

▶ Evaluación Final Independiente del Proyecto LAZOS Argentina

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



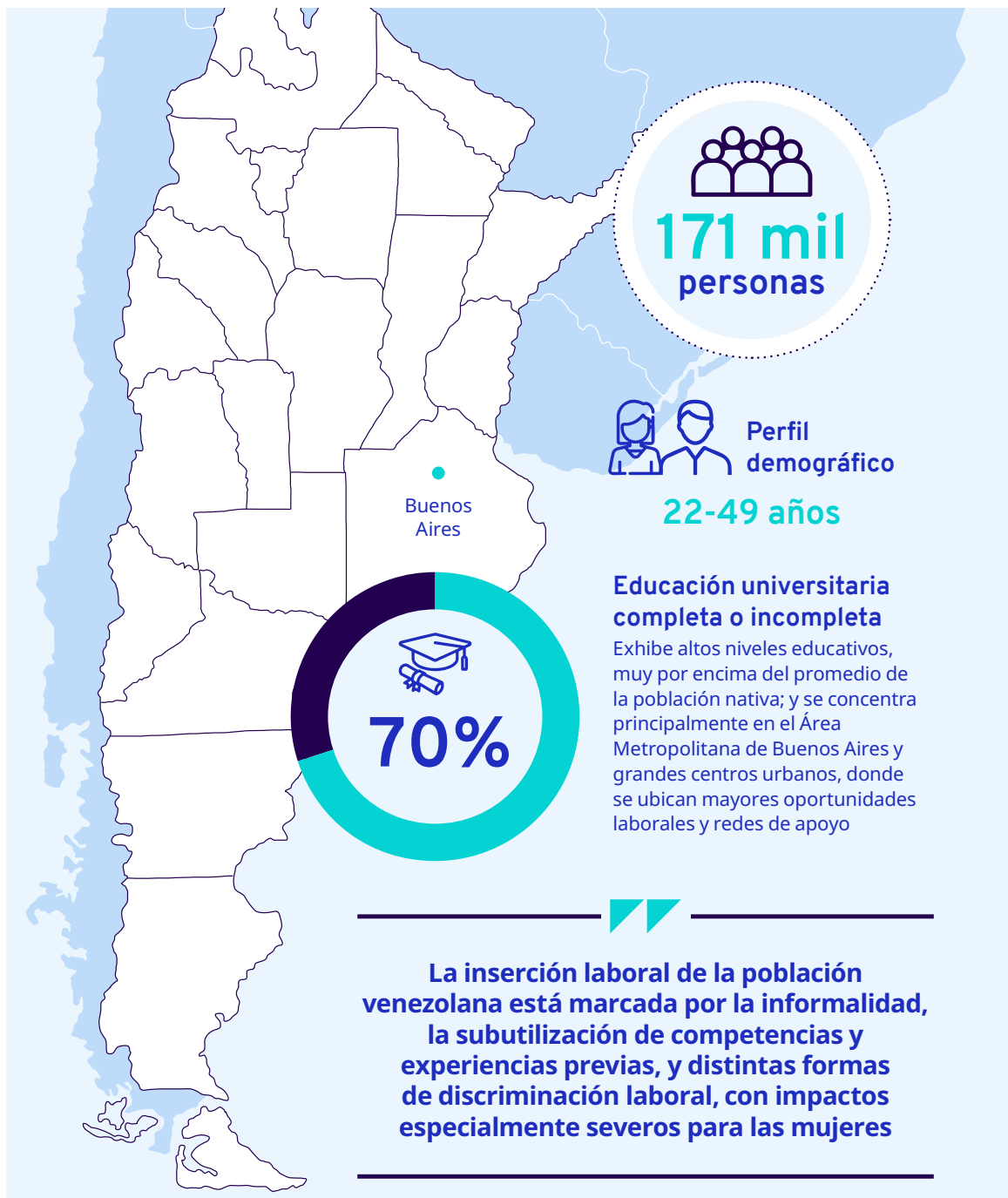


► Agradecimientos

Las consultoras agradecen profundamente a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo del proceso de evaluación final externa 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 Argentina	4
Objetivos específicos	4
2. Pertinencia de lazos en el contexto argentino	5
Características del mercado laboral argentino: informalidad, segmentación y precarización	5
Panorama de políticas y programas relevantes	6
Actores clave en Argentina	8
3. Resultados y contribución por nivel en Argentina	9
3.1. Nivel Macro	9
3.2. Nivel Meso	9
3.3. Nivel Micro	10
4. Factores incidentes en el logro de los resultados	11
5. Ruta crítica de Lazos en Argentina	12
6. Sostenibilidad y escalabilidad	13



► 1. Introducción

Argentina se ha consolidado en los últimos años como uno de los principales países de acogida de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en América Latina, con más de 171.000 personas residiendo en el país, mayoritariamente jóvenes y con altos niveles educativos¹. Aunque el marco normativo argentino es relativamente garantista en materia de derechos de las personas migrantes y facilita la regularización, la integración sociolaboral se produce en un contexto de crisis económica, alta inflación², polarización política y giro restrictivo reciente en política migratoria, lo que tensiona la cohesión social y amplifica discursos xenófobos³. En este escenario, la inserción laboral de la población venezolana está marcada por la informalidad, la subutilización de competencias y experiencias previas, y distintas formas de discriminación

1 <https://www.r4v.info/es/population-update-june2025-esp>

2 https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-economic-surveys-argentina-2025_4a5ddf67/27dd6e27-en.pdf

3 <https://ideas.repec.org/p/unu/wpaper/wp-2025-34.html>

laboral⁴, con impactos especialmente severos para las mujeres, que se concentran en ocupaciones feminizadas, de baja remuneración y con escaso acceso a protección social⁵.

El Proyecto LAZOS se implementó en Argentina como un “laboratorio nacional” orientado a operacionalizar el enfoque de trabajo decente, igualdad de género y gobernanza inclusiva desde el nivel local, a través del fortalecimiento de oficinas de empleo municipales, la generación de evidencia sobre barreras interseccionales y el desarrollo de herramientas concretas para la inserción sociolaboral de personas refugiadas y migrantes, en particular mujeres venezolanas. Entre sus principales líneas de acción se encuentran la asistencia técnica para la creación de Mesas Locales de Trabajo Multiactor, el acompañamiento técnico a la Mesa Intraministerial Permanente de Coordinación sobre Migración a nivel nacional, la elaboración de guías de orientación laboral y de contratación equitativa con perspectiva migratoria y de género, el impulso de pilotos de inclusión laboral en sectores no tradicionales para mujeres (como minería y energía) y la creación de la Red intersindical de migración laboral y movilidad. Estas intervenciones se articularon con las prioridades del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) 2022–2025, en materia de fortalecimiento institucional, empleo formal, igualdad de género y uso de evidencia para la toma de decisiones.

En este contexto, el presente estudio de caso propone hacer un acercamiento sobre la experiencia de LAZOS en Argentina, reconstruyendo la ruta crítica de cambio seguida por el Proyecto en el país, los factores que habilitaron u obstaculizaron su implementación, y los resultados alcanzados en distintos niveles (macro, meso y micro) para la integración socioeconómica de la población migrante venezolana y de las comunidades de acogida, con especial énfasis en las mujeres.

Objetivo general del estudio de caso de Argentina

Analizar en profundidad la ruta crítica del Proyecto LAZOS en Argentina, identificando cómo sus intervenciones en los niveles macro (políticas y marcos normativos), meso (servicios e instituciones) y micro (personas y comunidades) han contribuido a la integración sociolaboral de personas refugiadas y migrantes venezolanas (en particular mujeres), así como los principales desafíos y condiciones necesarias para la sostenibilidad y escalamiento de los resultados alcanzados.



Objetivos específicos



Reconstruir la ruta crítica de intervención del Proyecto LAZOS en Argentina, identificando hitos clave, decisiones estratégicas, actores involucrados y articulaciones interinstitucionales que han configurado el proceso de cambio a nivel nacional y local.



Profundizar en los resultados observados en cada nivel de intervención (Macro, Meso y Micro), documentando cambios en los marcos de política, las capacidades institucionales, las prácticas de atención y las trayectorias de integración sociolaboral de la población migrante, con enfoque de género e interseccionalidad.



Identificar los principales cuellos de botella, riesgos y supuestos no cumplidos que han limitado el alcance o la velocidad de los cambios, incluyendo factores contextuales (económicos, políticos, sociales) y restricciones institucionales (recursos, gobernanza, coordinación).



Extraer condiciones habilitantes para la consolidación e institucionalización de modelos locales de inclusión laboral de personas migrantes, así como para su eventual replicación o ampliación en otros territorios y programas del país.

4 <https://publications.iadb.org/en/better-world-migrants-latin-america-and-caribbean>

5 <https://www.ilo.org/es/publications/mujeres-refugiadas-y-migrantes-de-venezuela-en-argentina-informe>

► 2. Pertinencia del proyecto en el contexto argentino

Argentina acoge a más de 171.000 personas refugiadas y migrantes venezolanas, según la Plataforma R4V para 2025, y estimaciones recientes de más de 220.000 residentes venezolanos, de acuerdo con estudios oficiales nacionales⁶. La población presenta rasgos distintivos dentro del conjunto de migraciones regionales como que es una población predominantemente joven, con fuerte concentración en edades activas (22–49 años) y ligera mayoría de mujeres (en torno al 51); exhibe altos niveles educativos, pues alrededor del 70% cuenta con educación universitaria completa o incompleta, muy por encima del promedio de la población nativa; y se concentra principalmente en el Área Metropolitana de Buenos Aires y grandes centros urbanos, donde se ubican mayores oportunidades laborales y redes de apoyo⁷.

Pese al carácter relativamente garantista del marco legal argentino (Ley de Migraciones 25.871, principio de igualdad de trato y acceso a servicios básicos aun con situación migratoria irregular y Ley General de Reconocimiento y Protección al Refugiado N°26.165) las personas venezolanas enfrentan varias barreras estructurales para su integración socioeconómica como:



Inserción laboral en sectores de baja calificación e informalidad, incluso cuando cuentan con credenciales profesionales altas. La subutilización y la sobrecualificación son patrones también recurrentes, particularmente en Buenos Aires y grandes centros urbanos, donde el colectivo se inserta en servicios, comercio, gastronomía, plataformas digitales y trabajo doméstico con elevada precariedad⁸.



Dificultades para la convalidación de títulos y el reconocimiento de competencias laborales, que impiden el ejercicio de profesiones reguladas (salud, ingeniería, docencia, etc.) y refuerzan la desvalorización de saberes previos dentro del territorio y progresivamente al sector financiero.



Discriminación y estigmatización en el mercado de trabajo y en el acceso a vivienda y servicios, con sesgos específicos hacia las mujeres venezolanas (sexualización, acoso, asociación con ciertos nichos feminizados e informales).

Los estudios impulsados por el Proyecto y por la OIT evidencian, además, que las mujeres migrantes venezolanas combinan estas barreras con sobrecarga de cuidados no remunerados, mayor exposición a violencia basada en género y menor acceso a protección social, lo que redundará en una inserción más precaria e inestable respecto de los hombres migrantes y de las mujeres nacionales⁹.

Características del mercado laboral argentino: informalidad, segmentación y precarización

El mercado de trabajo argentino se caracteriza desde hace dos décadas por una informalidad estructural cercana al 40% de la población ocupada, según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y el “Panorama mensual del trabajo registrado”¹⁰. Esta informalidad se manifiesta de forma más aguda entre personas jóvenes (tasas cercanas al 59% de informalidad entre ocupados menores de 30 años); trabajadores por cuenta propia y en microempresas, donde la tasa de informalidad supera el 60%; y en sectores feminizados como el trabajo doméstico, los cuidados y los servicios personales¹¹.

Datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INDEC) indican que alrededor del 42% de los ocupados se encuentra en la informalidad, con tasas superiores al 44% entre los asalariados

6 <https://www.r4v.info/es/population-update-june2025-esp>

7 R4V América Latina y el Caribe, Refugiados y Migrantes Venezolanos en la Región -- Noviembre 2024 | R4V

8 <https://ojs.aset.org.ar/revista/article/view/153>

9 <https://www.ilo.org/es/publications/mujeres-refugiadas-y-migrantes-de-venezuela-en-argentina-informe>

10 <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

11 https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/informalidad_laboral_eph_04_2529DEBE4DBB.pdf

del sector privado hacia finales de 2024¹². Esta estructura condiciona la inserción de personas refugiadas y migrantes, que tienden a concentrarse en los segmentos más precarios del mercado laboral y con menor cobertura de seguridad social.

Para la población venezolana, este contexto se traduce en alta participación en ocupaciones por debajo de su nivel educativo (sobrecualificación) y en empleos con baja estabilidad contractual y sin aportes a la seguridad social, mayor probabilidad de trabajar en informalidad o bajo modalidades de subempleo, lo que impacta en sus ingresos y en su acceso efectivo a protección social contributiva (jubilación, salud, seguros de desempleo) u obstáculos específicos para mujeres y jóvenes venezolanos en acceder a programas de empleo formales, cupos de formación y mecanismos de intermediación laboral por desconocimiento, documentación incompleta o discriminación¹³.

En este escenario, el Proyecto Lazos consolidó tres hitos estratégicos que fortalecieron la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.

En primer lugar, desarrolló una Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades Locales con enfoque de derechos, género e interculturalidad, mediante la creación de Mesas locales multiactorales en ocho ciudades, que articulan a actores públicos, privados, sindicales, académicos y de la sociedad civil para diagnosticar desafíos territoriales, diseñar planes de acción y promover el trabajo decente a través de soluciones participativas. En segundo lugar, impulsó la Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad, una plataforma de articulación entre sindicatos con presencia en nueve ciudades, orientada a la defensa de los derechos laborales y a la integración socioeconómica de personas trabajadoras migrantes y refugiadas desde un enfoque de trabajo decente. Finalmente, implementó el Piloto Talento Mujer & Empresas, que promovió la inserción laboral de mujeres migrantes y refugiadas altamente calificadas en sectores industriales estratégicos, combinando alianzas empresariales, acciones de sensibilización y capacitación, y el desarrollo de una plataforma digital de intermediación laboral inclusiva, accesible incluso para mujeres en proceso de regularización migratoria.



Panorama de políticas y programas relevantes

Política migratoria y regularización

Argentina mantiene un marco legal de avanzada en materia de derechos humanos de las personas migrantes (Ley 25.871 y su reglamentación y la Ley General de Reconocimiento y Protección al Refugiado N°26.125), que reconoce el derecho a migrar, la igualdad de trato y el acceso a salud, educación y justicia independientemente del estatus migratorio. Además, Argentina fue el país que incorporó unilateralmente a Venezuela entre los Estados cuyanos que pueden solicitar una residencia temporaria de dos años, en el marco del criterio de nacionalidad establecido en la legislación migratoria. Esta decisión contribuyó significativamente a simplificar y agilizar los trámites de regularización. Sin embargo, la implementación también ha atravesado vaivenes políticos que han impactado particularmente a la población venezolana¹⁴.

En 2024, la Dirección Nacional de Migraciones aprobó la Disposición 388/2024, que crea un Régimen Especial de Regularización Migratoria para nacionales de la República Bolivariana de Venezuela, reconociendo las dificultades para renovar documentación por el cierre del consulado venezolano y la salida forzada del país de origen. El régimen flexibiliza por un período acotado los requisitos de ingreso y de regularización para personas venezolanas, incluyendo el uso de pasaportes y cédulas vencidos (hasta 10 años) y, en el caso de menores, partidas de nacimiento. También busca corregir situaciones de "limbo migratorio" generadas por cambios normativos previos (derogación de la resolución 520/2019) que dejaron a miles de venezolanos sin vías claras de documentación¹⁵.



12 Ibidem

13 <https://www.acnur.org/noticias/comunicados-de-prensa/una-nueva-estrategia-para-apoyar-la-estabilizacion-e-integracion-de-refugiados-y-migrantes>

14 <https://bcn.gob.ar/uploads/adjuntos/Dossier-320-legis-nacional-politica-migratoria-sep-2025.pdf>

15 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primer/313426/20240906>

Este marco jurídico crea condiciones más favorables para la documentación y regularización, requisito indispensable para acceder a empleo formal, servicios públicos y protección social. El Proyecto LAZOS se alineó con estas medidas facilitando información, derivaciones y articulación entre Migraciones, ministerios sectoriales y gobiernos locales.

Políticas de trabajo, empleo y protección social

En materia laboral, Argentina cuenta con una institucionalidad encabezada por la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, dependiente del Ministerio de Capital Humano, que coordina políticas de empleo, formación profesional, inspección laboral y diálogo social tripartito. En este marco, se destacan:

- ▶ Servicios Públicos de Empleo (SPE) y Oficinas de Empleo municipales, que ofrecen orientación laboral, intermediación, formación y programas de empleo con alcance territorial.
- ▶ Programas y normas de protección del trabajo registrado, salario mínimo, seguridad social y negociación colectiva, que sientan las bases normativas para el trabajo decente también para personas migrantes regularmente documentadas.
- ▶ Transformaciones recientes en la medición de la informalidad laboral y publicación de indicadores específicos, que permiten un seguimiento más fino de la calidad del empleo¹⁶.

LAZOS se inserta en este ecosistema como un proyecto integral que, a partir de una lógica territorial y multiactor, i) fortalece las capacidades de las Oficinas de Empleo municipales y de otros actores locales mediante Mesas de trabajo multiactorales, para brindar una atención inclusiva y con enfoque de derechos a personas migrantes y refugiadas, incorporando guías específicas de orientación laboral con perspectiva migratoria, de género e interculturalidad; ii) impulsa la creación de la Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad, y desarrolla herramientas de sensibilización y materiales dirigidos a referentes sindicales y también al sector empleador, orientados a promover la contratación equitativa, el trabajo decente y la reducción de prácticas discriminatorias; y iii) impulsa, mediante un piloto innovador como Talento Mujer & Empresas, la inclusión laboral de mujeres migrantes altamente calificadas en sectores industriales y energéticos estratégicos y tradicionalmente masculinizados, combinando alianzas empresariales, capacitación, sensibilización y herramientas digitales de intermediación laboral con criterios de accesibilidad e inclusión..

Además, Argentina cuenta con marcos institucionales en materia de igualdad de género y prevención de violencia basada en género. En este contexto, LAZOS buscó introducir un valor agregado al:



Caracterizar de manera específica las barreras que enfrentan mujeres migrantes y refugiadas venezolanas, incluyendo informalidad, falta de reconocimiento de títulos, sobrecarga de trabajo de cuidados, violencias y discriminación xenófoba.



Adaptar la metodología de desarrollo empresarial IMESUN con enfoque de género y migración, y desarrollar orientaciones para formadores que reconozcan las necesidades de mujeres emprendedoras migrantes y refugiadas.



Promover materiales y campañas informativas sobre derechos laborales, prevención del acoso y acceso a servicios de protección para trabajadoras migrantes y refugiadas, además de mecanismos de orientación en sectores feminizados como el trabajo doméstico.

En cuanto a acceso a servicios, en Argentina, el acceso a salud y educación está garantizado independientemente de la nacionalidad y de la situación migratoria, mientras que el acceso a la protección social sí presenta condicionamientos vinculados al tipo de residencia y a la inserción laboral formal. No obstante, la irregularidad migratoria, la informalidad laboral y la segmentación territorial limitan el acceso efectivo de la población venezolana a cobertura integral de salud y prestaciones contributivas (obras sociales, jubilación) y sistemas de cuidado y servicios de apoyo que permitan a mujeres migrantes conciliar trabajo y responsabilidades familiares.

¹⁶ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Actores clave en Argentina

La implementación del Proyecto en Argentina se apoya en un entramado de actores públicos, sociales y privados que operan a distintos niveles:

Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (STeYSS), dependiente del Ministerio de Capital Humano: actor rector de la política laboral y de empleo, socio principal del Proyecto en el diseño de instrumentos de orientación laboral, en el fortalecimiento de SPE y en la articulación con programas de formación y protección social.

Dirección Nacional de Migraciones (DNM): responsable de la admisión, la regularización y la documentación de las personas migrantes. Su rol es crítico para habilitar el acceso formal al empleo y a la protección social. La DNM impulsó el Régimen Especial de Regularización para personas venezolanas (Disposición 388/2024), que, aunque ya no está vigente, se vinculó directamente con los objetivos de LAZOS en cuanto a inserción laboral y reducción de irregularidad.

Gobiernos locales y Oficinas de Empleo municipales: espacios clave de implementación territorial. En Argentina se han consolidado mesas locales multiactor que articulan a actores públicos, privados, sindicales, académicos y de la sociedad civil para diagnosticar desafíos territoriales, diseñar planes de acción y promover el trabajo decente a través de soluciones participativas.

Sindicatos y centrales de trabajadores: la CGT, CTA y CTA-A, crearon la Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad con el apoyo de LAZOS, con el objetivo de incorporar de manera permanente la agenda de derechos laborales de las personas trabajadoras migrantes en la acción sindical. Esta red se articula con las mesas locales y con la institucionalidad nacional para promover cumplimiento normativo, prevención de explotación y acceso a justicia laboral.

Cámaras empresariales y sector privado: actores esenciales en la apertura de oportunidades de trabajo decente. El Proyecto implementó el piloto "Talento, Mujer & Empresas" junto con la Red MIA (Mujeres en la industria argentina) de la Unión Industrial Argentina (UIA) para promover la inserción laboral de mujeres migrantes y refugiadas altamente calificadas en sectores industriales estratégicos. Se consolidaron alianzas con organizaciones empresariales y profesionales, se llevaron a cabo actividades de sensibilización y capacitación en género y migración, y se realizaron jornadas para visibilizar el aporte del talento femenino migrante al desarrollo económico y a la innovación sectorial. Asimismo, se diseñó una plataforma digital de vinculación e intermediación laboral, accesible e inclusiva, y se organizaron eventos de networking que facilitaron conexiones efectivas entre empresas y mujeres profesionales.

Organizaciones de la sociedad civil y de la diáspora venezolana, así como asociaciones de personas migrantes y refugiadas y ONG especializadas, desempeñan un rol central en la provisión de información, el acompañamiento, la asesoría legal y la articulación con instituciones públicas. Sus insumos alimentan los diagnósticos, el piloto de empleabilidad y los procesos de incidencia. A nivel regional, redes de lideresas de la diáspora y plataformas como la Coalición por Venezuela también nutren el diseño y el posicionamiento de las herramientas promovidas por LAZOS.

Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales: OIM, ACNUR, PNUD, CEPAL y otras agencias actúan como socios en la implementación de respuestas integrales a la movilidad venezolana, mientras que la OIT, a través de LAZOS, lidera el componente de trabajo decente e integración socioeconómica, en articulación con la Plataforma R4V y el Proceso de Quito.

En general, en Argentina, el Proyecto LAZOS se encuadra como la principal iniciativa de la OIT para operacionalizar la **Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)** en clave de trabajo decente para la población refugiada y migrante de Venezuela. Además, el país fue seleccionado por i) su volumen significativo de población venezolana y su perfil altamente calificado; ii) la existencia de un marco normativo migratorio y de derechos relativamente robusto, pero con brechas de implementación y altos niveles de informalidad laboral; y iii) la presencia de capacidades institucionales y voluntad política (particularmente en el ámbito del trabajo y de algunos gobiernos locales) para desarrollar pilotos demostrativos con potencial de escalamiento y réplica regional.

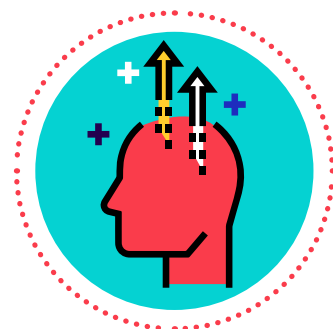


Así, en Argentina la intervención de LAZOS combina el fortalecimiento de los servicios públicos de empleo para incorporar de manera sistemática un enfoque migratorio, de género e intercultural; el desarrollo de mecanismos territoriales de articulación, a través de mesas locales multiactorales que promueven respuestas coordinadas entre actores públicos, privados y sindicales; la implementación de un piloto de empleabilidad focalizado en mujeres migrantes y refugiadas altamente calificadas en sectores industriales de minería y energía, tradicionalmente masculinizados; y la producción y utilización estratégica de evidencia (incluyendo estudios sobre barreras de acceso, materiales de orientación laboral y herramientas para la contratación equitativa) con el objetivo de incidir tanto en las políticas públicas como en las prácticas del sector privado y las organizaciones sindicales.

► 3. Resultados y contribución del proyecto por niveles

Nivel Macro

En el nivel Macro, **la contribución de LAZOS en Argentina se vinculó principalmente con su papel como proveedor de conocimiento y buenas prácticas en procesos regionales de cooperación Sur-Sur**, más que con un fortalecimiento directo del sistema nacional de información sobre integración socioeconómica. En Argentina los resultados del componente relacionado con el fortalecimiento de los sistemas nacionales de información y el establecimiento de acuerdos de intercambio de datos del resultado 4 fueron limitados debido a desafíos estructurales que fueron reportados oportunamente al donante. Ante esta situación, y en consulta con el donante, el equipo técnico adoptó una estrategia para redirigir los esfuerzos hacia el componente de Cooperación Sur-Sur del Resultado 4, priorizando el desarrollo de productos regionales de alto valor agregado, elaborados mediante procesos consultivos y de coordinación con los mecanismos regionales. Entre ellos se encuentran la +ERISE, el Pasaporte de Habilidades y la Caja de Herramientas para Territorios Integradores.



Desde la perspectiva del país a nivel regional, LAZOS utilizó capacidades técnicas existentes en Argentina para alimentar procesos regionales, pero, en el periodo evaluado, no logró que esa participación se tradujera en acuerdos interinstitucionales ni en reformas sostenibles del sistema de información nacional sobre población migrante. Ello es coherente con el hallazgo global del Proyecto donde el Resultado 4 alcanza una contribución significativa pero parcial, limitada por resistencias a compartir datos, barreras estructurales de los sistemas estadísticos y un contexto político y económico inestable, donde Argentina es uno de los casos más críticos.

En síntesis, en Argentina el nivel Macro se evidenció especialmente en la proyección regional de experticias nacionales, que alimentan la construcción de estándares y herramientas regionales, pero todavía sin sistemas de información nacionales fortalecidos.

Nivel Meso

LAZOS concentró buena parte de su valor añadido en Argentina al promover cambios en servicios, programas e instituciones del mundo del trabajo, en un contexto donde las ventanas de oportunidad estaban más abiertas a nivel local que nacional. Según el reporte final de resultados, **en Argentina se reportó la mejora de cuatro servicios, un programa y una política**, lo que explica que el país haya contribuido plenamente al cumplimiento del indicador de impacto meso sobre políticas, programas y servicios mejorados (I.IM.1).



Frente a los resultados, un primer bloque se relacionó con el **fortalecimiento de servicios de información y orientación laboral**. El proyecto apoyó la creación de un “servicio informacional” mejorado, compuesto por la Guía de Recursos para la Orientación a Personas Migrantes y Refugiadas desde las Oficinas de Empleo, la Guía de Contratación de Personas Migrantes y Refugiadas en Argentina y un conjunto de infografías sobre derechos y servicios clave para la integración socioeconómica. Estas herramientas, elaboradas con enfoque de género y migración, han contribuido a sistematizar y hacer accesible información fragmentada, apoyando el trabajo de las oficinas de empleo y de otros actores locales.

Un segundo bloque se encontró relacionado con el **fortalecimiento de los servicios públicos de empleo y de la gobernanza local**. Se fortalecieron ocho oficinas de empleo municipales mediante procesos de formación y el uso de las nuevas guías e infografías, y se capacitaron 233 funcionarios y funcionarias de los gobiernos locales. Paralelamente, se consolidaron al menos ocho mesas locales multiactor que articulan a instituciones públicas y privadas, organizaciones sindicales, ámbitos académicos y entidades

de la sociedad civil para identificar desafíos territoriales, elaborar planes de acción y fomentar el trabajo decente mediante estrategias participativas.

Un tercer bloque se situó en el mundo sindical y empresarial. En el plano sindical, se conformó la Red Intersindical sobre Migración Laboral y Movilidad, integrada por las tres centrales, y se formó a 329 delegados y referentes sindicales en derechos laborales y migratorios, lo que posiciona la migración laboral como parte de la agenda sindical y fortalece su rol de vigilancia del trabajo decente. Asimismo, a través del Curso de Contratación Equitativa impartido junto a la Universidad Católica de Córdoba (UCC), un total de 34 personas, provenientes de instituciones públicas, organizaciones de trabajadores y de la sociedad civil, obtuvieron la certificación, mientras que otras 28 completaron la formación y adquirieron las competencias previstas, aunque no se certificaron. Adicionalmente, la UCC publicó el manual oficial del curso, que sistematiza contenidos, metodologías y herramientas, y constituye un insumo clave para la replicabilidad de la formación y la incorporación de estándares de contratación equitativa en programas académicos y de capacitación continua. El Curso de Contratación Equitativa fue incorporado por la UCC en su oferta regular, asegurando su sostenibilidad más allá del financiamiento del Proyecto.

Tabla 1. Resultados Argentina nivel Meso

Indicador	Valor reportado en Argentina	Hallazgo
R1.1. IFP que mejoraron su desempeño en alguna dimensión de la rúbrica de enfoque migrante.	-	No se reportaron avances en la mejora de la rúbrica de enfoque migrante en las Instituciones de Formación Profesional (IFP) en Argentina.
R2.1. Servicios públicos y actores del mundo del trabajo fortalecidos.	4	Fortalecimiento a 4 actores clave: 8 oficinas de empleo, 3 centrales sindicales (Red Intersindical), capacitación a 233 funcionarios locales y sensibilización a empleadores (piloto MIA/UIA)

Fuente: Informe final de seguimiento 2025

Finalmente, la institucionalización de la metodología IMESUN en tres instituciones argentinas (ADRA, Municipalidad de Córdoba y Municipalidad de Maipú) y la formación de 15 facilitadores (11 mujeres) refuerzan la oferta de servicios de desarrollo empresarial con enfoque migrante y de género. En conjunto, estos avances configuraron **potenciales cambios a nivel meso** centrado en servicios más especializados, articulación interinstitucional reforzada y mayor capacidad técnica de gobiernos locales, sindicatos y organizaciones aliadas para acompañar procesos de integración sociolaboral.

Nivel Micro

En el nivel Micro, asociado a la mejora de capacidades y condiciones de empleabilidad de mujeres refugiadas y migrantes, los resultados en Argentina se concentran en dos grandes vías: (i) el fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento y (ii) el pilotaje de un modelo de inserción laboral en sectores industriales. El proyecto contribuyó a que tres instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional incorporaran IMESUN en su oferta regular de capacitación, con 15 personas facilitadoras formadas (70% mujeres), lo que amplió la disponibilidad de servicios de desarrollo empresarial con enfoque de género y migración para mujeres migrantes emprendedoras.

Además, LAZOS en Argentina apoyó la elaboración de cuatro guías y herramientas clave para la integración de mujeres migrantes y refugiadas: la *Guía de Recursos para la Orientación a PMyR*, la *Guía de Contratación de PMyR*, las infografías sobre derechos de las personas migrantes y refugiadas y la *Guía de orientación sobre derechos laborales y migratorios para el sector ladrillero*. Estos materiales incluyen secciones específicas sobre igualdad de oportunidades, violencia y acoso en el trabajo, rol de las mujeres y trata y explotación laboral, contribuyendo a reducir barreras de información y a orientar mejor las derivaciones hacia servicios de protección y empleo.

El hito más visible del nivel Micro en Argentina es el piloto “Talento, Mujer & Empresas”, desarrollado junto con la Unión Industrial Argentina, la Red MIA y la Comisión de Diversidad, Equidad e Inclusión. Este piloto tiene como objetivo promover la inserción laboral de mujeres migrantes y refugiadas altamente calificadas en sectores industriales como la minería, las energías renovables, el petróleo y el gas, tradicionalmente masculinizados. El modelo combina el diagnóstico de barreras, la sensibilización y la formación de empresas (más de 70 empresas sensibilizadas) y el diseño de una plataforma en línea para conectar perfiles de



migrantes y refugiadas con vacantes en industrias priorizadas. Al cierre del periodo evaluado, el piloto se reporta aún en fase de implementación, con la plataforma en proceso de operar de forma plena.

Tabla 2. Resultados Argentina nivel Micro

Indicador	Valor reportado Argentina	Hallazgo
R3.1. Instituciones que incorporan la metodología IMESUN en su oferta regular de capacitación empresarial.	3	3 instituciones (ADRA y dos Municipalidades) incorporaron la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género en su oferta regular. Se formaron 15 facilitadores
R3.2. Guías y herramientas de orientación laboral y acceso a la protección social desarrolladas o adaptadas.	4	Desarrollo de 4 guías y herramientas especializadas (p. ej., Guía de Contratación de PMyR, Guía de Recursos para Oficinas de Empleo e Infografías) para mejorar el servicio de orientación laboral.

Fuente: Informe final de seguimiento 2025

En Argentina, las oficinas de empleo fortalecidas atendieron a un total de 1.600 personas. Asimismo, 93 personas accedieron a los servicios de desarrollo empresarial mejorados, de las cuales 75 eran migrantes. En relación con la plataforma online de intermediación laboral piloto, implementada en articulación con la UIA y la Red MIA, aún no se dispone de información sistematizada sobre el número de personas que accedieron a dichos servicios. En línea con el análisis global del Resultado 3, en Argentina, LAZOS realiza una **contribución significativa al nivel Micro** creando condiciones más favorables para la empleabilidad y el emprendimiento de mujeres migrantes, pero la materialización plena de esos cambios depende de factores externos como la coyuntura económica, la discriminación en el mercado laboral y las restricciones normativas para la regularización y el acceso a servicios.

► 4. Factores incidentes en el logro de los resultados

En cuanto a **factores facilitadores**, en Argentina se encontró que los resultados del Proyecto se vieron impulsados significativamente por la calidad del capital humano y por la estrategia de implementación enfocada en el nivel local. La reputación y el compromiso del equipo de la OIT, especialmente la alta trayectoria y conocimiento de su personal técnico en el país, fueron claves para generar credibilidad. A nivel Meso, fueron fundamentales la voluntad política y el compromiso institucional de los gobiernos locales, provinciales y del resto de actores sociales que participan en las mesas locales y de todas sus áreas, así como la unidad y la motivación sincera de las tres centrales sindicales, cuyo compromiso con los derechos laborales primó a lo largo de todo el proceso. El contexto sociocultural también operó como facilitador, dado la tradición de acogida del país. A nivel micro, la convocatoria superó las expectativas, y el compromiso de los propios migrantes, junto con la creación de espacios físicos únicos y seguros, lo cual se consideró como esencial para la retención y la creación de redes de empresarios.

Los principales desafíos para el logro de los resultados estuvieron asociados a cambios en el escenario político a nivel nacional. El cambio de gobierno ocurrido en diciembre de 2023 trajo consigo modificaciones en el enfoque discursivo y normativo en materia migratoria, lo que generó mayores dificultades para el avance de los procesos de integración. En este marco, el gobierno nacional dejó de constituir un interlocutor operativo para el proyecto, lo que hizo necesario reorientar las acciones hacia los niveles local y provincial, donde fue posible sostener la implementación de las actividades previstas. Además de este freno político, existieron limitaciones operativas y financieras, incluyendo la alta rotación del personal gubernamental, que debilitó la continuidad, las dificultades para centralizar el trabajo entre áreas internas y la limitación de presupuesto para la continuidad de las acciones, que impidió la consolidación de iniciativas clave, como la Red Intersindical de Migración Laboral, después de su primer año de financiamiento que, aunque se cubrió el periodo comprendido por el Proyecto, se manifestó la necesidad de recursos adicionales para poder continuar con las acciones con el mismo ritmo con el que operaron bajo el acompañamiento de LAZOS. Finalmente, se encontró resistencia en algunos actores para participar en acciones focalizadas en la población venezolana debido a prejuicios políticos e ideológicos.

La Tabla 4 resume los hallazgos más importantes para cada nivel.

Tabla 4. Factores incidentes en el logro de los resultados Argentina

Nivel	Facilitadores	Limitadores
Macro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tradición de acogida ▶ Apertura y flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inestabilidad política nacional
Meso	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compromiso local y tripartito ▶ Calidad técnica y reputación de OIT ▶ Apoyo territorial 	<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
Micro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respuesta comunitaria ▶ Entornos seguros (infraestructura para formación) ▶ Flexibilidad del enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prejuicios políticos e ideológicos ▶ Participación limitada con el sector privado ▶ Coyuntura política adversa

Fuente: Informe final de seguimiento 2025

▶ 5. Ruta crítica de Lazos en Argentina

La ruta crítica de LAZOS en Argentina puede leerse como un proceso en tres tramos encadenados: (i) la decisión de concentrar la apuesta en el nivel local y en las oficinas de empleo municipales como puerta de entrada a la integración sociolaboral; (ii) la construcción de un “paquete” de capacidades e instrumentos en gobiernos locales, sindicatos y servicios de desarrollo empresarial; y (iii) el ensayo de un piloto de inserción laboral con el sector privado dirigido a mujeres migrantes altamente calificadas.

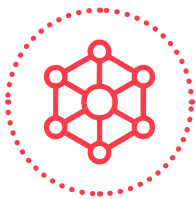


En una **primera fase**, el Proyecto consolidó su anclaje territorial. LAZOS apoyó la creación y funcionamiento de mesas locales multiactor en al menos ocho municipios, articulando a instituciones públicas y privadas, organizaciones sindicales, ámbitos académicos y entidades de la sociedad civil. Estas mesas se convirtieron en el principal dispositivo de coordinación para identificar barreras y acordar respuestas conjuntas frente a las necesidades de personas refugiadas y migrantes en los territorios. En paralelo, se desarrolló un servicio informacional específico para Argentina, compuesto por la *Guía de Recursos para la Orientación a Personas Migrantes y Refugiadas desde las Oficinas de Empleo*, la *Guía de Contratación de Personas Migrantes y Refugiadas en Argentina*, las infografías sobre derechos de las personas migrantes y refugiadas y la *Guía de orientación sobre derechos laborales y migratorios para el sector ladrillero*. Estas herramientas, elaboradas con enfoque de género y migración, ordenan información dispersa y la ponen a disposición de equipos locales y actores del mundo del trabajo.



La **segunda fase** se caracterizó por el fortalecimiento sostenido de las instituciones y los servicios en el nivel meso. Se fortalecieron ocho oficinas de empleo municipales y se formaron 253 funcionarios y funcionarias de gobiernos locales en derechos laborales y en herramientas para la integración sociolaboral, consolidando las oficinas de empleo como actores centrales de la respuesta local. Paralelamente, las tres centrales sindicales del país acordaron una agenda común en migración laboral y conforman la Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad, en el marco de la cual 329 delegados y delegadas sindicales son capacitados en derechos laborales, migratorios y sindicales.

En este mismo tramo, el Proyecto impulsó cambios en otros eslabones del ecosistema institucional. El curso de Contratación Equitativa formó a 34 personas de 14 instituciones, dejando capacidades instaladas para incorporar criterios de no discriminación y enfoque de género en las políticas y procedimientos de gestión de empleo. Al mismo tiempo, la metodología IMESUN se institucionalizó en tres instituciones argentinas (ADRA, Municipalidad de Córdoba y Municipalidad de Maipú), con 15 facilitadores/as formados/as (11 mujeres), lo que amplió la oferta de servicios de desarrollo empresarial para personas migrantes, en particular para mujeres emprendedoras.



La **tercera fase** introdujo un giro hacia la articulación directa con el sector privado mediante el piloto “Talento, Mujer & Empresas” (también referido en el proyecto como “Talento, Mujer y Empresas”). A partir de las recomendaciones del estudio sobre barreras para la inserción laboral de mujeres migrantes y refugiadas, LAZOS acordó con la Unión Industrial Argentina (UIA), la Red MIA – Mujeres de la Industria Argentina y la Comisión de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) la implementación de un piloto destinado a promover la inserción laboral de mujeres migrantes altamente calificadas en sectores industriales clave, como minería, energías renovables, petróleo y gas. El piloto combinó la sensibilización y formación de empresas (más de 70 empresas sensibilizadas) con el diseño y lanzamiento de una plataforma en línea de intermediación laboral orientada a conectar perfiles de mujeres migrantes con vacantes en industrias priorizadas¹⁷.

Esta trayectoria puede sintetizarse en tres momentos bisagra: El primero es la apuesta por el nivel local y por las mesas multiactor como base de la gobernanza de la integración sociolaboral, anclando el proyecto en oficinas de empleo y gobiernos municipales. El segundo es la conformación de un paquete articulado de capacidades –oficinas de empleo fortalecidas, servicio informativo especializado, Red Intersindical, curso de Contratación Equitativa, IMESUN institucionalizado– que comienza a transformar prácticas de atención, orientación y acompañamiento a personas migrantes y refugiadas en diversos tipos de instituciones. El tercer momento es la entrada estructurada al espacio empresarial con el piloto “Talento, Mujer & Empresas”, que explora cómo traducir esas mejoras en información, orientación y capacidades en oportunidades concretas de inserción laboral para mujeres migrantes y refugiadas en sectores tradicionalmente masculinizados.

Leída en clave macro–meso–micro, la ruta crítica de LAZOS en Argentina muestra un proceso que parte de decisiones estratégicas de enfoque país y de alineación con el PTDP (nivel Macro), se despliega en cambios institucionales tangibles en servicios públicos de empleo, gobiernos locales, sindicatos, servicios de desarrollo empresarial y organizaciones empresariales (nivel Meso), y crea condiciones más favorables para que personas refugiadas y migrantes (en particular mujeres) accedan a información, orientación, procesos de formación y emprendimiento, y, a través del piloto con la UIA, a oportunidades emergentes de inserción laboral en sectores industriales (nivel Micro).

► 6. Sostenibilidad y escalabilidad

Por último, en general la sostenibilidad del Proyecto en Argentina se sustenta principalmente en las capacidades institucionales y comunitarias que han quedado instaladas a nivel local. La creación y consolidación de mesas multiactor municipales, algunas de ellas formalizadas mediante ordenanzas (como en Paraná y con avances significativos en Lanús y Córdoba), proporciona una base estructural para la continuidad de los procesos de integración socioeconómica más allá del ciclo del proyecto.

Estas mesas, junto con la formación de funcionarios públicos, sindicatos, organizaciones de la diáspora y otros actores locales, han generado un entramado de relaciones, herramientas (guías de contratación, materiales de empleabilidad y emprendimiento, metodologías adaptadas como IMESUN) y rutinas de trabajo que refuerzan la sostenibilidad en el mediano plazo. Sin embargo, persisten riesgos vinculados a la disponibilidad de financiamiento, la rotación de equipos y los cambios de gobierno a nivel nacional y local, que pueden afectar el acompañamiento técnico y político requerido para mantener el impulso logrado



¹⁷ <https://www.redmia.ar/plataforma>

En términos de escalabilidad, el modelo muestra un potencial claro para ser ampliado a otros municipios y provincias, a partir de experiencias consideradas como “casos de éxito” y de los vínculos ya establecidos entre ciudades (por ejemplo, Córdoba–Mendoza y el interés de ciudades vecinas en replicar la mesa multiactor y los dispositivos de formación). La lógica de trabajo con gobiernos locales, la articulación interagencial (OIT, OIM, ACNUR) y el uso de metodologías flexibles facilitan su adaptación a otros contextos territoriales. No obstante, la escalabilidad efectiva requiere diagnósticos específicos por territorio, liderazgo político claro y mecanismos de financiación para implementar los planes de trabajo de las mesas, más allá de la sola asistencia técnica, que muchas veces las instituciones locales no están en capacidad de facilitar.



En cuanto a la replicabilidad, el enfoque se considera transferible a otros países y contextos locales, siempre que se cumplan ciertas condiciones habilitantes. Estas incluyen voluntad política no solo para participar, sino para liderar; apertura y cultura acogedora hacia la población migrante; establecimiento o creación de puntos focales institucionales; y coordinación con programas existentes de empleo, emprendimiento y protección social. La experiencia histórica de Argentina como país de acogida y el trabajo previo de las agencias en territorios “abonados” han demostrado que el modelo puede integrarse en ecosistemas locales ya existentes, lo que refuerza su viabilidad para su réplica. Sin embargo, también se reconoce que la replicabilidad internacional dependerá de la receptividad política y social hacia la migración, así como de la capacidad de asegurar recursos, especialmente para financiar las acciones derivadas de los planes de las mesas multiactorales.



▶ www.ilo.org/eval

▶ www.ilo.org/ievaldiscovery

▶ To access the full report, please [click here](#)

