico, aunque persisten desafíos críticos vinculados a la inestabilidad política y la financiación a largo plazo para los procesos de sostenibilidad. La OIT ha desempeñado un papel determinante, ya que su liderazgo técnico y su mandato en torno al trabajo decente y la justicia social, desde un enfoque tripartito, fueron cruciales para sostener la estrategia de integración en un entorno político y económico muy inestable. El diseño del proyecto priorizó una visión de largo plazo, enfocada en la formalización y la generación de riqueza, superando los enfoques asistencialistas inmediatos, lo cual es un logro significativo en un contexto regional tan asimétrico.

Además, la ampliación del proyecto hasta 2025 se encontró como fundamental para consolidar los avances, fortalecer la apropiación por parte de los gobiernos y otros aliados institucionales y asegurar que los logros se tradujeran en políticas más sostenibles. Sin embargo, la continuidad de la respuesta está en riesgo debido a la alta inestabilidad política de la región, los cambios ideológicos de los gobiernos y la limitada disponibilidad de recursos financieros. La sostenibilidad, además, se ve comprometida por la estructura operativa limitada de la OIT, que, marcada por la reducción de la AOD, que limita la disponibilidad de equipos técnicos, depende de consultores y contrataciones temporales, lo que dificulta la acumulación sostenida de conocimiento institucional y el seguimiento técnico continuo.

Respecto a la **escalabilidad**, el proyecto demostró un alto potencial al consolidar la temática de Integración Socioeconómica (ISE) en los foros regionales clave. La capacidad del proyecto para que nueve plataformas y mecanismos regionales (como el Proceso de Quito y R4V) incluyeran o fortalecieran la ISE en sus agendas, posicionó la integración como una prioridad compartida. Esto sienta las bases para escalar las intervenciones, ya que los lineamientos de política se activaron a escala macro. No obstante, se encontró que la escalabilidad efectiva requiere liderazgo político, técnico y compromiso intergubernamental para asegurar la adopción institucional. Un obstáculo notable para la implementación y escalamiento identificado es la desigualdad en las capacidades subnacionales y la madurez institucional entre los países, lo que afecta el ritmo de adopción y la coherencia de la implementación regional. Para escalar, y de acuerdo con los informantes clave, el modelo de intervención debe seguir afinando la coordinación interagencial y la alineación entre los distintos foros regionales, garantizando una mayor armonización.

Finalmente, en cuanto a la **replicabilidad**, el modelo implementado, y especialmente su articulación con la estrategia +ERISE, demostró un alto potencial. Su enfoque metodológico es flexible y adaptable a diversas realidades institucionales y contextos migratorios, y ya ha comenzado a replicarse en otros contextos con apoyo de nuevos socios, extendiéndose a otros países andinos, México y Centroamérica. El mecanismo regional de reconocimiento mutuo de competencias laborales ("Pasaporte de Habilidades") también se identificó como una iniciativa capaz de ser ampliada a toda la región, con un impacto masivo. Sin embargo, se identificó que la replicabilidad de las acciones técnicas requiere condiciones específicas, ya que las acciones deben basarse en marcos regionales o nacionales ya aprobados por los gobiernos para ganar legitimidad y reducir el tiempo de negociación. Asimismo, la sostenibilidad y replicabilidad de herramientas clave, como la metodología IMESUN, dependen fundamentalmente de su institucionalización por parte de una entidad nacional (IFP o universidad) que asuma la gobernanza para su implementación regular mediante facilitadores certificados.



► www.ilo.org/eval

► www.ilo.org/ievaldiscovery

► To access the full report, please