



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



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

Informe Final de Evaluación

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: ***USD 4,922,511 - Sweden, Swedish International Development Cooperation Agency***

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: ***USD 45,000.00***

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

► INFORME DE EVALUACIÓN

Providing Venezuelan migrants and refugees with access to decent jobs in their host countries - Enhancing opportunities for Venezuelan migrants and refugees in Latin America (RLA/21/09/SWE)

Documento de Evaluación Final

Responsables: Dra. Leticia Bendelac Gordon (Evaluadora líder) y Dra. María Moyano Buitrago (Evaluadora experta temática).

December 2025



INFORME DE EVALUACIÓN

Enero 2026

Evaluación Final
Independiente del
Proyecto LAZOS

Consultoría: Evaluación Final Independiente del Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Periodo de realización de la evaluación: Julio – Diciembre 2025.

Localización: América Latina y Caribe: Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana.

Equipo consultor: Dra. Leticia Bendelac Gordon (Evaluadora líder) y Dra. María Moyano Buitrago (Evaluadora experta temática).

Organización contratante: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Contacto

Leticia Bendelac Gordon
Artival Research & Evaluation

Leticia.bendelac@artival.es

(+34) 627.515.655

www.artival.es

AGRADECIMIENTOS

Las consultoras agradecen profundamente a todas las personas e instituciones que aportaron al desarrollo de la evaluación, 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.

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS.....	9
LISTADO DE GRÁFICAS.....	9
ACRÓNIMOS.....	11
RESUMEN EJECUTIVO	13
1. ANTECEDENTES.....	21
1.1. Introducción.....	21
1.2. Objeto de evaluación	21
1.3. Análisis de la situación.....	22
2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	25
2.1. Enfoque evaluativo	25
2.2. Propósito, uso y necesidades informativas.....	29
2.3. Criterios y preguntas de evaluación	32
2.4. Diseño metodológico y técnicas de recolección	34
2.5. Estrategia de análisis y validación	37
2.6. Normas y estándares	38
2.7. Limitantes de la evaluación.....	38
3. HALLAZGOS	40
3.1. RELEVANCIA.....	40
1. ¿En qué medida el diseño del Proyecto LAZOS ha sido pertinente para responder a las necesidades, brechas institucionales y barreras identificadas para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas, considerando las diferencias entre países, niveles (macro, meso, micro) e instituciones destinatarias?	40
2. ¿En qué medida el Proyecto ha integrado enfoques transversales institucionales (género, interseccionalidad, no discriminación, participación de grupos vulnerables) y cómo ha respondido a prioridades emergentes de la migración?.....	48
3. ¿Cómo se alinea el diseño del Proyecto con las prioridades y planes estratégicos regionales como el Plan de Respuesta R4V, la Declaración de Los Ángeles o la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)?.....	56
3.2. COHERENCIA	64
4. ¿En qué medida el Proyecto LAZOS se articuló de forma coherente con el mandato normativo de la OIT (Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030), con las prioridades del socio financiador y con los marcos nacionales, y cómo contribuyó esa articulación a generar sinergias o impactos normativos?	64
5. ¿Qué sinergias logró establecer el Proyecto con otras iniciativas del SNU, procesos consultivos y mecanismos de integración regionales (Proceso de Quito, R4V, CRM, CSM, MIRPS, etc.), y en qué medida estas sinergias fortalecieron la coherencia y el alcance de sus acciones?	76
6. ¿De qué manera la participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana contribuyeron a fortalecer la coherencia del Proyecto entre niveles y a generar condiciones favorables para los resultados observados?	82
3.3. EFICACIA	88
7. ¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Macro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?.....	88

8.	¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Meso y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?.....	94
9.	¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Micro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?.....	100
3.4. EFICACIA DE LA GESTIÓN		105
10.	¿Qué lecciones ofrece el modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS en términos de articulación técnica, compromiso institucional de contrapartes y trabajo conjunto con otras agencias del SNU? 105	
3.5. EFICIENCIA		111
11.	¿En qué medida la ampliación temporal y la reasignación de recursos del Proyecto contribuyeron a una mayor capacidad de respuesta frente a desafíos contextuales y a la consolidación de resultados?.....	112
12.	¿En qué medida la actualización de los indicadores, los mecanismos de seguimiento y la Evaluación Intermedia han fortalecido la gestión adaptativa del Proyecto?.....	116
3.6. ORIENTACIÓN AL IMPACTO		124
13.	¿En qué medida los sistemas de información y las intervenciones para la integración socioeconómica fortalecidas a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (nivel Macro) han contribuido a mejorar las condiciones de las personas migrantes y refugiadas venezolanas?.....	124
14.	¿Qué cambios institucionales, normativos o programáticos pueden vincularse a la contribución del Proyecto LAZOS en materia de integración socioeconómica?.....	130
15.	¿Qué efectos observables en condiciones de vida, inclusión laboral o acceso a servicios pueden asociarse a la contribución del Proyecto, en particular para mujeres migrantes y refugiadas?.....	136
3.7. ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD		142
16.	¿Qué productos, capacidades o cambios institucionales han sido efectivamente apropiados por actores nacionales o locales, y qué factores explican su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo?.....	142
17.	¿Qué posibilidades existen para la replicabilidad o escalamiento de los pilotos, metodologías y herramientas desarrolladas por el Proyecto, y qué condiciones institucionales serían necesarias para ello? 142	
10. CONCLUSIONES		148
11. RECOMENDACIONES		152
12. LECCIONES APRENDIDAS		157
13. BUENAS PRÁCTICAS		161
14. ANEXOS		164
	Anexo 1 – Matriz de evaluación	165
	Anexo 2 – Teoría del Cambio (versión revisada).....	176
	Anexo 3 – Validación cumplimiento de supuestos.....	178
	Anexo 4 – Materialización de riesgos.....	191
	Anexo 5 - Alineación del Proyecto con los marcos estratégicos regionales.....	195
	Anexo 6 – Nivel de logro en indicadores de Resultados y Productos	196
	Anexo 7 – Listado de documentos consultados	199
	Anexo 8 – Listado de entrevistas	201
	Anexo 9 – Protocolos de entrevistas	208
	Anexo 10 – Protocolos de cuestionarios.....	216
	Anexo 11 – Términos de Referencia	234

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. INCORPORACIÓN DE LOS ENFOQUES TRANSVERSALES	27
TABLA 2. PRINCIPALES USUARIOS Y USOS DE LA EVALUACIÓN.....	31
TABLA 3. RESUMEN DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	33
TABLA 4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	35
TABLA 5. PARTICIPANTES POR TÉCNICA REALIZADA	37
TABLA 6. LIMITANTES Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN	38
TABLA 7: PROCESOS Y MECANISMOS DE CONSULTA NACIONAL (POR PAÍS)	44
TABLA 8: PRINCIPALES BARRERAS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES MIGRANTES VENEZOLANAS POR PAÍS.....	49
TABLA 9. ALINEACIÓN ENTRE EL PROYECTO Y LA ESTRATEGIA DE MIGRACIÓN LABORAL Y MOVILIDAD HUMANA 2023-2030.....	66
TABLA 10. PLATAFORMAS Y MECANISMOS QUE HAN INCLUIDO O FORTALECIDO LA INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA.....	78
TABLA 11. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL LOGRO DEL RESULTADO MACRO.....	93
TABLA 12. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL LOGRO DEL RESULTADO MESO.....	98
TABLA 13. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL LOGRO DEL RESULTADO MICRO	104
TABLA 14. REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO CELEBRADAS POR AÑO.....	106
TABLA 15. EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y TEMPORALES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS Y PRODUCTOS	113
TABLA 16. EFICIENCIA DEL SISTEMA DE M&E.....	120
TABLA 17. UTILIDAD DE LA EMT PARA LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS	122
TABLA 18. LIMITACIONES DEL SISTEMA DE M&E.....	123
TABLA 19. FACTORES INCIDENTES PARA IMPACTO DE RESULTADOS MACRO	127
TABLA 20. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL POTENCIAL IMPACTO DESDE LOS RESULTADOS MACRO	128
TABLA 21. FACTORES INCIDENTES PARA IMPACTO DE RESULTADOS MESO	133
TABLA 22. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL POTENCIAL IMPACTO DESDE LOS RESULTADOS MESO.....	134
TABLA 23. FACTORES INCIDENTES PARA IMPACTO DE RESULTADOS MICRO.....	139
TABLA 24. SÍNTESIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL POTENCIAL IMPACTO DESDE LOS RESULTADOS MICRO.....	141
TABLA 25. FACTORES FACILITADORES Y LIMITADORES PARA LA ESCALABILIDAD Y LA REPLICABILIDAD PROYECTO ..	147

LISTADO DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS POR PAÍS DE AMÉRICA LATINA.....	22
GRÁFICO 2. TASA DE DESEMPLEO POR GÉNERO Y PAÍS (2022)	23
GRÁFICO 3. PERCEPCIÓN DE TRIPARTITO SOBRE ALINEAMIENTO DEL PROYECTO CON LAS PRIORIDADES Y PLANES REGIONALES	63
GRÁFICO 4. PERCEPCIÓN DE ENTIDADES ALIADAS SOBRE ALINEAMIENTO DEL PROYECTO CON LAS PRIORIDADES Y PLANES REGIONALES	63
GRÁFICO 5. PERCEPCIÓN DEL TRIPARTITO SOBRE VALOR AÑADIDO DEL PROYECTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS	75
GRÁFICO 6. PERCEPCIÓN DE LAS ENTIDADES ALIADAS SOBRE VALOR AÑADIDO DEL PROYECTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	75
GRÁFICO 7. PERCEPCIÓN SOBRE EL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO POR ACTOR.....	86
GRÁFICO 8. PERCEPCIÓN SOBRE LAS CONTRIBUCIONES DE ACTORES TRIPARTITO Y DIÁSPORA AL PROYECTO	86
GRÁFICO 9. EFECTOS OBSERVADOS RESULTADOS DE LAS CONTRIBUCIONES	87
GRÁFICO 10. PERCEPCIÓN SOBRE EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO POR ACTORES	109
GRÁFICO 11. PERCEPCIÓN DE ACTORES CLAVE SOBRE LA UTILIDAD DE LA AMPLIACIÓN TEMPORAL DEL PROYECTO.....	115
GRÁFICO 12. PERCEPCIÓN SOBRE LAS POSIBILIDADES DE ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD DEL PROYECTO	147

ACRÓNIMOS

AC	Análisis de Contribución
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CGT	Confederación General del Trabajo
CRM	Conferencia Regional sobre Migración
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTA-A	Central de Trabajadores de la Argentina – Autónoma
CTA-T	Central de Trabajadores de la Argentina – de los Trabajadores
EMT	Evaluación de Medio Término
ENISE	Estrategia Nacional de Integración Socioeconómica (Perú)
ERISE	Estrategia Regional de Integración Socioeconómica
ETPV	Estatuto Temporal de Protección para Venezolanos
GED	Género en el Desarrollo
GEEW	Gender Equality and Empowerment of Women
IMESUN	Inicie y Mejore Su Negocio. Programa de formación de la OIT
INM	Instituto Nacional de Migración
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional
IFP	Instituciones de Formación Profesional
LGBTIQ+	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Queer, Intersexuales, Asexuales, entre otros
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
M&E	Monitoreo y Evaluación
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
OCDE-CAD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Comité de Ayuda al Desarrollo
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo

ONU	Organización de Naciones Unidas
ONU-MUJERES	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PMM	Pacto Mundial sobre Migración
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
R4V	Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SOM	Servicio de Orientación para el Migrante
SPE	Servicio Público de Empleo
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
UNEG	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (en inglés, United Nations Evaluation Group)
VBG	Violencia basada en género

RESUMEN EJECUTIVO

ANTECEDENTES

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.

METODOLOGÍA DE 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

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.

1. ANTECEDENTES

1.1. Introducción

Se presenta a continuación el borrador del informe de evaluación final independiente de el “Proyecto LAZOS - Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajo decente en los países de acogida de América Latina y el Caribe” (en adelante, “el Proyecto”)

El Proyecto fue implementado por la OIT entre 2022 y 2025 en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana, seleccionados por su diversidad institucional, alto volumen de población migrante y potencial de réplica regional como “laboratorios nacionales”. Con financiamiento de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) y con un presupuesto actualizado de más de 4,9 millones de dólares, ha constituido la principal iniciativa de la Organización para operacionalizar la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) en el marco del Proceso de Quito y la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (Plataforma R4V).

1.2. Objeto de evaluación

El Proyecto ha tenido como **objetivo central** fortalecer la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas en América Latina y el Caribe, mediante un enfoque integral de trabajo decente, equidad de género, sostenibilidad y gobernanza inclusiva.

Articulado en cuatro resultados clave, ha llevado a cabo intervenciones en **tres niveles**: Macro (políticas y gobernanza), Meso (servicios e instituciones) y Micro (personas y comunidades).

El **primer resultado** buscaba mejorar las capacidades de las instituciones de formación profesional (IFP) para atender a migrantes, refugiados y comunidades de acogida. Esto incluye el diseño de herramientas diagnósticas regionales, la adaptación institucional para el acceso equitativo a la formación y la creación de recursos pedagógicos. Se ha avanzado en el reconocimiento mutuo de competencias laborales y en acciones nacionales específicas como las mesas locales multiactor en Argentina, una caja de herramientas de habilidades blandas en Colombia y reformas normativas en República Dominicana.

El **segundo resultado** se centraba en ampliar el acceso a empleo decente, fortaleciendo los servicios públicos de empleo (SPE) y su conexión con el mercado laboral. Se han desarrollado formaciones en contratación equitativa, rediseñado plataformas digitales (como en Colombia), elaborado guías informativas y promovido la articulación institucional a nivel local y nacional. También se han identificado barreras para la inserción laboral de migrantes, particularmente mujeres, generando evidencia que ha orientado políticas y acciones interinstitucionales.

El **tercer resultado** apuntaba a mejorar la empleabilidad de mujeres refugiadas y migrantes, reconociendo su doble vulnerabilidad. Para ello, se ha transferido y adaptado la metodología empresarial IMESUN a instituciones en los cuatro países, beneficiando a más de mil mujeres. También se han implementado pilotos de inclusión laboral, desarrollado materiales de apoyo y promovido estrategias de inclusión financiera.

Finalmente, el **cuarto resultado** impulsaba la cooperación regional y el fortalecimiento de sistemas de información para una integración basada en evidencia. Esto ha incluido evaluaciones de registros migratorios, asistencia técnica en procesos regionales como el Proceso de Quito y la Conferencia Sudamericana sobre Migraciones, así como la elaboración de herramientas como la

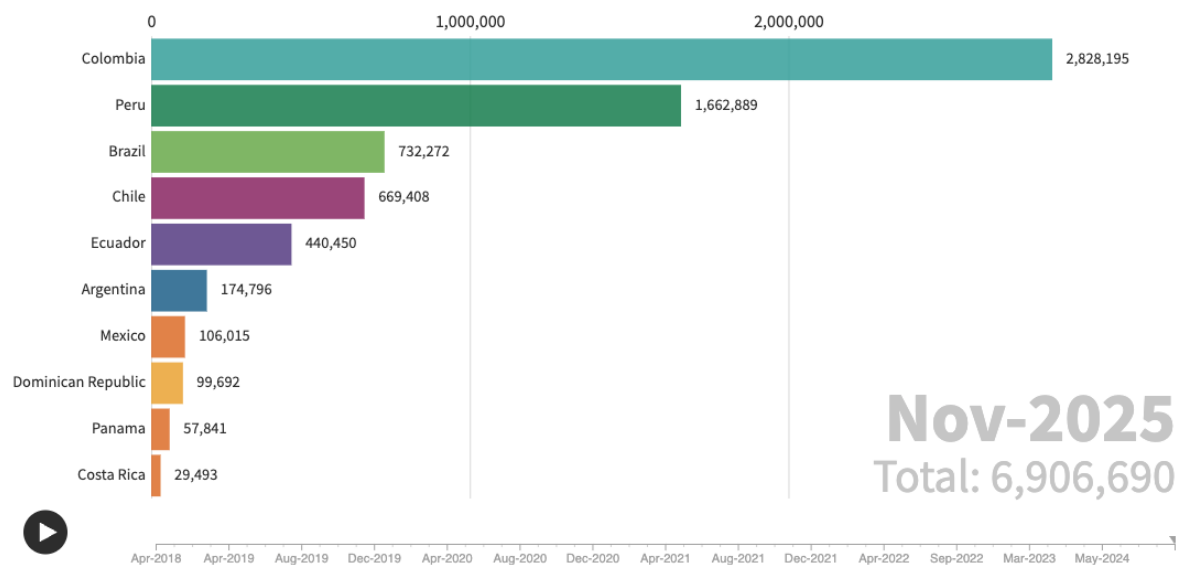
Caja de Herramientas para gobiernos locales. Se han promovido también el diálogo político, la cooperación Sur-Sur y la participación de redes de la diáspora, especialmente de mujeres migrantes.

En conjunto, el proyecto LAZOS suponía una intervención integral, multisectorial y multiescalar que buscaba transformar de manera sostenible las condiciones de acceso a trabajo decente para las personas migrantes y refugiadas venezolanas en América Latina y el Caribe.

1.3. Análisis de la situación

América Latina y el Caribe enfrentan una de las crisis de desplazamiento forzado 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.

Gráfico 1. Distribución de personas migrantes y refugiadas venezolanas por país de América Latina



Fuente: R4V, noviembre 2025

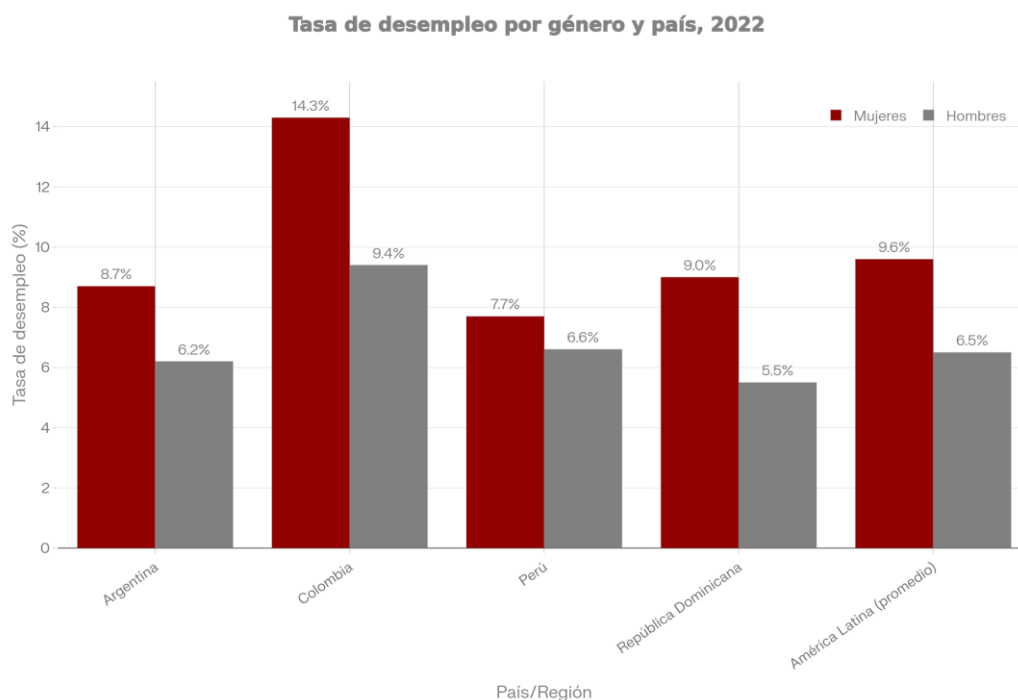
A nivel regional, el contexto se caracteriza por una complejidad creciente: flujos migratorios persistentes y diversos, desafíos fiscales, polarización política, sistemas laborales frágiles y servicios públicos presionados. Aunque se ha observado voluntad política para avanzar en la regularización migratoria, las respuestas institucionales son dispares y, en muchos casos, temporales, limitando el acceso a derechos fundamentales como salud, educación y empleo formal.

En este escenario, la integración socioeconómica se ha consolidado como un eje prioritario. No obstante, subsisten barreras estructurales: escaso reconocimiento de títulos, informalidad generalizada, discriminación laboral y segmentación por nacionalidad o género. Estas dificultades afectan especialmente a grupos como mujeres, jóvenes, personas LGBTQI+, indígenas y personas con discapacidad. Las mujeres migrantes, en particular, enfrentan condiciones de vulnerabilidad agravadas por múltiples factores interseccionales que dificultan su inserción económica.

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

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, la segmentación por género es una cuestión clave, ya que son las mujeres las que enfrentan mayores tasas de desempleo.

Gráfico 2. Tasa de desempleo por género y país (2022)



Fuente: CEPALSTAT²

En todos los países donde opera el Proyecto, así como a nivel regional, las mujeres enfrentan tasas de desempleo más altas que los hombres, aunque la magnitud de esta diferencia varía. El caso más destacado es Colombia, con un desempleo femenino del 14,3 %, casi cinco puntos porcentuales por encima del desempleo masculino, que es del 9,4 %. Le siguen República Dominicana y el promedio regional, donde las mujeres también presentan una desventaja significativa. Incluso en países con tasas de desempleo más bajas, como Perú, la brecha de género persiste.

Estos datos reflejan una desigualdad persistente en el acceso al empleo según el género, lo que sugiere que las mujeres, en todos los contextos analizados, encuentran mayores obstáculos para insertarse o mantenerse en el mercado laboral en comparación con los hombres. En el caso de las mujeres migrantes, el patrón se reproduce ya que las oportunidades de integración socioeconómica van ligadas al desempeño de la economía, especialmente para integración por generación de medios de vida, y características de los mercados laborales para la integración laboral por empleabilidad.

A partir de este contexto, el diseño del Proyecto contempló algunos supuestos como el crecimiento económico de los países de acogida, la creación de empleos productivos (tanto para locales, como para migrantes), la creación de vías para la regularización, la existencia de ambientes de cohesión social, el acceso a servicios de cuidado por parte de las mujeres trabajadoras migrantes, entre otros. Además, se mapearon algunos riesgos como afectaciones a la participación

² https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?lang=en&indicator_id=127&members=212%2C146

por la situación sociopolítica de los países, sentimientos de xenofobia y discriminación hacia las personas migrantes, la existencia de obstáculos normativos y barreras institucionales, entre otros. El detalle de los supuestos del diseño (así como supuestos alternativos analizados en este ejercicio de evaluación), los riesgos y la materialización de su ocurrencia, pueden detallarse en los Anexos 3 y 4.

A continuación, se detallan los contextos y avances más relevantes por país.

Argentina acoge a más de 165.600 personas venezolanas³, en su mayoría jóvenes y con alto nivel educativo. El país cuenta con un marco legal garantista, pero la inserción laboral está marcada por la informalidad, la subutilización de habilidades y la discriminación. Las mujeres migrantes suelen depender del autoempleo, con escaso acceso a protección social.

El Proyecto ha enfocado su intervención en fortalecer oficinas de empleo municipales, desarrollar guías de orientación laboral con enfoque migratorio, y promover pilotos de inclusión laboral con énfasis en sectores no tradicionales para mujeres, como minería y energía. También ha participado en la generación de evidencia sobre barreras interseccionales y promovido espacios de escucha y participación, como los clubes del podcast “*Yo vine a trabajar*”.

Con 2,89 millones de personas venezolanas⁴, Colombia alberga la mayor población refugiada y migrante de la región. El Estatuto Temporal de Protección para Venezolanos (ETPV), implementado en 2021, fue pionero en la región al otorgar documentación a más de 1.6 millones de personas. Sin embargo, tras su cierre, y aunque permanezcan medidas como el Permiso Especial de Permanencia (PEP) Tutor y el visado de visitante especial, las nuevas llegadas enfrentan mayores restricciones y una regularización incierta.

El acceso al empleo formal sigue siendo limitado. La mayoría trabaja en el sector informal, con escasa protección social. Las mujeres migrantes presentan tasas de ocupación más bajas, concentración en sectores feminizados y mal remunerados, y mayores obstáculos para la validación de títulos y el acceso a protección frente a la violencia de género.

El Proyecto ha trabajado en fortalecer el sistema de orientación laboral mediante la capacitación de más de 50 orientadores del SENA, el desarrollo de herramientas metodológicas y el rediseño de la plataforma del Servicio Público de Empleo con enfoque diferencial. También ha impulsado estrategias como C-Reconoce y acciones de certificación de competencias.

Con más de 1,6 millones de personas venezolanas⁵, Perú es el segundo mayor país receptor. Sin embargo, más del 60% carece de estatus migratorio regular, lo que limita su acceso a empleo formal, salud y educación. El mercado laboral peruano presenta altos niveles de informalidad: solo el 19% de los migrantes cuenta con contrato laboral.

El Proyecto ha trabajado en el desarrollo de guías de orientación para consultores de empleo y población migrante, herramientas para el sector privado orientadas a la contratación e inclusión financiera, y ha promovido espacios de diálogo interinstitucional. Además, ha contribuido al fortalecimiento del enfoque inclusivo en las políticas laborales y de integración socioeconómica, en coordinación con el Ministerio de Trabajo, la Cancillería y otras entidades clave.

La República Dominicana alberga aproximadamente 125.500 personas venezolanas⁶, siendo el principal receptor en el Caribe. Aunque en 2021 se implementó el Plan de Normalización para

³ Ver: <https://www.r4v.info/es/document/r4v-america-latina-y-el-caribe-refugiados-y-migrantes-venezolanos-en-la-region-noviembre-3>

⁴ Íbidem.

⁵ Íbidem.

⁶ Íbidem.

Venezolanos, un 63% de los solicitantes no pudo concluir el proceso debido a barreras económicas o de documentación. Persisten dificultades para el acceso a servicios y el reconocimiento de títulos.

El Proyecto ha promovido la articulación interinstitucional, brindado asistencia técnica al INFOTEP para adaptar su oferta formativa, y trabajado junto al Instituto Nacional de Migración en la mejora de capacidades institucionales. También se han producido guías de derechos laborales y se ha institucionalizado un Diplomado en Gobernanza Migratoria, incluyendo enfoques de contratación equitativa.

2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

2.1. Enfoque evaluativo

Dada la naturaleza compleja, multinivel y multiactor del Proyecto, la evaluación adoptó de manera explícita un enfoque de contribución, en lugar de un modelo de atribución causal directa. Este enfoque resultó metodológicamente más adecuado para analizar la lógica de intervención y los cambios observados, en la medida en que el Proyecto operó en interacción con múltiples actores, políticas públicas, iniciativas paralelas y dinámicas contextuales que influyeron en los resultados.

En coherencia con los estándares y orientaciones del Sistema de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como con el alcance temporal del Proyecto, la evaluación se centró en examinar la plausibilidad de la contribución del Proyecto a los resultados identificados. Este enfoque permitió ofrecer una valoración rigurosa y contextualizada del desempeño del Proyecto, reconociendo tanto su aporte específico como las interdependencias con otros procesos e intervenciones relevantes.

En un primer momento, se ha seguido un **enfoque basado en la teoría**, según el cual la evaluación se apoyó en la TdC como principal marco de referencia analítico para entender los supuestos, los mecanismos de cambio y las relaciones causales que vinculan las actividades implementadas con los resultados esperados e impactos deseados. Para tal fin, y siguiendo los principios de la **evaluación adaptativa** o de desarrollo, se reconstruyó la TdC para identificar los supuestos no verificados o cuellos de botella en la cadena de resultados, la presencia de condiciones habilitantes y factores externos relevantes, y capturar efectos emergentes, transformaciones sostenibles y dinámicas entre niveles de intervención (regional, nacional, local).

La TdC se reconstruyó en tres etapas principales:

- Revisión documental: Se realizó un análisis en profundidad de la documentación disponible y la literatura sobre los flujos migratorios de personas de Venezuela en los países de actuación. Esto permitió identificar la conceptualización interna de la intervención y su lógica implícita.
- Incorporación de retroalimentación inicial: Se actualizó la TdC con base en los insumos obtenidos en las entrevistas virtuales iniciales con los informantes clave.
- Validación final: Se recopilaron los aportes del Equipo del Proyecto durante la fase de inicio para afinar el modelo final.

La versión reconstruida de la TdC puede consultarse en el Anexo 4.

Además, se siguió un enfoque de Análisis de Contribución (AC) para medir el grado de contribución de la intervención frente a un cambio o conjunto de cambios. El AC ha permitido construir una narrativa robusta de cómo y por qué la intervención contribuyó a los cambios deseados, combinando evidencia cualitativa y cuantitativa en torno a la TdC, y explicando la lógica de la intervención para sustentar afirmaciones fiables sobre su contribución.

El proceso se desarrolló en seis pasos secuenciales⁷ y fue complementado con herramientas participativas, análisis documentales y revisión crítica de los supuestos:

1. **Definir el problema de atribución.** Se identificó con claridad cuál era el cambio o conjunto de cambios clave que se esperaba explicar, delimitando el alcance de la contribución esperada del Proyecto frente a dichos cambios, considerando el contexto y los actores involucrados.
2. **Reformular la TdC.** Con base en la TdC reconstruida, se realizó una revisión específica de los **supuestos causales críticos y sus rutas de cambio**, explicitando los factores habilitantes y condiciones previas; los cuellos de botella, puntos de ruptura o desviaciones en la cadena de resultados; las interacciones entre niveles (regional, nacional, local); y los aportes esperados de los diferentes componentes del Proyecto (generación de evidencia, fortalecimiento institucional, diálogo social, incidencia normativa, acciones con lideresas migrantes). Esta TdC revisada sirvió como **hipótesis evaluativa central**, sobre la cual se construyó la narrativa de contribución.
3. **Recabar evidencia sobre la TdC y sus rutas causales.** Se recopiló evidencia triangulada (primaria y secundaria) que permitiera validar cada eslabón de la cadena de resultados. Esto incluyó entrevistas con actores clave, revisión documental y análisis de informes, estudios técnicos, bases de datos, y análisis de contexto y de políticas públicas que enmarcan las intervenciones del Proyecto. Se buscaron **patrones consistentes de causalidad contribucional** y elementos disruptores o facilitadores.
4. **Identificar la contribución del Proyecto a esos cambios.** Con la evidencia recopilada, se elaboró una **narrativa de contribución argumentada** sobre cómo se produjeron los cambios observados; en qué medida y a través de qué mecanismos el Proyecto influyó en dichos cambios; y qué otros factores externos o intervenciones también pudieron contribuir, y cómo se diferenciaron los aportes específicos del Proyecto. Se utilizó un enfoque de **triangulación crítica**, integrando múltiples fuentes y perspectivas para fortalecer la credibilidad de las conclusiones.
5. **Revisar la TdC e identificar los aprendizajes.** Finalmente, se ajustó la TdC con base en los hallazgos, identificando los elementos validados, los supuestos erróneos o no verificados, las dinámicas emergentes no previstas, y los actores clave que contribuyeron o limitaron los efectos del Proyecto.

Esta metodología permitió a la evaluación construir una narrativa robusta sobre la contribución del Proyecto a los resultados observados, reconociendo al mismo tiempo la complejidad de los contextos nacionales y regionales, las trayectorias de cambio no lineales y la interacción entre múltiples factores estructurales, institucionales y sociales.

Adicionalmente, se ha llevado a cabo una **evaluación participativa centrada en resultados**, para analizar de forma **sistemática** la relación entre el contexto, las actividades ejecutadas, los procesos de implementación, los productos generados y la contribución de la intervención a resultados de mayor nivel. Esto ha permitido recopilar diversas perspectivas y experiencias, identificar lecciones aprendidas y generar recomendaciones más sólidas.

⁷ Según Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age? *Evaluation*, 18(3), 270–280.

La evaluación ha tenido un **enfoque sumativo** claro, orientado a la rendición de cuentas institucional y al aprendizaje, con énfasis en comprender el grado de cumplimiento de los objetivos trazados y en captar también aquellos resultados no previstos derivados de la implementación del Proyecto en los cuatro países y en el nivel regional. Con esto se ha tratado de identificar aportes y beneficios institucionales para la OIT, tanto a nivel de Oficinas País como a nivel regional, examinando el potencial de estas experiencias para nutrir la agenda global de la Organización.

De forma complementaria, la evaluación ha incorporado un **enfoque formativo**, orientado a la **mejora continua**, identificando aprendizajes sustantivos y áreas estratégicas para fortalecer futuras intervenciones relacionadas con la integración laboral y socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas, el fortalecimiento del diálogo social, la igualdad de género y la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

También se atendió de forma transversal a los principios y prioridades institucionales de la OIT en materia de género y no discriminación, incorporando específicamente el **enfoque de género y no discriminación**, y analizando el grado de inclusión del **enfoque de interseccionalidad y participación**. De manera más concreta, cada uno de los enfoques fue incorporado de la siguiente manera:

Tabla 1. Incorporación de los enfoques transversales⁸

Enfoque	Inclusión por técnica
Género	<p>Revisión bibliográfica: Revisión de PRODOC, informes de avance, investigaciones y análisis de barreras, "Nota de orientación 3.1: La integración de la igualdad de género en el seguimiento y la evaluación"⁹ y "Supplementary Guidance Note: Integrating gender equality in ILO monitoring and Evaluation"¹⁰.</p> <p>Entrevista: Informantes desagregados por sexo para asegurar representación de hombres y mujeres, y preguntas 1 y 2 específicas de Relevancia con indicadores concretos (1.1, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 y 2.3) sobre adecuación a necesidades de género e identificación de barreras.</p> <p>Cuestionario: Grupos de informantes desagregados por sexo, y preguntas 5, 15, 16 y 17 específicas sobre inclusión de necesidades de mujeres y atención a las barreras de género.</p> <p>Taller con beneficiarias: Abordaje específico a grupo de mujeres beneficiarias con alto nivel de vulnerabilidad (con protocolo dirigido y teniendo en cuenta sus restricciones). preguntas 2, 5, y 8 sobre barreras factores incidentes y adecuación a necesidades de género.</p> <p>Taller con aliados clave. Pregunta 3 y 5 sobre factores incidentes relacionados con el género.</p>

⁸ Se recomienda revisar los protocolos de entrevista y cuestionarios (Anexos 9 y 10) con el detalle de las preguntas realizadas.

⁹ Disponible en: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-06/Nota-de-Orientacion-3-1-Integración-del-enfoque-de-género.pdf>

¹⁰ Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_905557.pdf

<p>No discriminación</p>	<p>Revisión bibliográfica: Revisión de PRODOC, informes de avance, investigaciones y análisis de barreras.</p> <p>Entrevista: Selección de informantes para asegurar la representatividad de los distintos actores y preguntas 1 y 2 específicas de Relevancia con indicadores concretos (1.1, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 y 2.3) sobre adecuación a necesidades de género e identificación de barreras.</p> <p>Cuestionario: Preguntas 5, 15 y 16 específicas sobre inclusión de necesidades de población migrante, población joven, personas con discapacidad, población indígena y otras poblaciones vulnerables.</p> <p>Taller: Abordaje específico a grupo de mujeres beneficiarias con alto nivel de vulnerabilidad (con protocolo dirigido y teniendo en cuenta sus restricciones). preguntas 2, 5, y 8 sobre barreras factores incidentes y adecuación a necesidades por desafíos particulares y condición migratoria.</p>
<p>Interseccionalidad</p>	<p>Revisión bibliográfica: Revisión de PRODOC, informes de avance, investigaciones y análisis de barreras.</p> <p>Entrevista: Selección de informantes para asegurar la representatividad de los distintos actores y preguntas 1 y 2 específicas de Relevancia con indicadores concretos (1.1, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 y 2.3) sobre adecuación a necesidades e identificación de barreras.</p> <p>Cuestionario: Preguntas 5, 15 y 16 específicas sobre inclusión de necesidades de población migrante, población joven, personas con discapacidad, población indígena y otras poblaciones vulnerables.</p> <p>Taller: Abordaje taller beneficiarias directas víctimas de violencia basada en género (VBG), bajo condiciones de alta vulnerabilidad y condición migratoria no regularizada. Preguntas 2, 5, y 8 sobre barreras factores incidentes y adecuación a necesidades especiales. Taller con Aliados estratégicos preguntas 3, 4 y 5 enfocadas a mapeo de avances en materia de migración y género.</p>
<p>Participación</p>	<p>Revisión bibliográfica: Revisión de PRODOC, informes de avance, investigaciones y análisis de barreras.</p> <p>Entrevista: Selección de informantes para asegurar la representatividad de los distintos actores, y preguntas 1 y 2 específicas de Relevancia con indicadores concretos (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 y 2.3) sobre adecuación a necesidades e identificación de barreras y mecanismos para participación de actores.</p> <p>Cuestionario: Pregunta 6, 14, 15, 16 y 21 sobre satisfacción y nivel de participación.</p> <p>Taller: Selección de informantes de diferentes titularidades (Beneficiarias finales, Aliados estratégicos de otras agencias del SNU y miembros del Tripartito). Preguntas 1 sobre retos para la participación y apropiación de los actores.</p>
<p>NIT</p>	<p>Revisión bibliográfica: "Nota de orientación 3.2: Adaptar los métodos de evaluación al mandato normativo y tripartito de la OIT"¹¹; revisión de alineación a NIT y valoración de contribución directa e indirecta desde Orientación al impacto.</p>

¹¹ Disponible en: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-06/Nota-de-Orientación-3-2-Mandato-normativo-tripartito-OIT.pdf>

	<p>Entrevista: Preguntas 8 del Protocolo de Otras Agencias el SNU, Preguntas 4, 14, 15 y 17 de Protocolo para Equipo OIT, y preguntas 2 y 12 formuladas a actores del tripartito enfocadas en alineación normativa, trabajo decente y fortalecimiento normativo en materia laboral.</p> <p>Cuestionario: Preguntas 3 y 4 sobre alineación normativa y estratégica, pregunta 5 y 6 sobre contribución a la práctica de leyes, políticas o reglas laborales, pregunta 7 sobre impulso a instrumentos normativos; pregunta 9 sobre difusión de datos laborales; preguntas 18, 19, 21 sobre avances normativos y cambios percibidos en materia laboral.</p> <p>Taller: Preguntas 3 y 4 del Taller realizado a Actores Clave y Tripartito en Quito sobre implementación de ERISE (y principios de trabajo decente), así como percepción en avances normativos e institucionalización de medidas.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2. Propósito, uso y necesidades informativas

Con el objeto de contribuir a la rendición de cuentas, al aprendizaje organizacional y a la planificación estratégica, la presente Evaluación ha tenido como **objetivo general** valorar en qué medida el Proyecto ha logrado sus objetivos en el periodo 2022–2025, en términos de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Durante el proceso, la atención ha estado en extraer aprendizajes estratégicos para futuras iniciativas de la OIT y de la cooperación internacional en materia de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas, con énfasis en el fortalecimiento institucional, la empleabilidad con enfoque de género y la articulación regional.

Además, se ha analizado el grado de incorporación efectiva de enfoques transversales como género y no discriminación, interseccionalidad, diálogo social y Normas Internacionales del Trabajo (NIT) en las distintas dimensiones del Proyecto, así como se ha evaluado en qué medida se han implementado las recomendaciones de la evaluación de medio término, incluyendo los ajustes al diseño, monitoreo y ejecución del Proyecto.

En concreto, y según los TdR, la evaluación tenía los siguientes **objetivos específicos**:

1. **Evaluar la relevancia** del diseño y del enfoque del Proyecto frente a los desafíos estructurales y contextuales de la integración socioeconómica en la región, con énfasis en los países cubiertos y en los diversos perfiles de la población refugiada y migrante.
2. **Analizar la coherencia** del Proyecto con los mandatos y estrategias de la OIT, las prioridades del socio financiador, así como con los marcos regionales y nacionales relevantes sobre migración y movilidad humana.
3. **Examinar la eficacia** del Proyecto en el logro de los cuatro resultados esperados: fortalecimiento de IFP, fortalecimiento de los SPE, mejora de la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas, y fortalecimiento de sistemas de información y cooperación regional.
4. **Valorar la eficiencia** del Proyecto en el uso de recursos humanos, financieros y técnicos, incluyendo el efecto de la extensión hasta 2025, los mecanismos de seguimiento y la gestión adaptativa.
5. **Analizar los efectos emergentes** del Proyecto en la institucionalidad pública, en los marcos normativos y en las condiciones de vida y trabajo de las personas migrantes y refugiadas, y particularmente mujeres.

6. **Evaluar la sostenibilidad institucional** y la apropiación de los productos, herramientas y capacidades transferidas, así como las condiciones para su escalamiento o réplica a nivel nacional y regional.
7. **Revisar la integración efectiva de los enfoques transversales** en el diseño, implementación y monitoreo del Proyecto: género, interseccionalidad, no discriminación, diálogo social, normas internacionales del trabajo y transición justa.
8. **Determinar en qué medida se han implementado las recomendaciones** de la evaluación de medio término, y con qué efectos sobre la dirección estratégica, los mecanismos de seguimiento y la gestión por resultados del Proyecto.
9. **Proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas** a la OIT, a los mandantes tripartitos, socios implementadores, agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU), socios para el desarrollo y actores nacionales y subnacionales, para mejorar el diseño y ejecución de iniciativas futuras orientadas a la integración socioeconómica en contextos de movilidad humana.

La evaluación se ha centrado en el Proyecto LAZOS (RLA/21/09/SWE), implementado entre 2022 y 2025, abarcando la totalidad del periodo de ejecución del proyecto; tanto la fase inicial (2022–2023) como el año adicional de extensión (2025) han sido tenidos en cuenta, prestando atención particular a los ajustes introducidos tras la evaluación de medio término de 2023.

En cuanto a su alcance **geográfico**, la evaluación ha tenido en cuenta:

- Las intervenciones implementadas en **Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana**, considerando las condiciones específicas de cada país en relación con el acceso al empleo, la gobernanza migratoria y las capacidades institucionales.
- Las **acciones a nivel regional**, particularmente aquellas orientadas a la asistencia técnica, la cooperación Sur-Sur y Triangular, el fortalecimiento de plataformas intergubernamentales (como el Proceso de Quito y la Plataforma R4V), y el posicionamiento estratégico del Proyecto en la actualización de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE).

En base a la lógica del Proyecto y de sus cuatro Resultados, la evaluación ha analizado los logros obtenidos en los tres niveles de intervención

- **Macro:** Políticas públicas, reformas institucionales y articulación intergubernamental - (R4).
- **Meso:** Fortalecimiento de servicios, programas y capacidades institucionales - (R1 y R2).
- **Micro:** Acceso efectivo a medios de vida y servicios por parte de las personas migrantes y refugiadas, con énfasis en las mujeres y comunidades de acogida - (R3).

La evaluación tuvo como **uso principal la rendición de cuentas**, respondiendo a los requerimientos de transparencia, eficacia y uso responsable de los recursos de la ASDI y la OIT. En este sentido, la evaluación proporcionó evidencia robusta y verificable sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, resultados y compromisos asumidos, así como sobre la relevancia, coherencia, eficiencia, orientación al impacto y a la sostenibilidad de la intervención, en consonancia con los criterios de evaluación del CAD de la OCDE.

De manera complementaria, la evaluación fue concebida como una **herramienta de aprendizaje estratégico**, orientada a informar la toma de decisiones y el diseño de futuros proyectos

regionales en ámbitos afines. El análisis sistemático de logros, desafíos, factores habilitantes y cuellos de botella permitió identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y enfoques replicables, así como ajustar los supuestos de la TdC y las modalidades de implementación en contextos regionales diversos. Este enfoque contribuyó a fortalecer la capacidad institucional de la OIT y de sus socios para desarrollar intervenciones más efectivas, adaptativas y sensibles a los contextos nacionales y subregionales.

Asimismo, la evaluación ha **generado insumos estratégicos para el escalamiento de las acciones más exitosas**, contribuyendo a su alineación programática y política con la iniciativa +ERISE y con los marcos regionales relevantes en materia de integración socioeconómica y migración. Los hallazgos y recomendaciones permiten valorar la viabilidad de ampliar el alcance geográfico, institucional o temático de las intervenciones, así como su integración en programas regionales y plataformas interinstitucionales existentes. De este modo, la evaluación no solo ha cumplido una función retrospectiva, sino que también ha actuado como un instrumento prospectivo, apoyando la coherencia, la sostenibilidad y el valor agregado de futuras intervenciones.

Se entiende por **usuario/as** de la evaluación a aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de esta, al haber formado parte de las intervenciones ejecutadas o tener implicaciones con ellas.

En el caso del Proyecto, los principales usuarios son las instituciones gubernamentales y administrativas, los socios implementadores y la OIT. En la tabla 2, se indican de manera resumida los principales usuarios y usos propuestos de la evaluación:

Tabla 2. Principales usuarios y usos de la evaluación

TIPO USUARIOE	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
Entidades coordinadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo global del Proyecto - Oficina regional OIT para América Latina y el Caribe. - OIT Argentina - OIT Colombia - OIT Perú 	<p>Mejorar la implementación y gestión de recursos.</p> <p>Rendición de cuentas y aprendizaje.</p>
Tripartito nivel regional	<p>Procesos Consultivos Regionales sobre Migración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencia Regional sobre Migración (CRM) - Conferencia Suramericana sobre Migraciones (CSM) - Consultas Migratorias del Caribe (CMC) - Proceso de Quito - R4V (Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela) <p>Procesos de integración regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MERCOSUR (Mercado Común del Sur) - Comunidad Andina de Naciones (CAN) - Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) 	<p>Rendición de cuentas y aprendizaje.</p>
Tripartito en los territorios	<p><u>Argentina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Consejo Económico y Social - Dirección Nacional de Migraciones - Ministerio de Relaciones Exteriores - Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad 	<p>Mejorar la implementación y gestión de recursos.</p> <p>Rendición de cuentas y aprendizaje.</p>

TIPO USUARIOE	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
	<ul style="list-style-type: none"> - Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT) - Central de Trabajadores de la Argentina – Autónoma (CTA-A) - Central de Trabajadores de la Argentina – de los Trabajadores (CTA-T) - Unión Industrial Argentina <p><u>Colombia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio del Trabajo - Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE) - Migración Colombia - Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) - Confederación General del Trabajo (CGT) - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) <p><u>Perú</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Ministerio de Relaciones Exteriores - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) - Superintendencia Nacional de Migraciones - Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú (CONFIEP) <p><u>República Dominicana</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Trabajo - Ministerio de Relaciones Exteriores - Tesorería de la Seguridad Social - Dirección General de Migración - Ministerio de Interior y Policía - Instituto Nacional de Migración - Confederación Nacional de Unidad Sindical (CNUS) - Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos (CNTD) - Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC) - Confederación Patronal de la República Dominicana (COPARDOM) - Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) 	
Secundario	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad civil en general 	Rendición de cuentas y sensibilización.

2.3. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación ha estado guiada por seis criterios principales, según lo solicitado en los TdR. Se ha hecho una adaptación para responder a las necesidades informativas recabadas, como se muestra a continuación:

Relevancia. La evaluación de la relevancia se ha centrado en determinar hasta qué punto el Proyecto se ajusta a los requerimientos y prioridades de las partes interesadas, el grado de integración de los enfoques transversales y el alineamiento con las prioridades y planes estratégicos regionales.

Coherencia. El análisis de la validez del diseño ha estudiado la lógica y coherencia programática del Proyecto, incluyendo la medida en que ha sido coherente con el mandato normativo, las prioridades del socio financiador y los marcos nacionales, así como las sinergias establecidas con otros actores clave y el grado de participación tripartita y de las organizaciones de la diáspora.

Eficacia. Se ha evaluado el grado en que se han alcanzado los resultados del Proyecto, considerando el cumplimiento de los indicadores, la identificación de efectos colaterales y los factores internos y externos que han facilitado o impedido el logro de cambios. Igualmente se valoraron los avances en la aplicación de la perspectiva de género, así como de las NIT.

Eficacia de la gestión. Se tuvo en cuenta el análisis del modelo de gestión y coordinación del Proyecto, incluyendo los mecanismos de coordinación interna y los de coordinación técnica, atendiendo a la evolución de los procesos a lo largo de la implementación.

Eficiencia. Se ha evaluado en qué medida la intervención ha utilizado los recursos económicos y temporales disponibles, así como si los resultados obtenidos se han logrado de manera eficiente. También se abordó explícitamente la eficiencia de la gestión del Proyecto, tanto interna como externa. Además, se consideraron los cambios derivados de la Evaluación Intermedia y de la gestión adaptativa del Proyecto.

Orientación hacia el impacto. Se consideraron los cambios potenciales que pudieron ser directamente relacionados con el Proyecto en cuanto al fomento de la integración socioeconómica y la creación de oportunidades de trabajo decente para las personas migrantes y refugiadas de Venezuela, así como la potencialidad de la intervención para la generación de cambios en las capacidades institucionales o en las políticas focalizadas hacia los grupos objetivo.

Orientación a la sostenibilidad. El análisis ha valorado las medidas tomadas para garantizar, en el tiempo, la continuidad de los resultados obtenidos, centrado en si las capacidades o los cambios institucionales han sido efectivamente adoptados por actores nacionales o locales, así como en las posibilidades de replicabilidad o escalamiento de los pilotos, metodologías y herramientas desarrollados por el Proyecto.

Con la finalidad de profundizar en la orientación al aprendizaje, también se han obtenido evidencias sobre el **uso de la evaluación intermedia, lecciones aprendidas y buenas prácticas** que contribuyan a generar conocimiento aplicable en intervenciones orientadas a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.

Todo este proceso queda resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación, incluyendo tanto el trabajo vertical (definición de preguntas de evaluación y criterios de enjuiciamiento) como el trabajo horizontal (establecimiento de indicadores, técnicas de recogida de información y fuentes de información). La **matriz de evaluación** utilizada se incluye en el Anexo 1.

Tabla 3. Resumen de las preguntas de evaluación

CRITERIO	NATURALEZA DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
Relevancia	Incluye tres preguntas relacionadas con las necesidades institucionales y de usuarios/as finales, el abordaje de los enfoques transversales en el diseño, y la alineación del Proyecto con las prioridades y planes estratégicos regionales.
Coherencia	Incluye tres preguntas relacionadas con la coherencia con el mandato normativo, las prioridades del socio financiador y los marcos nacionales, así como las sinergias establecidas con otros actores clave y el grado de participación tripartita y de las organizaciones de la diáspora
Eficacia y Eficacia de la gestión	Incluye cuatro preguntas sobre el nivel de logro alcanzado y los efectos colaterales, el nivel de logro en cuestiones transversales, la efectividad en el apoyo a políticas nacionales y a sus principales marcos de actuación, así como el modelo de gestión y nivel de coordinación técnica con partes interesadas.
Eficiencia	Incluye dos preguntas sobre la disponibilidad y asignación de los recursos, el uso eficiente de los recursos, y la eficiencia de la gestión, tanto interna como externa, además de los cambios derivados de la Evaluación Intermedia y de la gestión adaptativa del Proyecto.
Orientación al impacto	Incluye tres preguntas relativas a los cambios potenciales que pudieron ser directamente relacionados con el Proyecto en cuanto al fomento de la integración socioeconómica y la creación de oportunidades de trabajo decente, así como la potencialidad de la intervención para la generación de cambios en las capacidades institucionales
Orientación a la Sostenibilidad	Incluye dos preguntas sobre las medidas para garantizar la continuidad de los resultados, así como las posibilidades de replicabilidad o escalamiento de los productos desarrollados.

2.4. Diseño metodológico y técnicas de recolección

El enfoque metodológico elegido para la evaluación ha considerado las siguientes estrategias:

Se utilizó la combinación de análisis cuantitativo y cualitativo para obtener la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación finales. El diseño de la evaluación se basó en un enfoque mixto, que incorporó tanto estrategias cuantitativas como cualitativas para la recogida y el análisis de la información. Más concretamente, se implementó una **estrategia explicativa secuencial** que consistió en recoger datos, principalmente cuantitativos, en una primera etapa (fase de gabinete), a partir de los documentos y fuentes de información disponibles (formulación, informes de seguimiento, líneas de base, acuerdos, etc.). Durante esta fase también se recogió información cualitativa, pero fue en una segunda fase de recogida (fase de terreno) donde se desarrollaron con mayor intensidad las técnicas cualitativas de recogida de información, complementando la información ya disponible. La información de tipo cualitativo no sirvió únicamente para confirmar, validar o corroborar los hallazgos originales, sino que también captó aspectos de la realidad en la que se ha intervenido, referidos a descripciones de actividades, procesos o percepciones, y expresiones que aportaron información relevante. Aunque las fortalezas metodológicas que aporta cada tipo de estrategia se complementaron para ofrecer un análisis más completo, se dió un mayor peso al carácter cualitativo, ya que este enfoque es más apropiado a la hora de establecer la relación de los distintos actores en la implementación de los procesos, y en última instancia, permitió responder con mayor claridad a la pregunta de cómo se

generan los resultados, evitando la “caja negra” que otros enfoques evaluativos de tipo cuantitativo generan.

El análisis de la información primaria y secundaria se realizó mediante estrategias metodológicas cuantitativas y cualitativas. El análisis no se limitó a analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas y cualitativas y buscar patrones y tendencias, sino que, de manera adicional, se llevó a cabo la **transformación de datos**. Por un lado, se cuantificaron los datos cualitativos para compararlos directamente con los resultados obtenidos mediante estrategias cuantitativas. Esta transformación de la información cualitativa se realizó mediante la codificación y categorización de la información cualitativa, analizando su frecuencia y vinculando estos resultados con los de tipo puramente cuantitativo.

El uso de fuentes de información variadas y complementarias permitió afrontar la ausencia de información en algunos casos, así como la información no actualizada o no confiable. En algunos casos, los datos han sido complementados con opiniones individuales (entrevistas semiestructuradas), debates (entrevistas en grupo) y análisis de casos. Las diferentes fuentes y técnicas permitieron la triangulación de la información que sustentó el análisis.

La evaluación se centró en **maximizar la utilidad de sus resultados y en su uso efectivo**. Para ello, el diseño y los procesos de evaluación se realizaron con especial atención a responder a las necesidades informativas identificadas. El objetivo no fue solo obtener los resultados de la evaluación, sino también que las conclusiones y recomendaciones fuesen útiles para las diferentes audiencias.

Se ha asegurado la incorporación de una perspectiva de género en el núcleo de la metodología mediante:

- La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW, por sus siglas en inglés) han sido integrados en el alcance del análisis de la evaluación, y los indicadores se diseñaron para asegurar la recopilación de datos relacionados con GEEW.
- Las preguntas de evaluación han abordado cómo se ha integrado GEEW en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos.
- Los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones han sido formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad.

El equipo consultor ha asegurado que el proceso de evaluación respeta las premisas básicas de comportamiento ético y profesional, así como los requisitos formales y los lineamientos de estilo para la presentación de informes.

Teniendo en cuenta que se trataba de un proyecto que abarcaba cuatro países muy alejados entre sí, con un claro componente regional, la evaluación se realizó de manera híbrida.

Las técnicas y herramientas de investigación y recopilación de datos empleadas se resumen en la tabla a continuación.

Tabla 4. Técnicas y herramientas de investigación

Estrategias metodológicas	Técnicas de investigación	Herramientas de recolección de datos
Estrategias cualitativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debriefing ▪ Entrevistas semi-estructuradas ▪ Talleres participativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolos de entrevista ▪ Protocolos de talleres
Estrategias cuantitativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental (información primaria y secundaria) ▪ Encuesta online 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de monitoreo, evaluaciones, informes, etc. ▪ Cuestionarios

- **Debriefings** con el equipo de proyecto para comprender las características y particularidades del Proyecto, con el fin de adecuar mejor la metodología de evaluación y los instrumentos a aplicar, así como definir de manera participativa a los actores clave entrevistados.
- **Revisión documental** de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. Esta revisión partió de la documentación relevante del Proyecto, los informes de seguimiento y la evaluación intermedia, así como documentos regionales y nacionales de la OIT y externos relevantes.
- **Entrevistas semiestructuradas individuales y/o grupales**, tanto **presenciales como virtuales**, con personal de la OIT, socios implementadores, agencias del SNU, otras entidades aliadas, y beneficiarias finales, entre otros. Las entrevistas fueron claves al permitir la triangulación de información, opiniones y posturas de los distintos informantes, organizados en función de los diferentes actores implicados.
- **Talleres participativos**, concebidos como espacios para compartir reflexiones comunes y lluvia de ideas en donde capturar percepciones y tendencias, así como identificar los principales cambios experimentados en las vidas de la población meta.
- **Encuesta online** permitió la recolección de información cuantitativa para complementar y dar mayor robustez a los datos cualitativos generados. Se prepararon dos cuestionarios: uno para los constituyentes del tripartito y otro para el personal de las agencias del Sistema de Naciones Unidas y de otras entidades aliadas.
- **Taller virtual de devolución de resultados**. Se realizó un taller de devolución de resultados con el Equipo Proyecto, el socio financiador, para recoger recomendaciones y validar las principales conclusiones extraídas.

Además, el equipo de evaluación tuvo la oportunidad de participar en el **Taller presencial** de "Presentación y validación de la nueva Estrategia Regional de Integración Socioeconómica para Personas Migrantes, Solicitantes de Asilo, Refugiadas y Retornadas en América Latina y el Caribe (ERISE) y Regularización Migratoria" celebrado en Quito, Ecuador, en octubre de 2025. Allí, el equipo tuvo un espacio con los diversos asistentes para realizar la validación de las recomendaciones adoptadas a partir de la Evaluación intermedia, recoger percepciones de los diversos actores frente a la pertinencia de LAZOS para la +ERISE y las necesidades actuales en cada uno de sus países, así como para discutir recomendaciones en general aplicables al Proyecto LAZOS.

La evaluación se complementa con **tres estudios de caso**, uno de Argentina, otro de Colombia y uno de nivel regional. En estos se enfatizan los logros alcanzados y el papel de la OIT basados en la información recopilada.

De forma general, se logró realizar un total de 42 entrevistas (44 informantes alcanzados) de las 50 inicialmente previstas (84% abarcado), y un total de 68 cuestionarios, 57 virtuales y 11 físicos (77.3% del total de actores disponibles para todos los proyectos) como se detalla a continuación:

Tabla 5. Participantes por técnica realizada

TÉCNICA	PAÍS	Nº ENTREVISTAS VC - TALLERES	Nº PERSONAS ALCANZADAS
Entrevista	Argentina	18	20
	Colombia	9	28
	Perú	7	12
	República Dominicana	5	6
	Regional	17	18
TOTAL		56	84
TÉCNICA	PAÍS	Nº ENVIADOS	Nº RESPUESTAS
Cuestionario	Argentina	10	3
	Colombia	7	6
	Perú	12	6
	República Dominicana	17	13
	Regional	10	0
TOTAL		56	28

2.5. Estrategia de análisis y validación

Con respecto a los métodos de análisis de datos, la evaluación consideró una combinación de los siguientes:

Un **análisis descriptivo** orientado a identificar y comprender los contextos en los que ha evolucionado el Proyecto, describir las acciones implementadas y otras características de este.

Un **análisis de contenido**, para resaltar puntos de vista divergentes y tendencias opuestas. Los problemas y tendencias emergentes proporcionaron la base para las observaciones preliminares y los hallazgos de la evaluación.

Se utilizaron **estadísticas descriptivas** para presentar los resultados de la encuesta en línea y el análisis de diferentes documentos clave, como el marco de M&E, planes de seguimiento financiero y de movilización de recursos, etc.

Respecto a las **herramientas propuestas para el análisis cualitativo**, el equipo de evaluación elaboró una serie de mapas semánticos que facilitaron una mejor comprensión de la información cualitativa generada. Estos datos fueron estructurados por componente y criterio de evaluación. Cada protocolo de entrevista fue revisado y la información fue codificada en diferentes categorías y subcategorías. Toda la información cualitativa fue compilada, consolidada, codificada y analizada mediante un software específico para el análisis cualitativo (Dedoose).

Con relación al análisis cuantitativo, se realizó un estudio estadístico descriptivo basado en la información generada a través de la revisión documental y la encuesta online. El análisis cuantitativo se realizó con Excel, y la encuesta a través de la plataforma online Survey Monkey.

La **validez de la evaluación** se aseguró mediante la triangulación de métodos y técnicas, la triangulación de datos (uso de una variedad de fuentes de información) y la triangulación mediante la participación de ambas evaluadoras para complementar y compartir posturas.

La **confiabilidad** de las herramientas de recogida de información se aseguró mediante varias estrategias. El equipo se aseguró de que compartían una definición común de los principales códigos y subcategorías bajo los que se codificó toda la información para su posterior análisis. Los datos y códigos se compararon de forma regular entre las evaluadoras para identificar posibles desviaciones en su interpretación.

Las **recomendaciones** presentadas están vinculadas a las conclusiones, y se proporciona una guía clara sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación se enfocó en analizar de manera sistemática lo que funcionó, lo que no y por qué, utilizando la evidencia más sólida disponible.

Finalmente, y respecto a la **inclusión de la perspectiva de género**, la evaluación se adhiere a la política de igualdad de género de la OIT y al Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP).

2.6. Normas y estándares

La evaluación se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG¹² centradas en: independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

Se trata de una evaluación final realizada por un equipo profesional independiente. El equipo evaluador confirma que se llevó a cabo la evaluación con integridad y de forma honesta, siendo justo y equilibrado en sus resultados.

El equipo declara no tener ningún interés ni conflicto por el cual no podría haber realizado la evaluación, ya que no ha participado ni directa ni indirectamente en la implementación, ni tiene una relación personal con sus gestores y/o participantes.

La evaluación integró la igualdad de hombres y mujeres, la no discriminación y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Además, el proceso de evaluación se adhirió a los principios de respeto y beneficencia, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las fuentes mediante la codificación de datos sensibles y el consentimiento informado previo a cada entrevista y taller. Dada la situación de vulnerabilidad de la población beneficiaria, se priorizó el principio de 'no hacer daño', asegurando un entorno seguro y respetuoso para evitar la revictimización y se validó la información recolectada con las y los participantes para garantizar la transparencia y la precisión de la información reportada.

2.7. Limitantes de la evaluación

El equipo de evaluación ha tenido que hacer frente a las siguientes limitaciones.

Tabla 6. Limitantes y estrategias de mitigación

¹² http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Acceso a las beneficiarias	Las beneficiarias del R3 se encuentran en condición de vulnerabilidad y eso impactó en el contacto directo.	Para atender correctamente las necesidades y derechos de la población beneficiaria, el equipo evaluador realizó un taller presencial en Colombia para facilitar su participación.
Limitada participación de los informantes o cancelación de las entrevistas.	Ante una limitada participación de los informantes por no asistencia o cancelación de las entrevistas, ya que muchos actores corresponden a funcionarios del sector público, sector característico por una alta tasa de rotación o baja disponibilidad de los funcionarios (especialmente en el caso de cargos de responsabilidad alta).	El equipo evaluador contó con el apoyo de las coordinadoras nacionales para la programación de las entrevistas y el envío del cuestionario. Se mandaron varios recordatorios y se puso a disposición de las personas contactadas una plataforma para que ellas mismas seleccionaran los momentos para la entrevista. En algunos casos, y debido a la ausencia de respuesta, el Equipo de Proyecto proporcionó otras personas para garantizar la representación de los actores, además de hacer el primer contacto para asegurar su participación.
Limitada participación sector privado	A pesar de que el proyecto contó con una participación tripartita, el sector privado fue uno de los actores con menor representación dentro de los informantes consultados, dada la baja tasa de respuesta ante la invitación del Equipo proyecto y del equipo evaluador.	Se tuvo un alto nivel de flexibilidad y se realizó una ampliación en el periodo de levantamiento de información para poder facilitar la organización de sus agendas y su participación. A pesar de ello, su participación continuó siendo baja frente a la participación de otros actores del tripartito.
Acceso a informe de cierre del Proyecto	La Evaluación Final se llevó a cabo en el periodo paralelo al cierre de actividades del Proyecto, por lo que no se contó con el informe final de seguimiento (narrativo) como parte de los insumos documentales.	El Equipo Proyecto facilitó la información de los indicadores de resultados en el Informe del ejercicio de sistematización y actualización de la matriz de seguimiento y monitoreo (2025). Aunque no se contó con el detalle narrativo, el informe proporcionó información valiosa para poder realizar los análisis de eficacia e impacto que, junto con el levantamiento propio de la evaluación, complementaron la información para poder llevar a cabo un análisis a profundidad de los resultados.
Análisis del eje de transición justa	La OIT promueve la inclusión del eje transversal de transición justa en las intervenciones y evaluaciones realizadas.	En la fase de inicio se propuso realizar un análisis de la inclusión del enfoque de transición justa, pero ante la falta de consideración de dicho enfoque en el diseño e implementación del Proyecto, para la evaluación se tuvo en cuenta el enfoque de género, no discriminación, participación e

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
		interseccionalidad. Para más información sobre el enfoque de transición justa se recomienda leer la nota a pie de página 20.

Estas limitaciones fueron debidamente consideradas en la interpretación de los hallazgos de la evaluación, en particular, los vinculados al impacto y la sostenibilidad. En este sentido, los resultados identificados deben entenderse como contribuciones del Proyecto dentro de un contexto más amplio de factores, y no como efectos atribuibles de manera directa y exclusiva al mismo.

3. HALLAZGOS

Los hallazgos presentados en esta sección abordan de manera integrada a todas las preguntas evaluativas según los criterios establecidos en la Matriz de Evaluación (Anexo 1). En cada caso, se indica la fuente que respalda la validación y, si aplica, se mencionan las limitaciones identificadas.

3.1. RELEVANCIA

1. ¿En qué medida el diseño del Proyecto LAZOS ha sido pertinente para responder a las necesidades, brechas institucionales y barreras identificadas para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas, considerando las diferencias entre países, niveles (macro, meso, micro) e instituciones destinatarias?

Se analiza a continuación el proceso de identificación de las necesidades, las brechas y las barreras para la integración socioeconómica, los mecanismos de coordinación y consulta, y por ende, el grado de adecuación del diseño a las necesidades de las personas migrantes y refugiadas y de las instituciones políticas.

Principales hallazgos:

1.1 Durante la fase de diseño del Proyecto LAZOS, se realizó una consultoría para la elaboración de la TdC y de la Línea de Base de indicadores. Este trabajo permitió identificar un conjunto de barreras estructurales que obstaculizan la integración económica de las personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela. Estas barreras se clasificaron en cuatro niveles: individual, de género, organizacional y de entorno, entendidos como factores que restringen o disminuyen las posibilidades de vinculación laboral formal o de acceso a medios de vida dignos.

1.2 La revisión del diseño integró las barreras identificadas mediante acciones como la validación de competencias, la formación adaptada y el fortalecimiento del autoempleo. Se consolidó el enfoque de género con herramientas específicas y capacitación institucional. A nivel organizacional, se impulsaron reformas y protocolos para una contratación equitativa. Además, en el diseño se integraron cuestiones para el fortalecimiento de los sistemas de información y de generación de datos desagregados, promoviendo políticas públicas basadas en evidencia y reduciendo los estigmas hacia la población migrante y refugiada.

1.3 En la fase de planificación del Proyecto se implementaron mecanismos de coordinación y consulta a nivel nacional, regional y subregional, que incluyeron sesiones técnicas con especialistas de la OIT, talleres tripartitos, reuniones bilaterales y el uso de un *template* de planificación adaptado por país. Estos procesos garantizaron una participación amplia y contextualizada, integrando enfoques sobre empleo, migración y género, y permitieron ajustar el diseño del Proyecto (incluido el marco lógico y el plan de implementación) a las realidades y prioridades nacionales.

1.4 El diseño del Proyecto contó con una alta pertinencia estratégica por su alineación con políticas públicas y su respuesta a las necesidades de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Si bien mostró coherencia estratégica, se identificaron debilidades en la articulación entre diagnóstico, brechas y diseño, así como en la coordinación interinstitucional. A nivel operativo la pertinencia es heterogénea, valorándose especialmente su capacidad para fortalecer instituciones y mejorar la empleabilidad, especialmente en Argentina y Perú. La percepción general entre actores institucionales es positiva respecto a su contribución para superar barreras de integración socioeconómica.

Identificación de necesidades, brechas institucionales y barreras para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas

Durante la fase de diseño del Proyecto, se llevó a cabo una consultoría para la elaboración de la "Teoría del Cambio y Línea de Base de indicadores del Proyecto LAZOS para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela"¹³. En ella se identificó un conjunto de barreras a la integración económica de la población migrante, a nivel individual, de género, organizacional y de entorno, entendiendo por barreras los factores que restringen o disminuyen las posibilidades de vinculación laboral formal o acceso a medios de vida de las personas migrantes y refugiadas.

Según lo identificado, las principales barreras a las que se enfrentaba la población venezolana eran las siguientes:

1. A **nivel individual**, los obstáculos incluyen el desconocimiento de normas locales (laborales, migratorias y financieras), limitaciones económicas y de tiempo, y la falta de documentación adecuada (pasaporte, certificados educativos o laborales). Las dificultades para convalidar títulos o certificar competencias agravaban la situación, impidiendo a muchas personas

¹³ Vera Rojas, Patricia (2023): Producto 3: Informe Final de la Teoría del Cambio. Consultoría "Teoría del Cambio y Línea de Base del Proyecto LAZOS para la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes provenientes de Venezuela."

demostrar sus habilidades y acceder a empleos formales. Asimismo, el acceso limitado a servicios financieros, como la apertura de cuentas bancarias, y la dependencia de redes informales para conseguir empleo limitan su inserción laboral cualificada.

2. Las **barreras de género** afectan principalmente a las mujeres migrantes, quienes enfrentan una sobrecarga de tareas de cuidado no remuneradas, una segmentación del mercado laboral en ocupaciones feminizadas y precarias, y altos niveles de violencia y acoso sexual, tanto en tránsito como en destino. La estigmatización y la sexualización de las mujeres venezolanas han reforzado su exclusión y la precarización laboral.
3. En el **plano organizacional**, la existencia de vacíos normativos y procedimientos engorrosos para la regularización migratoria, la convalidación de títulos y la contratación laboral. Las empresas y las entidades bancarias han mostrado desconocimiento sobre la documentación válida para migrantes, lo que ha dificultado su inserción formal. Las limitaciones legales en la contratación de extranjeros, especialmente en Perú y República Dominicana, también han restringido las oportunidades laborales.
4. A nivel del **entorno**, la persistencia de prejuicios y estigmatización social, reforzados por discursos mediáticos y políticos negativos. Las instituciones han mostrado una baja sensibilización hacia la inclusión de migrantes y ofrecen una respuesta desarticulada e insuficiente en servicios públicos. Además, la falta de datos confiables y armonizados ha limitado la formulación de políticas eficaces.

Con este trabajo realizado, se procedió a revisar el Marco Lógico, incorporando no solo los elementos identificados por la consultoría para la revisión de la TdC y la elaboración de la Línea de Base, sino también la retroalimentación recibida de ASDI.

Si bien la primera formulación del Proyecto¹⁴ ya incluía las principales barreras identificadas a las que se enfrenta la población migrante y refugiada venezolana, la revisión del Marco Lógico¹⁵ abordó de manera más adecuada dichas cuestiones de la siguiente manera:

1. **Barreras a nivel individual:** El reconocimiento de competencias y títulos se abordó mediante productos e indicadores que promovían la validación de calificaciones y certificación de competencias adaptadas a migrantes. Se incluyeron actividades para adaptar la oferta de servicios formativos y de empleo a las realidades concretas de las personas migrantes en términos de perfiles y necesidades. Además, se incluyeron acciones destinadas a desarrollar perfiles y sistemas de identificación de necesidades que permitieran adaptar las ofertas formativas y los servicios de orientación a las realidades concretas de esta población, incluida la falta de tiempo y recursos económicos. Por ejemplo, la articulación entre certificación, orientación laboral y formación complementaria refleja una estrategia para reducir la fragmentación de los servicios y optimizar el tiempo de las personas usuarias. En relación con el acceso a servicios financieros, se incluyeron actividades para el desarrollo de capacidades emprendedoras, como la capacitación siguiendo la metodología IMESUN, que aborda esta barrera mediante módulos específicos sobre manejo financiero, acceso al crédito y estrategias para el autoempleo.

¹⁴ ILO ROLAC (2021): Development Cooperation Project Document. "Providing Venezuelan migrants and refugees with access to decent jobs in their host countries. Enhancing opportunities for Venezuelan migrants and refugees in Latin America."

¹⁵ La revisión del Marco Lógico se realizó en la fase de inyección, tal y como refleja el "Informe de Inicio. Proyecto LAZOS Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajo decente en los países de acogida de América Latina y el Caribe - (RLA/21/09/SWE), (Abril 2022).

2. **Barreras de género:** Se incluyó un abordaje más comprehensivo del enfoque de género, pasando de una atención a las necesidades de las mujeres migrantes y refugiadas, a una centrada en las necesidades de las instituciones proveedoras de servicios para responder a las necesidades diferenciadas de las mujeres (R3). Esto se tradujo en la capacitación del personal proveedor de servicios de desarrollo profesional mediante la metodología IMESUN, que incorporó un enfoque de género en su oferta regular de capacitación empresarial. Además, la promoción de mecanismos como las guías y herramientas de orientación laboral y de acceso a la protección social, desarrolladas o adaptadas para la integración socioeconómica de mujeres migrantes y refugiadas, permitía un mayor impacto en la promoción de su integración laboral y social. Aunque no se menciona directamente fenómenos como la sobrecarga de cuidados no remunerados, la violencia sexual o la estigmatización de mujeres venezolanas, la estructura de productos y actividades estaba claramente diseñada para mitigar esas consecuencias; al facilitar el acceso a programas adaptados, promover el reconocimiento de derechos y generar entornos seguros para la inclusión laboral, se atacan los efectos más inmediatos de esas barreras de género.
3. **Barreras organizacionales:** Se abordaron mediante acciones orientadas al fortalecimiento institucional, a la reforma normativa y al desarrollo de capacidades. En particular, se previó la validación de protocolos, la coordinación interinstitucional y la firma de acuerdos para alinear los procedimientos de los SPE con los derechos de las personas migrantes. Además, se contemplaron capacitaciones para garantizar una contratación equitativa y combatir la discriminación. Aunque no se abordan directamente los bancos, el enfoque colaborativo e intersectorial podría facilitar su inclusión en etapas posteriores. Con esto se buscó convertir los sistemas públicos en garantes activos de derechos, no solo reformando normativas sino también transformando la cultura institucional que reproduce barreras de acceso a servicios, trámites, reconocimiento de títulos o integración laboral.
4. **Barreras del entorno:** La necesidad de fortalecer los sistemas de información del mercado laboral con enfoque en población migrante y refugiada para reducir barreras sociales y políticas como la estigmatización, los discursos discriminatorios, la desarticulación institucional o la falta de datos confiables se vio integrada en la producción de datos desagregados, comparables y útiles para la formulación de políticas públicas, así como su integración en sistemas regionales (R4). Con esto se promovía la armonización de registros y metodologías entre países, algo esencial para comprender la movilidad laboral y generar soluciones basadas en evidencia.

La información extraída de los cuestionarios confirma esta tendencia. Un 73% de las respuestas del tripartito afirman que el proyecto se ha adaptado totalmente (40%) o de manera muy adecuada (33%) a las necesidades y al contexto específico de sus organizaciones. En el caso de las entidades aliadas, el patrón de respuesta es similar: el 25% de las personas manifiesta que la adaptación del proyecto es muy adecuada, frente al 37% que considera que es totalmente adecuada a sus necesidades y al contexto.

Mecanismos de coordinación y consulta

Como se menciona en el documento de formulación del Proyecto¹⁶ y ha sido validado durante las entrevistas con el Equipo de Proyecto, durante la fase de planificación (*inception phase*) se realizaron consultas internas y externas¹⁷. En las internas, el equipo técnico responsable realizó tres sesiones de trabajo con especialistas temáticos de la OIT en sus oficinas de Centroamérica, Países Andinos y Regional, en las que se presentó el proyecto, se recogieron insumos técnicos para mejorar el enfoque de intervención, y se identificaron recursos y experiencias previas para ajustar el alcance de las actividades y productos.

En las consultas externas se realizaron sesiones de trabajo a nivel nacional con partes interesadas de los países priorizados para la intervención, aplicando diferentes metodologías en atención al contexto institucional identificado. También se realizaron consultas a nivel regional, con el Proceso de Quito, en una sesión de trabajo virtual convocada por la Presidencia Pro Tempore de Brasil y con el equipo de la OIM.

De manera detallada, los procesos y mecanismos de consulta desarrollados por país fueron los siguientes¹⁸:

Tabla 7: Procesos y mecanismos de consulta nacional (por país)

País	Mecanismos de consulta utilizados
Argentina	Taller nacional virtual (febrero de 2022): espacio participativo y tripartito, con representantes del gobierno, empleadores, trabajadores, cooperación internacional (OIM, ACNUR) y sociedad civil. Presentación general del proyecto y trabajo grupal por resultados para identificar actividades prioritarias. Además, de recolección de propuestas por actor, identificación de sinergias y fortalecimiento de articulación interinstitucional.
Colombia	Rondas de reuniones técnicas bilaterales con entidades gubernamentales clave: Gerencia de Fronteras (Presidencia), Servicio Público de Empleo (SPE) y Ministerio de Trabajo. Socialización con representantes de trabajadores (CGT) y empleadores (ANDI): recepción de insumos para priorización de actividades. Recolección de insumos técnicos de dos proyectos previos de la OIT en migración laboral.
Perú	Diligenciamiento del <i>template</i> aprovechando implementación de dos proyectos existentes (USAID y AECID) sobre integración socioeconómica de personas migrantes. Esto permitió interacción continua con Gobierno, sociedad civil y agencias de SNU. Presentaciones específicas al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional. Participación en proceso de formulación de proyecto de AECID sobre fortalecimiento institucional permitió extraer información adicional.
República Dominicana	Diligenciamiento del <i>template</i> adaptado al contexto nacional y prioridades institucionales. Consultas bilaterales con Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Migración (INM), ambas entidades clave en la Mesa Interinstitucional de Migración Laboral donde la OIT es asesor permanente.

¹⁶ ILO ROLAC (2021): Development Cooperation Project Document. "Providing Venezuelan migrants and refugees with access to decent jobs in their host countries. Enhancing opportunities for Venezuelan migrants and refugees in Latin America."

¹⁷ ILO ROLAC (2022): "Informe de Inicio. Proyecto LAZOS Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajo decente en los países de acogida de América Latina y el Caribe - (RLA/21/09/SWE),

¹⁸ Idem. página 15-18.

Nivel regional	Presentación del diseño a los/as especialistas OIT y socio financiador: <ul style="list-style-type: none"> - Febrero de 2022. Presentación a especialistas para los Países Andinos: se recogieron recomendaciones sobre migración laboral, empleo, protección social y articulación con mandantes. - Febrero de 2022. Presentación al equipo de especialistas regionales y sede de OIT en Ginebra: se reforzó la necesidad de vincular enfoques de género, reconocimiento de cualificaciones y formación profesional. - Febrero y marzo de 2022. Presentación a especialistas de la Oficina Subregional para Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Haití: se sugirió mejorar capacidades de organizaciones de empleadores y trabajadores y fortalecer sistemas de información laboral. - Marzo de 2022. Presentación a la ASDI para la validación de ajustes finales como el alcance regional, sinergias interagenciales, y monitoreo orientado al cambio práctico.
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis revela que la validación del diseño del proyecto estuvo marcada por elementos comunes implementados en los cuatro países priorizados, además de contar con espacios de consulta técnica a nivel regional y subregional. Estos procesos compartieron principios como la participación, la flexibilidad metodológica, la coordinación técnica y la utilización de sinergias previas, lo que facilitó adaptar el diseño del proyecto —incluyendo la reformulación del marco lógico, el plan de implementación, el análisis de riesgos y el presupuesto por resultados— a las necesidades específicas de cada espacio de actuación.

A continuación, se destacan las principales características comunes en cada uno de los países sobre los procesos de consulta y participación en base al análisis realizado sobre la información obtenida del Informe de Inicio¹⁹:

1. Participación tripartita: En todos los países se aseguró la participación de los constituyentes. En Argentina, este principio se expresó mediante un taller nacional participativo; en Colombia, mediante espacios diferenciados con los interlocutores sociales; y en Perú y en la República Dominicana, mediante reuniones bilaterales y consultas dirigidas. Esta estructura permitió recoger diversas perspectivas y fortalecer la legitimidad del proceso.
2. Metodología flexible y contextualizada: El enfoque metodológico adoptado se adaptó a las condiciones institucionales y operativas de cada país. Argentina optó por una consulta abierta y colectiva; Colombia desarrolló una secuencia de reuniones técnicas con actores gubernamentales y sociales; Perú aprovechó procesos en curso vinculados a otros proyectos de la OIT y agencias aliadas; y la República Dominicana canalizó el proceso a través de la Mesa Interinstitucional de Migración Laboral, donde la OIT actúa como asesor técnico.
3. Uso de una herramienta común de planificación: Se diseñó y aplicó un *template* en Excel como instrumento estructurador para recoger información sobre actividades, plazos, costos estimados, responsables y medios de implementación. Este instrumento permitió alinear los aportes nacionales con el marco lógico del proyecto y estandarizar los insumos recibidos.
4. Vinculación con proyectos e iniciativas previas: Tanto en Colombia como en Perú, el proceso de consulta se nutrió de experiencias recientes en proyectos de migración laboral e integración socioeconómica ya liderados por la OIT o por sus socios. Esta continuidad facilitó la identificación de prioridades, la incorporación de aprendizajes previos y el fortalecimiento de las alianzas existentes.

¹⁹ ILO ROLAC (2022): "Informe de Inicio. Proyecto LAZOS Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajo decente en los países de acogida de América Latina y el Caribe - (RLA/21/09/SWE).

5. Consulta técnica regional y subregional: Además de los espacios nacionales, se realizaron reuniones con especialistas de la OIT a nivel regional (América Latina), subregional (Región Andina y Centroamérica) y global (sede en Ginebra). Estos espacios permitieron validar el enfoque técnico del diseño, incorporar recomendaciones temáticas específicas (empleo, migración, género, formación profesional, certificación de competencias) y asegurar la coherencia con las estrategias regionales y con los marcos globales de la OIT.

Contribución de factores contextuales, institucionales y de diseño a la relevancia del Proyecto

En cuanto a la contribución de factores externos en la pertinencia del Proyecto, se encontró que la pertinencia del diseño de LAZOS se fundamentó en un diagnóstico multinivel que abordó barreras estructurales compartidas en la región (individuales, organizacionales y de entorno), permitiendo desplegar un paquete de soluciones concretas (como la certificación de competencias y metodologías tipo IMESUN) y altamente coherente con las necesidades identificadas. Sin embargo, la operabilidad de este diseño estuvo condicionada por la madurez del ecosistema institucional de cada país, pues en contextos con articulaciones previas, como Colombia y Perú, el Proyecto capitalizó capacidades instaladas para un ajuste más rápido, mientras que en escenarios de consolidación institucional como República Dominicana, el aterrizaje operativo fue más lento. A esto se sumaron limitaciones contextuales críticas, como las restricciones legales a la contratación de extranjeros y la persistencia de entornos discriminatorios, que en varios casos frenaron la traducción de la empleabilidad mejorada en inserción laboral formal.

En el ámbito institucional, el apoyo en los mandantes y la participación tripartita dotaron al Proyecto de legitimidad y aseguraron su alineación con los marcos de trabajo decente, aunque dicha participación fue a menudo más consultiva que vinculante. Si bien el fortalecimiento de los SPE e IFP fue una decisión de diseño pertinente, el alcance se vio restringido porque la coordinación interinstitucional no quedó suficientemente sistematizada en la operativa diaria y no se lograron avances significativos en los sistemas de información y datos desagregados, lo que dificultó el escalamiento de políticas basadas en evidencia (este hallazgo se desarrolla a profundidad en la P7). Además, aunque el diseño del Proyecto fue coherente con las necesidades detectadas, no se identificó explícitamente la cadena lógica que vinculaba cada barrera diagnosticada con la solución específica elegida en el Marco Lógico. Al no existir este registro claro de por qué se eligió cada actividad para resolver cada brecha, la adaptabilidad fue más desafiante cuando cambió el contexto (nuevas autoridades o prioridades operativas), pues resultaba complejo justificar técnicamente cambios rápidos o repriorizar acciones sin poner en riesgo la consistencia estratégica del proyecto ni debilitar los acuerdos de coordinación interinstitucional previamente establecidos.

Finalmente, factores de diseño como la transversalización del género elevaron notablemente la pertinencia a nivel micro y meso, especialmente en Argentina y Perú, aunque el enfoque de interseccionalidad permaneció mayormente descriptivo y con aplicación desigual, limitando el alcance para grupos específicos invisibilizados (como la comunidad LGBTIQ+). A su vez, las dinámicas nacionales terminaron de definir el alcance: mientras Perú destacó por su alta coordinación técnica y Colombia por la pertinencia en procesos de formación, República Dominicana enfrentó brechas de infraestructura y accesibilidad digital que limitaron la ejecución, indicando que la alta alineación estratégica regional del proyecto debió enfrentarse también a realidades operativas y barreras estructurales muy heterogéneas en cada territorio.

Adecuación del diseño a las necesidades de las personas migrantes y refugiadas y de las instituciones políticas

El análisis de las entrevistas muestra que el diseño del proyecto fue, en términos generales, altamente pertinente para responder a las necesidades identificadas en los países de intervención y entre los principales actores institucionales. Sin embargo, la evidencia revela una mayor variabilidad en la forma en que el diseño abordó las brechas institucionales y las barreras estructurales que obstaculizan la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas venezolanas.

La mayoría de las personas entrevistadas destacaron la coherencia del diseño con las políticas y estrategias nacionales de empleo y migración, mientras que consideraron que la incorporación explícita de mecanismos de coordinación interinstitucional y el abordaje de barreras se realizaron con menor sistematicidad. Esto sugiere que la formulación del Proyecto fue estratégica y bien orientada, aunque no siempre documentó explícitamente la trazabilidad entre el diagnóstico, las brechas institucionales y las decisiones de diseño.

Sobre el **nivel Macro (R4)**, representantes de los gobiernos nacionales, de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y de la OIT, manifestaron que el diseño del proyecto respondió en gran medida a las necesidades de política pública. En el caso de la adecuación del proyecto a las brechas institucionales y a las barreras normativas, la percepción es que esta articulación fue menor.

En general, los gobiernos han valorado positivamente que el proyecto se haya alineado con las políticas nacionales de empleo, migración y protección social, lo que aporta coherencia a los marcos nacionales. En Argentina y Colombia, el diseño fue percibido como adecuado a las prioridades nacionales, aunque en lo que respecta a la coordinación durante la formulación, esta parece haber sido limitada. En Perú, se reconoció el proyecto como altamente pertinente y con capacidad para la coordinación técnica interministerial. En República Dominicana, el diseño fue valorado como adecuado al contexto nacional, pero se reconoció que los avances se encuentran en fase de consolidación.

En resumen, se confirma que el diseño del Proyecto en relación con el logro del R4 fue muy pertinente desde una perspectiva estratégica, destacando por su coherencia y capacidad para crear marcos comunes. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de fortalecer los mecanismos de concertación interinstitucional, uniformizar su implementación y abordar las brechas institucionales en el diseño operativo.

El **nivel Meso (R1 y R2)** fue reconocido por las personas entrevistadas como el más pertinente en términos de diseño. En Argentina y Colombia, se consideró que el diseño era apropiado y útil para fortalecer las capacidades institucionales, aunque con participación limitada en la formulación, lo que justifica su pertinencia moderada ante las brechas y barreras. En Perú, el diseño del proyecto se consideró altamente pertinente, ya que integró diagnósticos nacionales, articuló esfuerzos interinstitucionales y adaptó las estrategias a la realidad migratoria. En República Dominicana, se destacó el ajuste contextual del diseño, no obstante, al ser la articulación institucional aún incipiente, la pertinencia fue considerada como moderada. En conjunto, el nivel meso confirma que el Proyecto fue altamente pertinente para las necesidades institucionales y moderadamente pertinente para abordar brechas y barreras, lo que consolida su aporte a la articulación interinstitucional.

En el **nivel Micro (R3)**, las evidencias extraídas durante las entrevistas reflejan que la pertinencia del diseño fue muy alta en las necesidades y moderada en las brechas y las barreras. Los y las

beneficiarias valoraron que las actividades de formación, certificación y acompañamiento laboral fueron pertinentes y efectivas para mejorar sus niveles de empleabilidad. El diseño respondió a las necesidades concretas de las personas migrantes y refugiadas, ayudando a superar barreras inmediatas como el reconocimiento de competencias o el acceso a información sobre oportunidades de empleo.

Para los y las participantes de Argentina y Perú, los programas formativos se ajustaron adecuadamente a las necesidades del mercado laboral local. En Colombia, aunque el diseño fue considerado adecuado, se identificó que su conexión con la realidad local podría mejorarse, ya que resultó limitada. En República Dominicana, la percepción general fue positiva respecto a la pertinencia, aunque aún en etapa inicial, lo que evidencia que el proceso de desarrollo continúa en expansión. En general, si bien la participación de organizaciones sociales y sindicales en el diseño fue reducida, los resultados alcanzados muestran respuestas efectivas a las necesidades prácticas, aunque con un margen de mejora en la integración estructural de las barreras.

La información del cuestionario confirma esta percepción, pues, al preguntar si el Proyecto ayudó a superar las barreras para la integración socioeconómica de refugiadas y migrantes venezolanas, el 60% de las respuestas del tripartito se distribuyeron entre muy adecuada (27%) y totalmente adecuada (33%). Además, el 63% de las respuestas de las entidades aliadas estuvieron completamente de acuerdo con esa afirmación.

2. ¿En qué medida el Proyecto ha integrado enfoques transversales institucionales (género, interseccionalidad, no discriminación, participación de grupos vulnerables) y cómo ha respondido a prioridades emergentes de la migración?

Se presenta a continuación un análisis del grado de inclusión en el Proyecto de los enfoques²⁰ de género, de interseccionalidad, de no discriminación y de participación de grupos vulnerables, por país.

Principales hallazgos:

2.1 El Proyecto identificó un vacío en las políticas migratorias previas, que no diferenciaban entre mujeres y hombres, y realizó una investigación específica que reveló barreras estructurales comunes para las mujeres migrantes venezolanas en cuatro países encontrando informalidad laboral, falta de reconocimiento de títulos, sobrecarga por cuidados, violencia de género, discriminación xenófoba, escaso acceso a salud sexual y reproductiva, desinformación y ausencia de redes de apoyo, con variaciones locales.

2.2 El Proyecto integró el enfoque de género en su diseño y ejecución, destacando acciones como la adaptación de la metodología IMESUN, la implementación de herramientas de orientación laboral con perspectiva de género, campañas de sensibilización, materiales informativos y el impulso a la contratación equitativa. Además, la ERISE incorporó explícitamente el enfoque de género como eje transversal de sus líneas de acción. Argentina promovió la inserción de mujeres en el sector energético mediante formación adaptada; Colombia ofreció servicios de empleo en espacios de protección; Perú desarrolló guías laborales y programas formativos flexibles; y República Dominicana avanzó en la sensibilización, aunque con limitaciones persistentes.

²⁰ El enfoque de transición justa no ha podido analizarse ya que el diseño del Proyecto carece de una definición clara respecto a los objetivos, entregables o acciones dirigidas a promover una transición justa. Aunque se mencionan propósitos orientados a construir una economía socialmente más equilibrada y a mitigar las desigualdades que enfrentan las personas migrantes y refugiadas, no se incluyen pautas concretas para localizar y compensar a las personas afectadas por los impactos económicos y ambientales derivados del proceso de migración.

2.3 El Proyecto incluyó el enfoque interseccional al considerar género, condición migratoria y vulnerabilidad, pero de forma descriptiva, sin analizar cómo interactúan otras dimensiones como etnia, edad, clase, orientación sexual o discapacidad. Tampoco se aplicaron mecanismos de análisis ni seguimiento sistemático. También se encontró una aplicación del enfoque de forma desigual entre países, pues fue más sólida en Argentina y Perú, moderada en Colombia y muy limitada en República Dominicana.

2.4 El Proyecto incorporó el eje de la no discriminación, promoviendo acciones para garantizar un trato justo en el empleo y combatir la xenofobia, especialmente contra personas en situación migratoria irregular. Sin embargo, el enfoque se centró en el acceso legal a los servicios y no abordó las raíces estructurales de la discriminación. No se consideraron a profundidad factores como la raza, la identidad de género o la discapacidad, ni existen indicadores para medir impactos o cambios institucionales. Los avances nacionales en este eje incluyeron materiales informativos y campañas en Argentina, inclusión sin requisitos discriminatorios en Colombia, mejoras en la atención estatal en Perú y acciones iniciales en República Dominicana.

2.5 El Proyecto fomentó la participación mediante diagnósticos participativos, espacios de diálogo y de vinculación con la sociedad civil. No obstante, la participación ha sido más consultiva que vinculante, sin mecanismos claros ni sostenidos y con una baja inclusión de jóvenes o personas con discapacidad. La participación efectiva se centró en la implementación de actividades, con ejemplos destacados como los Encuentros Regionales de Líderesas en Colombia, pero sin incidencia estructural en la toma de decisiones.

Enfoque de género

Además de la identificación de barreras realizada durante el diseño de la TdC y la línea de base, se realizó una **investigación sobre las barreras de integración socioeconómica que enfrentan las mujeres migrantes en los cuatro países**. Esta decisión respondió a la constatación de un vacío de información, ya que las políticas y estudios previos trataban a la población migrante como un grupo homogéneo, sin distinción entre mujeres y hombres. Aunque inicialmente no estaba previsto como publicación, el estudio se convirtió en un valor agregado del Proyecto debido a la relevancia de sus hallazgos.

A partir de este estudio, se identificaron barreras comunes de carácter regional, destacando especialmente la falta de redes de apoyo locales para las mujeres migrantes y la dificultad de acceso a los servicios de cuidado infantil, lo que limita su participación económica. De esta manera, el tema de los cuidados se convirtió en una bandera del proyecto a nivel regional.

A continuación, se muestra una tabla que resume las principales barreras, tanto institucionales, como socioeconómicas, culturales y personales, que afectan de manera desproporcionada a las mujeres migrantes.

Tabla 8: Principales barreras que enfrentan las mujeres migrantes venezolanas por país.

Tipo de barrera	Argentina	Colombia	Perú	República Dominicana
Desigualdad en el acceso al empleo formal	Alta concentración en trabajos informales, mal remunerados y feminizados (Ej. limpieza, cuidados).	Alta informalidad, ya que las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores precarios.	Alta informalidad y exclusión de mecanismos de protección laboral.	Escasa vinculación laboral formal. Predominio de trabajos domésticos no regulados.

Tipo de barrera	Argentina	Colombia	Perú	República Dominicana
Falta de reconocimiento de títulos y experiencia	Obstáculos burocráticos para validar títulos o habilidades previas.	Subutilización del perfil profesional de mujeres migrantes.	Mujeres calificadas trabajan en ocupaciones por debajo de su nivel.	Ausencia de mecanismos eficaces de convalidación profesional.
Sobreexigencia por roles de cuidado	Las mujeres tienen menos disponibilidad para buscar empleo o capacitarse por las responsabilidades familiares.	Las mujeres enfrentan mayores barreras para participar en programas de empleo o formación.	Roles de cuidado limitan el tiempo y la movilidad para acceder a empleo o servicios.	Alta carga de trabajo no remunerado. Ausencia de redes de apoyo institucional.
Violencias basadas en género (VBG)	Riesgo elevado de acoso, abuso y violencia, especialmente en contextos laborales y habitacionales.	Riesgo de violencia exacerbado por la informalidad y la precariedad habitacional.	Falta de mecanismos institucionales de protección frente a VBG dirigidos a mujeres migrantes.	Vulnerabilidad frente a trata, acoso sexual y violencia doméstica. Falta de rutas de atención adecuadas.
Discriminación y xenofobia con sesgo de género	Prácticas discriminatorias basadas en nacionalidad y estereotipos sobre las mujeres venezolanas.	Xenofobia y estigmas que limitan su integración en comunidades y servicios.	Discriminación en servicios públicos y trato diferenciado por género y nacionalidad.	Las mujeres migrantes enfrentan estigmatización en el mercado laboral y en el acceso a vivienda.
Barreras de acceso a servicios de salud sexual y reproductiva	Acceso limitado a servicios de salud integral y falta de cobertura para migrantes sin regularización.	Dificultades para acceder a servicios especializados, en especial en zonas periféricas.	Obstáculos para recibir atención médica diferenciada oportuna y segura.	Servicios de salud inaccesibles o no adaptados a sus necesidades.
Desconocimiento de derechos y trámites	Mujeres desinformadas sobre sus derechos y servicios disponibles.	Brecha de información sobre mecanismos de protección y acceso institucional.	Falta de acceso a información clara, en lenguaje sencillo, sobre sus derechos y canales de apoyo.	Falta de información sobre trámites migratorios, laborales y sociales.
Falta de redes de apoyo y acompañamiento	Poca inclusión en espacios comunitarios y de apoyo institucional.	Escasas redes comunitarias que consideren su situación como mujeres y migrantes.	Débil presencia de redes de apoyo interinstitucionales con enfoque de género y migración.	Aislamiento y falta de redes formales para asistencia en casos de emergencia o vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes nacionales sobre las barreras que enfrentan las mujeres migrantes en cada país.

Estos datos muestran cómo, de manera común en todos los países, las barreras laborales, documentales y de cuidado se combinan con la violencia, la discriminación y la falta de acceso a servicios, afectando de manera desproporcionada a las mujeres migrantes. La distribución de los roles de género, principalmente en los cuidados, así como la precariedad laboral y la vulnerabilidad a las violencias, actúan como ejes transversales que agudizan las barreras estructurales que enfrenta, en general, la población migrante. Finalmente, las dificultades de acceso a la salud, la

justicia y la formación laboral son comunes a los cuatro contextos, pero presentan matices específicos según el país.

El análisis de la **integración del enfoque de género en la formulación del Proyecto** desde una doble perspectiva técnico-operativa y crítica feminista permite identificar no solo la presencia de dicho enfoque en términos de diseño y ejecución, sino también cuestionar las estructuras de poder que lo atraviesan y las transformaciones reales que proponen. **El Marco Lógico demuestra avances importantes en la incorporación del enfoque de género, principalmente a través del Resultado 3**, centrado en mejorar las condiciones de empleabilidad y de emprendimiento de mujeres migrantes y refugiadas. Este resultado incluye acciones específicas, como la caracterización de barreras de acceso diferenciadas por género, la adaptación de herramientas de orientación laboral y de protección social con enfoque de género, así como la implementación de la metodología IMESUN dirigida a mujeres en contextos de vulnerabilidad. Además, **en el Resultado 2 se observa una campaña de sensibilización con enfoque de género** (Actividad 2.2.2) **y la elaboración de estudios centrados en mujeres migrantes** (R2.P2.1), lo cual contribuye a visibilizar sus desafíos particulares en el acceso al empleo formal.

Sin embargo, desde una perspectiva feminista crítica, se observa que el **enfoque de género se aplica de manera técnica e instrumental, sin cuestionar en profundidad las estructuras patriarcales que condicionan la posición de las mujeres migrantes en el mercado laboral**. El proyecto promueve su inclusión, pero sin explorar si ello reproduce roles tradicionalmente feminizados, como los trabajos de cuidado o los servicios, frecuentemente informales y precarizados. Tampoco se plantea si las intervenciones abren oportunidades para acceder a sectores históricamente masculinizados y mejor remunerados. Finalmente, la ausencia de indicadores desagregados por sexo y género en algunos componentes también impide una lectura completa de los impactos diferenciados por género.

Durante el proyecto se llevó a cabo la **adecuación de la metodología IMESUN con enfoque de género y migrante**²¹. A partir de las evaluaciones de los servicios de desarrollo empresarial realizadas en los cuatro países cubiertos por el Proyecto y con base en el monitoreo del proceso de formación de formadores, se decidió elaborar una "Guía de Orientaciones y Recomendaciones Transversales de Género" para formadores, reforzando la transversalización del enfoque en la metodología. El material estaba dirigido a los formadores y buscaba que los distintos recursos de aprendizaje reconocieran las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras. Además, se promovió la **Contratación Equitativa fortaleciendo las capacidades institucionales** para incorporar criterios de equidad y no discriminación en la gestión del empleo y en los procedimientos administrativos, promoviendo la igualdad de oportunidades.

También se realizaron **servicios informativos, como guías, cartillas y campañas**, enfocados en mejorar la **información con contenidos dirigidos a mujeres migrantes**. Incluyeron secciones sobre derechos laborales, acceso a servicios y opciones de empleo, lo que contribuyó a eliminar barreras informativas y a facilitar derivaciones adecuadas.

Otro avance destacable en materia ha sido el hecho de que en la actualización de la **ERISE** se incorpora de manera explícita del enfoque de género como eje transversal, asegurando que todas las líneas de acción de la ERISE contemplen la situación específica de las mujeres migrantes y refugiadas, sus derechos, necesidades y potencial.

De manera detallada, en cada país se han logrado los siguientes avances:

²¹ Fuente: <https://www.ilo.org/es/resource/otro/imesun-migrantes-mujeres-emprendimiento-enfoque-genero-america-latina-caribe>

En Argentina, la plataforma "Talento, Mujer y Empresas" fue el Piloto desarrollado con el sector privado para promover la inclusión laboral de mujeres migrantes altamente calificadas en la industria energética, tradicionalmente masculinizada. Las medidas de género se consolidaron en torno a la formación técnica y certificación de competencias laborales, con horarios y temáticas adaptados a mujeres jefas de hogar. Las beneficiarias de las formaciones expresaron alta satisfacción con la utilidad práctica de los programas y reconocieron mejoras en la accesibilidad a la formación, aunque mencionaron que siguen existiendo limitaciones estructurales en el mercado laboral, tales como los estigmas hacia las personas migrantes, la segregación ocupacional.

En Colombia, la incorporación del enfoque de género se reflejó en programas de capacitación y orientación laboral dirigidos específicamente a mujeres migrantes, así como en actividades de sensibilización dirigidas a las instituciones. Se implementó el Piloto de inclusión laboral y protección social, desarrollado con el SPE, que incorporó servicios de orientación e intermediación laboral en Casas Refugio que atendían a mujeres migrantes víctimas de violencia de género. El Proyecto acompañó la "Certificación de Mujeres 2024", siendo un proceso nacional de reconocimiento de habilidades laborales, en el que participaron más de 13.000 mujeres de regiones como el Caribe y Nariño. Con esto, es importante destacar que, según lo comentado durante las entrevistas, los resultados evidencian diferencias regionales, ya que la accesibilidad y la percepción de que las acciones son apropiadas son más altas en zonas urbanas, mientras que en áreas periféricas son menores.

En Perú se publicaron dos guías, una sobre orientación para personas migrantes con enfoque de género que incluía información sobre servicios de cuidado y atención frente a la violencia basada en género, destinada a facilitar el acceso a derechos para mujeres migrantes. La otra fue la Guía sobre derechos laborales para empleadoras y trabajadoras del hogar con enfoque migrante en donde se reconocía la doble vulnerabilidad (género y condición migratoria) en un sector altamente feminizado, promoviendo condiciones laborales justas. Durante las entrevistas se pudo constatar un alto nivel de satisfacción y de adecuación percibida gracias a la implementación de medidas específicas, como la adaptación de los horarios de formación, la existencia de modalidades híbridas (presenciales y virtuales), la inclusión de contenidos sobre igualdad y derechos laborales, y una atención diferenciada hacia mujeres migrantes y refugiadas. Las participantes de las formaciones IMESUN valoraron especialmente la posibilidad de conciliar el cuidado con la formación y reportaron una mejor percepción de accesibilidad y trato no discriminatorio.

Durante las entrevistas se mencionó que en República Dominicana el enfoque de género ha estado en proceso de consolidación. Los registros muestran una percepción favorable sobre la utilidad y la relevancia de las acciones, particularmente entre las mujeres jóvenes, aunque todavía persisten limitaciones en la adaptación de horarios, la infraestructura y la accesibilidad digital.

Las percepciones recabadas a partir de los cuestionarios reflejan que las entidades reportan una valoración significativamente más positiva de cómo el proyecto respondió a las necesidades vinculadas a los cuidados y la conciliación, así como a la seguridad y la prevención de violencias por razones de género. Mientras que el 64% de las entidades considera que el componente de cuidados fue adecuadamente incorporado, en el tripartito este porcentaje cae al 39%, lo que revela una percepción menos satisfactoria. En cuanto a la prevención de violencias y al trato igualitario, ambos grupos reconocen avances, aunque las entidades se muestran más convencidas del impacto de las acciones implementadas. Esta diferencia puede reflejar una mayor sintonía de las entidades con las estrategias de género promovidas por el Proyecto, o una menor apropiación del enfoque por parte del tripartito.

En general, el enfoque de género ha tenido una integración transversal sólida, lo que ha impactado de manera tangible en la satisfacción y la accesibilidad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, se perciben ciertas brechas en su institucionalización y en el seguimiento de resultados con perspectiva de género, ya que no hay indicadores que permitan medir cuánto han avanzado en la reducción de las desigualdades de género.

Enfoque de interseccionalidad

La **revisión del Marco Lógico** permite constatar que el Proyecto incorpora elementos interseccionales en varias actividades, al considerar simultáneamente género, condición migratoria y situación de vulnerabilidad. Por ejemplo, en las actividades de diagnóstico (1.2.1 y 2.2.1) se abordan barreras individuales, de género, organizacionales y contextuales, y en el Resultado 3 se incluye a nacionales en situación de vulnerabilidad, además de mujeres migrantes. Sin embargo, esta interseccionalidad se aplica de forma descriptiva, sin llegar a una lectura analítica profunda de cómo se cruzan las múltiples formas de exclusión. En el lenguaje de la formulación del Proyecto, las mujeres migrantes y refugiadas se presentan como una categoría homogénea, sin desagregaciones específicas por etnia, clase social, situación jurídica, orientación sexual, edad u otras identidades que agravan la exclusión.

Con esto en cuenta, según lo obtenido en **las entrevistas**, la incorporación del enfoque de interseccionalidad fue variable entre países, con un enfoque mayormente en la edad y el género (jóvenes, mujeres jefas de hogar) y, en menor grado, en la discapacidad.

En Argentina, la interseccionalidad se abordó principalmente mediante la combinación de género, condición migratoria o condición socioeconómica (mujeres con alto nivel educativo), con focalización en mujeres jefas de hogar y jóvenes migrantes. Las medidas de accesibilidad y adecuación se percibieron como buenas, aunque se reconoció que aún faltó una mayor profundización en otros cruces interseccionales (etnia, identidad de género, discapacidad) dentro del enfoque implementado.

En las entrevistas con actores clave en Colombia, se indicó que las actividades del Proyecto se centraron en mujeres jóvenes migrantes, abordando temas como violencia de género, desplazamiento forzado, informalidad y pertenencia a zonas periféricas. Sin embargo, no se incluyeron otros grupos vulnerables, lo que evidencia una falta de atención a dimensiones como la etnicidad, la discapacidad o la diversidad sexual.

En Perú, se destacó la inclusión de jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad, con ajustes en los criterios de acceso y en la provisión de apoyos, como transporte, conectividad y materiales adaptados. Las percepciones de satisfacción y adecuación son positivas, aunque la interseccionalidad no aparece formalmente reconocida en los marcos institucionales.

En República Dominicana, la interseccionalidad fue el eje menos desarrollado, ya que las menciones se limitaron a mujeres jóvenes y madres solteras, sin evidencias de una consideración integral de otras categorías de vulnerabilidad.

Los datos extraídos de los cuestionarios permiten elaborar un análisis de las percepciones sobre grupos históricamente marginados, que evidencia avances desiguales en la incorporación de un enfoque interseccional. Las juventudes y las personas LGBTIQ+ aparecen como los grupos mejor atendidos, especialmente desde la perspectiva de las entidades, con niveles de satisfacción del 76% y del 60%, respectivamente. Sin embargo, tanto para el tripartito como para las entidades socias, las respuestas hacia las personas con discapacidad y los pueblos indígenas son las que generan más críticas. La percepción de atención inadecuada supera el 28% en ambos casos, lo que

sugiere que el Proyecto presentó limitaciones importantes para incorporar acciones específicas o efectivas dirigidas a estas poblaciones. Esta brecha en la percepción revela un desafío persistente para traducir el enfoque interseccional en intervenciones que no solo reconozcan las múltiples identidades, sino que también respondan a sus necesidades diferenciadas.

Con esto se evidencia que, en materia de interseccionalidad, el Proyecto logró abordar las necesidades de las mujeres refugiadas y migrantes venezolanas. No se limitó a un enfoque superficial de género, sino que exploró en profundidad las diversas barreras que enfrentan, desde las razones para salir del país y los riesgos del tránsito hasta las dificultades para integrarse en los mercados laborales de destino. Se señalaron obstáculos como la falta de regularización, la prioridad dada a los hombres en las familias, el acceso restringido a cuidados y la prevalencia del empleo informal. Esto facilitó una comprensión más concreta y contextualizada de la experiencia migratoria femenina, aunque se ha identificado que no existen mecanismos formales de análisis ni de seguimiento.

Enfoque de no discriminación

En el **Marco Lógico**, se evidencia que el Proyecto ha fomentado activamente la contratación equitativa y la prevención de prácticas discriminatorias en el ámbito laboral. Su diseño incluye actividades para sensibilizar sobre derechos laborales, combatir la xenofobia y promover la inclusión de migrantes en situación irregular, reconociendo la importancia de adaptar los servicios públicos de empleo para asegurar un trato justo y no discriminatorio a las personas migrantes y refugiadas venezolanas.

Desde una lectura crítica, sin embargo, el enfoque de no discriminación se ha limitado principalmente al plano legal y al de acceso a servicios. No se abordan con la suficiente profundidad las formas estructurales de discriminación que enfrentan ciertos grupos migrantes por su raza, etnia, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, edad o situación migratoria irregular. En otras palabras, el Proyecto combate la discriminación individual, pero no se interroga sobre el sistema que la produce. Además, no se observan indicadores específicos que permitan medir reducciones reales de prácticas discriminatorias o cambios en actitudes institucionales o sociales.

Por su parte, las **entrevistas han permitido constatar que el enfoque de no discriminación se implementó de manera progresiva**, especialmente en la percepción de un trato digno y en la reducción del estigma hacia las personas migrantes venezolanas.

En Argentina, la integración del enfoque se consolidó mediante lineamientos sobre derechos laborales y la no discriminación en los programas formativos. Se elaboraron infografías sobre VBG y acoso en el lugar de trabajo, dirigidas a personas migrantes y refugiadas, destinadas a fortalecer los mecanismos de protección ante situaciones discriminatorias y de abuso. Los resultados percibidos son positivos, aunque varían según el territorio y el sector.

En Colombia, el enfoque se incorporó de manera transversal en los discursos institucionales y en los materiales de sensibilización. Además, la Certificación de Mujeres 2024 se diseñó con criterios amplios de inclusión, sin requerimientos discriminatorios por estatus migratorio, permitiendo la participación masiva de mujeres de territorios históricamente marginados. Sin embargo, se ha destacado una variabilidad en su aplicación práctica, con casos en los que se ha identificado la persistencia de barreras simbólicas o institucionales.

En Perú, se llevaron a cabo campañas de sensibilización, formaciones para el personal público y acciones correctivas en los servicios de empleo y formación sobre aspectos relacionados con la no

discriminación. A partir de estas acciones, las personas migrantes habían reportado una mejor experiencia en la atención durante el desarrollo de trámites administrativos, sintiendo una mayor equidad en el trato y una reducción visible de las barreras actitudinales.

En República Dominicana, el enfoque se encuentra en una etapa inicial, con acciones de sensibilización en curso y una percepción general de mejoras incipientes en el trato.

La dimensión de no discriminación se abordó en los cuestionarios principalmente mediante la percepción sobre la creación de entornos seguros y de trato igualitario, con resultados favorables, especialmente por parte de las entidades socias. El 72% de ellas considera que el proyecto respondió adecuadamente a esta dimensión, lo que contrasta con el 53% de los actores del tripartito. Aunque ambos grupos reconocen esfuerzos en esta línea, las diferencias sugieren que el impacto de las estrategias antidiscriminatorias no se vivió de manera homogénea. Es posible que los actores del tripartito —más cercanos a la implementación en terreno— hayan percibido limitaciones en la ejecución práctica de estas medidas, o que ciertas iniciativas no hayan tenido suficiente alcance o profundidad para modificar las dinámicas estructurales de exclusión.

De manera general, la no discriminación aparece como un eje consolidado en el discurso institucional, con avances graduales en la práctica, pero aún con heterogeneidad en su implementación y sin mecanismos sistemáticos de medición del impacto.

Enfoque de participación de grupos vulnerables

En el **Marco Lógico**, se destaca cómo el Proyecto valora la realización de diagnósticos participativos (Actividad 1.2.1) y fomenta espacios regionales de diálogo, como los foros señalados en el Resultado 3. Además, prioriza la inclusión de la sociedad civil, interlocutores sociales y organizaciones que trabajan con población migrante en los procesos de articulación institucional. No obstante, desde una perspectiva crítica, es necesario cuestionar si esta participación es real, autónoma y con capacidad de influencia, o si se limita a procesos consultivos sin poder de decisión. Tampoco se detalla si las mujeres migrantes más excluidas están representadas en estos espacios, ni si se construyen mecanismos permanentes de participación en la gobernanza del proyecto.

De acuerdo con lo mencionado en las entrevistas, en Argentina la participación fue efectiva en la ejecución, con presencia de mujeres migrantes en la formación, aunque con poca representación en la planificación de estrategias y en la toma de decisiones institucionales. En Colombia, la información recolectada mostraba una participación activa en actividades de capacitación y empleo, pero con poca implicación en los mecanismos de planificación y evaluación. Es importante destacar los **Encuentros Regionales de Lideresas de la Diáspora**, desarrollados anualmente en Cartagena de Indias, entendidos como espacios de diálogo directo entre lideresas migrantes y tomadores de decisiones, que consolidan procesos de incidencia y liderazgo desde las propias comunidades. Adicionalmente, se visibilizaron los testimonios y experiencias de mujeres migrantes mediante la colaboración con el podcast **“El Hilo”** en un episodio especial sobre empleo digno, lo que contribuyó a ampliar el alcance del mensaje y a sensibilizar a audiencias más amplias. En Perú, se mencionó que la participación se reflejó en acciones de consulta y retroalimentación en los servicios de empleo, formación y acompañamiento. Y, por último, en República Dominicana, la participación de grupos vulnerables fue aún incipiente, aunque en expansión, con ajustes graduales para mejorar el acceso y la logística, especialmente en las zonas urbanas.

En conjunto, el enfoque de promoción de la participación se ha adecuado en mayor medida a la implementación, se ha podido constatar a través de la información analizada que todavía falta institucionalizar espacios de participación estructurada y sostenida. Además, si bien ha habido una

participación incidental de personas jóvenes en actividades (por ejemplo, mujeres jóvenes en edad laboral o beneficiarias de formación), no se implementaron estrategias específicas para estos colectivos, ni se documentó de forma diferenciada su participación. En el caso de personas con discapacidad, no se cuenta con evidencia de que se hayan incorporado acciones o enfoques específicos dirigidos a ellas.

En resumen, el enfoque hacia las mujeres migrantes fue robusto e innovador, pero faltó una atención más estructurada y diferenciada hacia otros colectivos vulnerables como los jóvenes y las personas con discapacidad.

3. ¿Cómo se alinea el diseño del Proyecto con las prioridades y planes estratégicos regionales como el Plan de Respuesta R4V, la Declaración de Los Ángeles o la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)?

Se presenta a continuación un análisis de la alineación del Proyecto con las prioridades y planes regionales, en concreto, con el Plan de Respuesta R4V, la Declaración de Los Ángeles y la ERISE. Este análisis se presenta en dos niveles: por un lado, el análisis de los puntos de alineación entre la formulación del Proyecto y los componentes de los tres marcos regionales, y por otro, la percepción de los actores interesados sobre el nivel de alineación.

Principales hallazgos:

3.1 El Proyecto muestra una alineación sólida con la R4V, especialmente en áreas como la empleabilidad, la formación profesional, el reconocimiento de competencias, el emprendimiento y la igualdad de género. El Proyecto no solo coincide temáticamente con las prioridades del sector de integración socioeconómica de R4V, sino que también operacionaliza sus recomendaciones mediante el fortalecimiento institucional, la creación de rutas de empleo, la certificación de competencias y acciones dirigidas a reducir la discriminación y promover la cohesión social.

3.2 Respecto a la Declaración de Los Ángeles sobre Migración y Protección, el Proyecto contribuye a sus compromisos clave al promover la movilidad laboral regular, la contratación justa, la integración económica y la protección de las personas migrantes. A través del fortalecimiento de los servicios públicos de empleo, la mejora de los mecanismos de intermediación, la formación en reclutamiento ético y el enfoque transversal de género, LAZOS actúa como una herramienta técnica concreta para avanzar en los compromisos hemisféricos de trabajo decente, inclusión y cooperación regional.

3.3 LAZOS se alinea estrechamente con la ERISE, tanto en el ámbito temático como en el operativo. Incorpora sus ejes prioritarios (formación profesional, certificación, empleo, emprendimiento, inclusión financiera, género y cohesión social) y refuerza los mecanismos de cooperación regional recomendados por la ERISE mediante acciones de cooperación Sur-Sur, la generación de capacidades institucionales y la sistematización de prácticas prometedoras. El Proyecto funciona como un instrumento para avanzar en la implementación técnica de la Estrategia en los países de acogida.

3.4 La percepción general entre actores nacionales y regionales es que el Proyecto estuvo alineado con las prioridades estratégicas de marcos como la R4V y la ERISE, contribuyendo de manera concreta a metas como la empleabilidad, el reconocimiento de competencias y la inclusión económica. Esta alineación, sin embargo, no siempre fue explícita ni documentada en la formulación o la comunicación del Proyecto, y fue reconocida a posteriori por sus resultados. En todos los países, se valoró su contribución práctica, aunque se identificó una débil articulación formal con las plataformas regionales.

Alineación con las prioridades y planes estratégicos regionales

El diseño del Proyecto LAZOS²² muestra una alineación clara y deliberada con las principales prioridades y marcos regionales en materia de integración socioeconómica y gobernanza migratoria en América Latina. Esta coherencia no surge de coincidencias temáticas, sino de una articulación programática que refleja compromisos asumidos en espacios intergubernamentales y estrategias regionales formuladas por organismos multilaterales. En conjunto, el Proyecto se presenta como un instrumento operativo que permite avanzar en la implementación de los acuerdos establecidos en R4V, en la ERISE y en la Declaración de Los Ángeles sobre Migración y Protección. En el Anexo 4 se presenta una tabla que recoge el detalle de la alineación del Proyecto con cada uno de los marcos regionales analizados.

La Plataforma de Respuesta para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V)²³

La R4V, coordinado por más de 200 organizaciones, constituye el marco de acción más amplio en materia de integración socioeconómica de la población venezolana en América Latina y el Caribe. Sus prioridades combinan líneas humanitarias con intervenciones orientadas a la integración sostenible, al fortalecimiento institucional, a la cohesión social y a la generación de medios de vida. Cuando se examina en profundidad la estructura del Proyecto, se hace evidente que no se trata únicamente de un programa compatible con R4V, sino de una iniciativa que comparte sus fundamentos operativos y contribuye directamente a la implementación de varios de sus componentes estratégicos.

El **sector de Integración Socioeconómica** de R4V plantea como prioridad central mejorar el acceso de las personas migrantes y refugiadas al empleo formal, la formación profesional, el reconocimiento de competencias, el emprendimiento, los servicios financieros y la protección social. El Proyecto incorporó esta arquitectura en sus resultados y actividades, ya que su primer resultado (R1) se centró en fortalecer las instituciones de formación profesional para integrar de manera sistemática el enfoque migrante en sus políticas, procesos y servicios, lo cual corresponde a una de las recomendaciones concretas del sector de medios de vida de R4V. Las acciones de articulación entre IFP, autoridades migratorias, servicios sociales, empleadores y agencias de las Naciones Unidas reflejan la necesidad de construir mecanismos de gobernanza local e interinstitucional para la integración laboral, una dimensión destacada del plan regional. Asimismo, el Proyecto ha avanzado en la adecuación de la oferta formativa, la creación de rutas de empleo y la articulación entre la certificación de competencias, la orientación laboral y la intermediación, ofreciendo respuestas técnicas que se encuentran en el centro de las prioridades de R4V para mejorar la empleabilidad.

La coherencia se extiende al **ámbito del empleo y los servicios públicos de empleo**. La R4V identifica de manera persistente la debilidad institucional de los SPE en muchos países de acogida como una barrera estructural a la integración económica de la población venezolana. LAZOS ha abordado esta brecha fortaleciendo la oferta pública de servicios laborales, desarrollando la formación en contratación equitativa y mejorando los procesos de orientación e intermediación. Esto responde directamente al mandato de R4V de promover el empleo decente y combatir prácticas abusivas en el mercado laboral, al tiempo que ofrece soluciones concretas para conectar oferta y demanda en múltiples países.

La R4V también reconoce la **desigualdad de género** como un obstáculo crítico para la integración socioeconómica de las mujeres venezolanas, que enfrentan mayores niveles de informalidad, discriminación, riesgos de protección y barreras a los servicios financieros y de protección social. El Proyecto dedicó un resultado completo (R3) a este ámbito, integrando diagnósticos específicos,

²² Tomando la reformulación realizada durante la fase de inceptión.

²³ Análisis realizado en base al "Plan de Respuesta a Refugiados y Migrantes (RMRP) 2022".

pilotos de inserción laboral, herramientas para el acceso a la protección social y programas de fortalecimiento de capacidades emprendedoras mediante metodologías adaptadas.

En materia de **emprendimiento y medios de vida**, la R4V subraya la necesidad de promover alternativas seguras, sostenibles y de acompañamiento para la generación de ingresos. El Proyecto incorporó esta recomendación mediante la transferencia y adopción institucional de metodologías de emprendimiento, como IMESUN, y la formación de facilitadores y equipos técnicos en instituciones públicas y privadas. Esta orientación permitió fortalecer ecosistemas locales de emprendimiento, coherentes con los lineamientos de R4V sobre la autonomía económica.

Otro de los componentes en los que la alineación es notable es la **cohesión social**. La R4V advierte que la xenofobia y la discriminación laboral son desafíos crecientes que afectan la integración y la convivencia. El Proyecto introdujo campañas de sensibilización con perspectiva de género, recursos para empleadores/as y trabajadores/as, y herramientas para combatir la discriminación y promover ambientes laborales inclusivos. Con ello, refuerza de manera directa la dimensión de cohesión social y de prevención de tensiones presente en el plan regional.

Finalmente, la R4V enfatiza la importancia de **fortalecer los sistemas de información**, mejorar la disponibilidad de datos comparables y desarrollar capacidades de análisis y monitoreo. En su formulación, el Proyecto tenía previsto responder a esta necesidad mediante una serie de acciones que evaluaran los sistemas de datos, fortalecieran los registros administrativos, integraran variables de género y migración, desarrollaran acuerdos interinstitucionales e identificaran buenas prácticas regionales. Si bien no ha habido avances al respecto, el Proyecto pretendía contribuir a uno de los vacíos técnicos más críticos de la R4V, que es la necesidad de evidencia confiable para orientar decisiones de política y medir progresos en integración.

En suma, la alineación estratégica de LAZOS con la R4V es profunda y multidimensional. No solo replica sus ejes temáticos, sino que produce los instrumentos institucionales, técnicos y operativos necesarios para que los países de acogida avancen en los compromisos definidos por el sector de Integración Socioeconómica. Así, el Proyecto funciona como un mecanismo de implementación de la R4V en el ámbito laboral, formativo, de emprendimiento, de cohesión social y de datos

Declaración de Los Ángeles sobre Migración y Protección

La Declaración de Los Ángeles sobre Migración y Protección, adoptada en la Cumbre de las Américas de 2022, se concibe como un marco regional de compromisos políticos orientado a responder de manera coordinada a los desafíos de movilidad humana en el continente. Se basa en el principio de responsabilidad compartida y en el compromiso de los Estados de ampliar vías de movilidad segura, fortalecer la integración socioeconómica, promover la cooperación técnica y mejorar la protección de las personas migrantes y refugiadas. Cuando se examina el Proyecto LAZOS en relación con los pilares de la Declaración, la convergencia resulta particularmente evidente.

Uno de los elementos centrales de la Declaración²⁴ es el compromiso de fomentar la movilidad laboral regular como herramienta para reducir riesgos, ampliar oportunidades y apoyar el crecimiento económico en la región. El Proyecto se ha insertado plenamente en esta agenda al fortalecer los servicios públicos de empleo, mejorar los procesos de intermediación y desarrollar mecanismos inéditos de articulación transfronteriza.

²⁴ Disponible en:

https://www.refworld.org/es/pol/statements/rreg/2022/es/124133?_gl=1*1iz9npj*_rup_ga*MTY0MzAzMzAwMS4xNzY1Mjg3NTM1*_rup_ga_EVDQTJ4LmYyczE3Njg4Mzg4NDYkbzlkZzAkDE3Njg4Mzg4NDYkajYwJGwwJGgw

Otro de los pilares de la Declaración aborda el **trabajo decente y la prevención de abusos laborales**. Se subraya la importancia de fortalecer las prácticas de reclutamiento ético, prevenir el trabajo forzoso y respetar los derechos de las personas migrantes que trabajan. El Proyecto también ha seguido esta línea con programas de formación en contratación justa, fortaleciendo las capacidades de actores del mundo laboral y desarrollando recursos para que empleadores, SPE y sindicatos cuenten con herramientas para prevenir vulneraciones. Esta relación es especialmente importante porque vincula las obligaciones de la Declaración con el mandato técnico de la OIT.

El pilar de **integración socioeconómica**, entendido como parte de la estabilización y fortalecimiento de comunidades de acogida, ocupa un espacio central en la Declaración. El Proyecto ha contribuido a este objetivo mediante el fortalecimiento institucional de IFP y SPE, la mejora de las rutas de empleo, el desarrollo de metodologías para el emprendimiento y la identificación de barreras para el acceso a servicios financieros y a la protección social. Esto sitúa al Proyecto como una respuesta técnica concreta a los compromisos hemisféricos de promover oportunidades económicas para las personas migrantes y refugiadas.

La Declaración de Los Ángeles incorpora además un compromiso explícito con la **igualdad de género y la protección de mujeres migrantes**. El Proyecto ha adoptado este enfoque como principio transversal, y lo ha convertido en un resultado completo (R3), integrando análisis de barreras, pilotos de inserción laboral, herramientas para protección social y programas de fortalecimiento de capacidades emprendedoras. Este hecho ha posicionado al Proyecto como uno de los instrumentos más alineados con la dimensión de género de la Declaración.

Otro aspecto clave es la **cooperación regional y el refuerzo de mecanismos de coordinación multilateral**. La Declaración establece que la gobernanza migratoria requiere esfuerzos concertados entre países, organismos multilaterales y plataformas regionales. Por su parte, el Proyecto ha respondido a esta llamada mediante su estrategia de cooperación Sur-Sur, la sistematización de prácticas prometedoras, la adaptación de la estrategia regional de cooperación de la OIT y la promoción de la integración socioeconómica en plataformas como CRM, CSM, MERCOSUR y CAN. En este ámbito, el Proyecto operó como un facilitador que fortaleció la arquitectura regional necesaria para implementar los compromisos políticos asumidos por los Estados.

Finalmente, la Declaración subraya la importancia de mejorar **sistemas de información sobre migración, empleo, protección y movilidad**, con el fin de fundamentar políticas basadas en evidencia. Si bien LAZOS no ha contribuido directamente a este compromiso al no haber alcanzado logros sobre la materia, se reconoce la intención de la intervención de fortalecer los sistemas de información públicos, la creación de acuerdos interinstitucionales para el intercambio de datos y la sistematización de buenas prácticas regionales.

En conjunto, la alineación estratégica del Proyecto LAZOS con la Declaración de Los Ángeles es sustantiva y operativa. El Proyecto materializó varios de los compromisos clave del acuerdo —movilidad laboral regular, protección laboral, integración económica, igualdad de género y cooperación regional— mediante el diseño de herramientas que permitiesen traducir compromisos políticos en capacidades institucionales y en servicios concretos en los países de acogida. El Proyecto se ha situado como un puente entre compromisos políticos, estrategias técnicas y acciones concretas. Ha contribuido a la implementación de la R4V al fortalecer servicios e instituciones que garantizan la inserción laboral de personas migrantes venezolanas; ha operacionalizado la ERISE al trabajar simultáneamente sobre instituciones, género y cooperación regional; y ha materializado los compromisos de la Declaración de Los Ángeles en áreas como la movilidad laboral, la gobernanza regional y la protección de grupos vulnerables.

Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)

La ERISE es una hoja de ruta conjunta de la OIT y el PNUD, adoptada en el marco de la R4V y del Proceso de Quito, para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela y de sus comunidades de acogida. Sus ejes temáticos incluyen, explícitamente, regularización y caracterización, formación profesional y reconocimiento de títulos y competencias, promoción del empleo, emprendimiento y desarrollo empresarial, inclusión financiera, acceso a protección y cohesión social. Se apoya en mecanismos de cooperación regional, intercambio de buenas prácticas y articulación entre plataformas como la R4V y el Proceso de Quito.

La alineación entre el Proyecto y la ERISE²⁵ no solo es temática, sino también estructural. En el **ámbito de la formación profesional y del reconocimiento de competencias**, la ERISE busca fortalecer las instituciones formadoras, adaptar la oferta formativa a los perfiles de las personas migrantes y facilitar el reconocimiento de habilidades. Por su parte, el Proyecto incluyó estos aspectos en su Resultado 1 al proponer el desarrollo o mejora de políticas institucionales de IFP centradas en migrantes, la creación de mecanismos de coordinación con autoridades migratorias y otras entidades para identificar a quienes necesitan servicios de formación, la implementación de estrategias para seguir la inserción laboral de sus egresados y la articulación de la certificación de competencias con servicios de orientación laboral e intermediación.

En el **eje de promoción del empleo**, la ERISE propone fortalecer los servicios públicos de empleo, mejorar la intermediación y crear puentes entre la oferta y la demanda laboral en la región. El Proyecto operacionalizó esta prioridad a través del Resultado 2, por el cual se proponía fortalecer los servicios públicos de empleo de orientación e intermediación, desarrollar formación en contratación equitativa y acompañar la definición de servicios para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas. Este diseño va más allá de la simple coherencia temática, ya que traduce la recomendación de la ERISE sobre “mecanismos regionales de intermediación laboral y cooperación entre SPE” en acciones concretas, medibles y con indicadores específicos en el marco lógico.

En cuanto al **eje de emprendimiento y desarrollo empresarial**, la ERISE lo considera uno de los canales clave para generar ingresos y alcanzar la autonomía económica de personas migrantes y refugiadas. El Proyecto se ha alineado de forma muy directa con este componente mediante su Resultado 3, que incorpora la transferencia y la adopción de metodologías de la OIT, como la IMESUN, para el desarrollo de capacidades emprendedoras, con un foco específico en mujeres migrantes y refugiadas. LAZOS no solo formó facilitadores y certificó equipos técnicos en estas metodologías, sino que también brindó acompañamiento a instituciones para integrar IMESUN en su oferta regular, lo cual encaja casi punto por punto con la lógica de la ERISE de escalar herramientas existentes de emprendimiento en los países de acogida.

El **eje de inclusión financiera** aparece en ERISE como una dimensión todavía incipiente, pero relevante para la integración socioeconómica sostenible. LAZOS lo ha recogido de forma más indirecta, mediante un análisis comparativo regional sobre las barreras que enfrentan mujeres migrantes y refugiadas para el acceso a mecanismos de financiamiento y a servicios financieros, y mediante la organización de un foro regional sobre desafíos y oportunidades en este ámbito. Es decir, el Proyecto se ha ubicado en el tramo de diagnóstico y generación de evidencia más que en

²⁵ OIT y PNUD (2021): Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe - Estrategia regional de integración socioeconómica.

la implementación directa de productos financieros, pero dejando la creación de instrumentos concretos en manos de los actores financieros y de política económica de los países.

En el **eje de acceso a la protección social**, la ERISE destaca la importancia de eliminar barreras normativas, administrativas e informacionales que excluyen a las personas migrantes de los esquemas de protección social. El Proyecto ha apoyado esta iniciativa desarrollando guías y herramientas para la orientación laboral y el acceso a la protección social, dirigidas a mujeres migrantes, refugiadas y personas vulnerables, además de incorporar este tema en los pilotos de inclusión laboral y en los diagnósticos de obstáculos para generar ingresos. Su contribución se ha centrado especialmente en el fortalecimiento institucional, la provisión de información y el diseño de rutas de acceso, más que en la reforma directa de los sistemas de protección social, responsabilidad de las contrapartes gubernamentales.

El **eje de cohesión social**, reconocido en la ERISE como clave para evitar tensiones y discriminación, tiene una correspondencia clara con el diseño de LAZOS. El Proyecto implementó campañas de sensibilización con enfoque de género para promover los SPE entre personas migrantes y comunidades de acogida, así como recursos para SPE, empleadores, sindicatos y otras instancias destinadas a crear conciencia sobre los derechos y obligaciones de trabajadores y trabajadoras refugiadas y migrantes, y a combatir la xenofobia y la discriminación en el lugar de trabajo. Esta dimensión de trabajo sobre percepciones, relaciones laborales y convivencia encaja directamente con la línea de cohesión social de la ERISE y la fortalece desde la perspectiva del ámbito laboral.

Finalmente, uno de los elementos en los que la alineación entre el Proyecto y la ERISE es más evidente, aunque a veces menos visible, es el de los **mecanismos de cooperación regional**. La ERISE fue concebida precisamente para articular la respuesta entre países a través del Proceso de Quito y de la Plataforma R4V, promoviendo el intercambio de conocimientos, la cooperación Sur-Sur y la coordinación entre plataformas y foros regionales. Por su parte, el Proyecto LAZOS dedica un resultado completo a la cooperación Sur-Sur y Triangular, la identificación y sistematización de prácticas prometedoras, la adaptación de la estrategia de cooperación de la OIT y la promoción de la inclusión de la integración socioeconómica en las agendas de espacios como CRM, CSM, MERCOSUR, CAN y otros foros regionales (R4). Esa dimensión convirtió al Proyecto en un vehículo concreto de implementación de los mecanismos regionales que la ERISE recomienda, y explica por qué la propia Evaluación de Medio Término analiza a LAZOS no solo como “un proyecto más”, sino como parte del dispositivo regional de la Estrategia.

Si se mira todo ello en conjunto, la relación entre el Proyecto y la ERISE es doble, ya que por un lado, el Proyecto se alinea con casi todos los ejes temáticos de la Estrategia (formación, empleo, emprendimiento, datos, cohesión social, género), y por otro, refuerza los mecanismos de cooperación y gobernanza regional que la ERISE promueve.

Percepción sobre la alineación del Proyecto con las prioridades y planes estratégicos regionales

El análisis de las entrevistas ha permitido constatar que las personas entrevistadas, tanto de la OIT como de instituciones gubernamentales, agencias del SNU y socios ejecutores, perciben que el Proyecto es coherente y ha estado alineado con los resultados esperados de las prioridades y planes estratégicos regionales.

En Argentina, la mayoría de las personas entrevistadas asociaron el Proyecto con una contribución práctica y complementaria a los marcos regionales, más que con un alineamiento formal. Por su parte, el personal de la OIT y las agencias del SNU afirmaron que el Proyecto “reforzó los

compromisos de la R4V en empleo y medios de vida” mediante acciones concretas de capacitación, certificación de competencias y articulación con el sector privado, ámbitos que también integran los resultados regionales esperados.

Las instituciones gubernamentales consideraron que el Proyecto ha estado plenamente alineado con las prioridades nacionales, que "se originan en acuerdos y compromisos regionales". En este contexto, LAZOS ha sido interpretado como un medio para transferir buenas prácticas regionales al nivel operativo nacional. Sin embargo, tanto los socios implementadores como los beneficiarios institucionales señalaron que la conexión con la ERISE o la R4V no fue explícita en la formulación del Proyecto ni en su comunicación. Se la reconoce a posteriori, al identificar la coincidencia entre los resultados del Proyecto y los objetivos de integración socioeconómica de los marcos regionales, subrayando la ausencia de mecanismos explícitos de coordinación o reporte con las plataformas ERISE/R4V.

En Colombia, el personal de la OIT y de las agencias regionales coincidía en que el Proyecto aportó resultados directamente alineados con las metas de integración socioeconómica y empleo decente establecidas en la R4V, especialmente en las áreas de intermediación laboral y formación por competencias. Desde el Gobierno y las contrapartes institucionales, se valoró positivamente el acompañamiento técnico de la OIT y se reconoció que las acciones del Proyecto contribuyeron a materializar los compromisos asumidos por Colombia en la plataforma regional, aunque se admitió que dicha vinculación no se formalizó en los documentos de planificación. Por su parte, los socios ejecutores consideraron que la alineación del Proyecto fue más metodológica que programática, en el sentido de que se adoptaron los mismos principios que la ERISE y la R4V (inclusión, trabajo decente, equidad de género), pero sin una referencia directa a una estrategia de visibilidad institucional frente a dichos marcos regionales.

En Perú, los actores entrevistados perciben que el Proyecto aportó significativamente a los objetivos de integración socioeconómica establecidos en la ERISE y la R4V, aunque no se encontraba explícitamente en esos instrumentos. Los representantes de la OIT y las agencias del SNU resaltan que el Proyecto operacionalizó compromisos regionales al fortalecer los servicios públicos de empleo, mejorar los mecanismos de intermediación laboral y fomentar alianzas con el sector privado para la inserción laboral de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Según ellos, LAZOS "tradujo los grandes compromisos regionales en intervenciones concretas" y facilitó el seguimiento nacional de las metas regionales de integración y trabajo decente. Las instituciones gubernamentales valoraron que, con el Proyecto, se fortalecieron capacidades nacionales en línea con las metas regionales de empleo formal y movilidad laboral segura, destacando la coherencia entre sus productos y los pilares de la R4V, especialmente en materia de empleabilidad, reconocimiento de competencias y inclusión económica. Por su parte, los socios ejecutores y organizaciones de la sociedad civil reconocieron que la alineación con marcos regionales no fue un requisito formal, pero percibieron que el proyecto "llenó vacíos" en la implementación de estrategias R4V a nivel operativo, apoyando directamente a ministerios y servicios públicos de empleo para aplicar los principios de integración socioeconómica definidos a nivel regional.

En República Dominicana, las entrevistas evidencian un reconocimiento creciente del papel del Proyecto en el marco de las estrategias regionales, pero se reconoce la carencia de mecanismos institucionales visibles para capitalizar esa contribución. El personal de la OIT señaló que el Proyecto contribuyó a articular la respuesta nacional con la arquitectura regional de la R4V, especialmente en lo relativo al empleo formal, la capacitación y la protección social. Las instituciones gubernamentales valoraron la coherencia del Proyecto con las prioridades nacionales, enmarcadas, a su vez, en los compromisos regionales asumidos.

Desde el nivel regional, el personal de la OIT y las agencias del SNU considera que LAZOS ha sido un instrumento operativo relevante para avanzar en los objetivos del Marco ERISE y para reforzar los componentes de integración económica y laboral de la R4V. Las personas entrevistadas destacan que el proyecto actuó como un “puente operativo” entre los compromisos políticos regionales y las intervenciones nacionales, ayudando a traducir la visión regional en herramientas concretas de formación, certificación y empleo. No obstante, se reconoce que la coordinación formal entre el Proyecto y las plataformas regionales (ERISE, R4V, OIT/UNHCR/IOM) podría haberse reforzado, especialmente en el intercambio de información y en la visibilidad conjunta. En conjunto, las voces regionales perciben una alta contribución en sustancia y resultados, pero con baja visibilidad institucional en los mecanismos regionales de seguimiento.

Las respuestas obtenidas en los cuestionarios muestran esta tendencia, como se refleja en los siguientes gráficos:

Gráfico 3. Percepción de tripartito sobre alineamiento del Proyecto con las prioridades y planes regionales

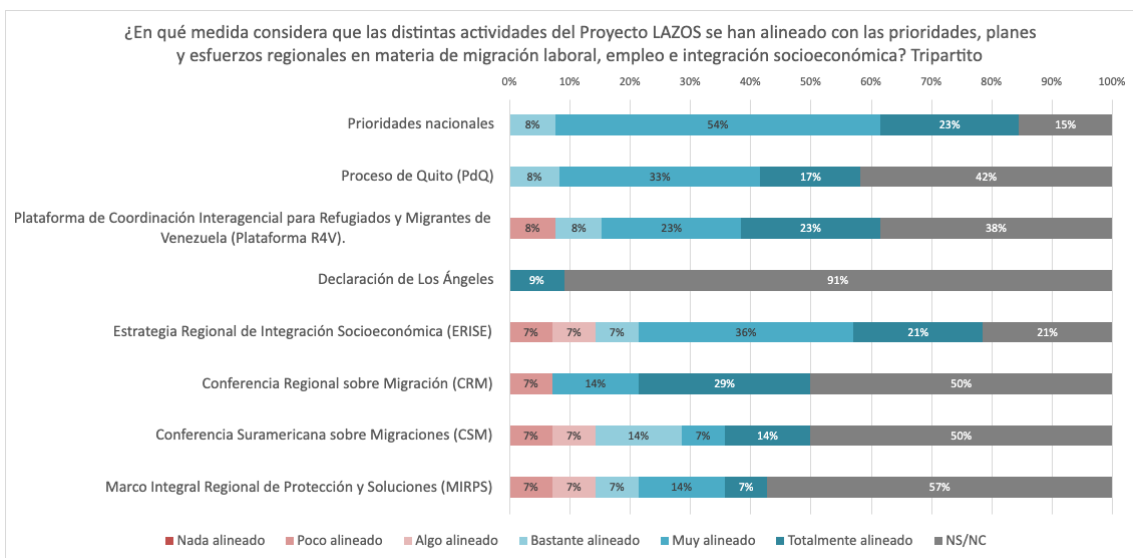
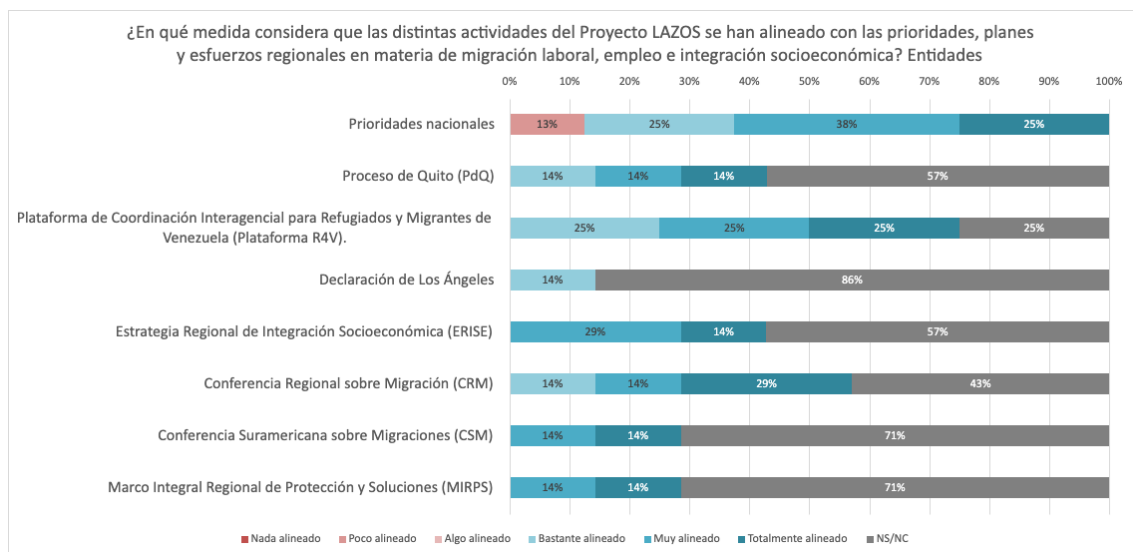


Gráfico 4. Percepción de entidades aliadas sobre alineamiento del Proyecto con las prioridades y planes regionales



El análisis comparativo de las respuestas del tripartito y de las entidades aliadas muestra una valoración ampliamente positiva de la alineación del Proyecto con los principales marcos, prioridades y mecanismos regionales en materia de migración laboral, empleo e integración socioeconómica. Sin embargo, cada grupo lo hace desde perspectivas distintas, lo que introduce matices importantes en la interpretación de los resultados.

En el caso del **tripartito**, la percepción general es que el Proyecto ha logrado una alta alineación con los espacios regionales, donde la integración socioeconómica y laboral ocupa un lugar central, especialmente en la ERISE, el Proceso de Quito y la R4V. En estos mecanismos se observa el mayor grado de consenso, con un predominio claro de respuestas que sitúan la alineación entre “bastante” y “muy alta”. Esta tendencia refleja que LAZOS es visto como un proyecto que no solo se ajusta a los lineamientos de estos marcos, sino que además contribuye activamente a su desarrollo. Sin embargo, la percepción comienza a ser más moderada en mecanismos cuyo énfasis está más vinculado a la protección o a dinámicas migratorias más amplias, como la CSM o el MIRPS. En estos casos, el tripartito reconoce la coherencia del Proyecto, pero la sitúa en niveles intermedios de alineación. Asimismo, se observa una variabilidad más marcada al evaluar la alineación con las prioridades nacionales, en la que algunos actores consideran que la convergencia sigue siendo limitada (13%), aunque la mayoría de las respuestas muestra que el Proyecto está altamente alineada con las prioridades nacionales.

Las **entidades aliadas** muestran una valoración aún más positiva y homogénea. Para este grupo, la alineación del Proyecto con los marcos regionales es consistentemente alta, especialmente respecto a la ERISE, el Proceso de Quito y la Plataforma R4V, donde prácticamente no se registran percepciones negativas. Incluso en aquellos mecanismos en los que el tripartito tiende a mostrar mayor cautela, como el MIRPS o la CSM, las entidades aliadas mantienen una lectura favorable, con un predominio claro de respuestas que consideran que LAZOS ha estado bastante o muy alineado. Esta consistencia sugiere un mayor nivel de familiaridad con el alcance regional del Proyecto, una articulación institucional más estrecha y una visión menos condicionada por las dinámicas políticas internas de cada país.

En conjunto, la comparación revela que tanto el tripartito como las entidades aliadas reconocen el aporte del Proyecto a la coherencia regional en materia de integración laboral de personas migrantes. No obstante, mientras el tripartito muestra una valoración más matizada y vinculada a la realidad nacional de cada actor, las entidades aliadas destacan una alineación transversal y robusta en casi todos los marcos. Esta diferencia no implica contradicción, sino que refleja distintos ángulos desde los cuales cada grupo evalúa la pertinencia del Proyecto, unos desde la implementación y las prioridades internas, y otros desde la articulación estratégica y regional.

3.2. COHERENCIA

4. ¿En qué medida el Proyecto LAZOS se articuló de forma coherente con el mandato normativo de la OIT (Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030), con las prioridades del socio financiador y con los marcos nacionales, y cómo contribuyó esa articulación a generar sinergias o impactos normativos?

El análisis de cómo el Proyecto se integra con el marco normativo de la OIT y los marcos nacionales se ha realizado en función de su grado de alineación con la Estrategia Regional de Migración

Laboral y Movilidad Humana (2023-2030), así como con los marcos nacionales relacionados con la integración socioeconómica de refugiados y migrantes. También considera la contribución del Proyecto a reformas normativas, políticas públicas y otros instrumentos, así como a la creación de sinergias institucionales.

Principales hallazgos:

4.1 El Proyecto mantiene una alineación integral con la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030 de la OIT, al traducir sus pilares de trabajo decente, inclusión socioeconómica, igualdad de género y gobernanza migratoria en acciones concretas. A través del fortalecimiento de instituciones de formación profesional y de servicios públicos de empleo, el diseño de rutas de inserción laboral, la promoción de la contratación equitativa y la transferencia de metodologías como IMESUN, el Proyecto contribuye activamente a la implementación de la Estrategia, priorizando la autonomía económica de las personas migrantes y refugiadas, especialmente de las mujeres.

4.2 El Proyecto LAZOS evidenció una alineación clara con las prioridades de ASDI durante su fase de planificación, a través de lo establecido en la estrategia sueca de desarrollo hasta 2024, centrada en el empleo, la educación y los medios de vida para fomentar la integración económica de migrantes y refugiados. Esta línea de acción se diferenciaba de la estrategia posterior (2024–2028), que se centraba más en retornos, repatriaciones y en la gestión migratoria en países de origen y tránsito.

4.3 El Proyecto muestra una fuerte alineación con los marcos nacionales de cada país. En Argentina, responde directamente al PTDP 2022–2025, contribuyendo al fortalecimiento institucional, a la inclusión de género, a la generación de evidencia y a la promoción del empleo formal. En Colombia, se articula con políticas que priorizan la formalización laboral, la inclusión de las personas migrantes y la equidad de género, fortaleciendo la cooperación interinstitucional. En Perú, se vincula con la Política Nacional de Empleo Decente, apoyando el desarrollo de competencias, la reducción de las desigualdades y la modernización de los servicios públicos de empleo. En República Dominicana, acompaña estrategias orientadas a la inclusión sociolaboral de personas migrantes, la capacitación profesional y el fortalecimiento institucional, alineándose con las prioridades nacionales en empleo y protección social.

4.4 El Proyecto fortaleció la implementación de marcos normativos en los países participantes, priorizando la operativización de los derechos existentes mediante herramientas, guías y acciones de articulación institucional. En Argentina y Colombia, consolidó prácticas inclusivas sin promover nuevas reformas legales; en Perú, incidió en reformas en curso, como la actualización de la política migratoria y de las normas de inclusión financiera; y en República Dominicana, facilitó cambios institucionales en el INFOTEP. A nivel regional, impulsó la ERISE al ser un medio para su operacionalización, herramientas para los gobiernos locales y acuerdos de movilidad laboral, y posicionó la integración socioeconómica como eje normativo.

4.5 LAZOS generó sinergias institucionales relevantes en todos los países, consolidando espacios multiactor y articulaciones estratégicas. En Argentina, fortaleció Mesas Locales de Migración y promovió una red de defensorías; en Colombia, articuló servicios entre los niveles de gobierno y colaboró con agencias como ONU Mujeres y PMA; en Perú, institucionalizó herramientas como IMESUN con respaldo ministerial; y en República Dominicana, mantuvo presencia técnica pese a desafíos de coordinación. A nivel regional, destacó la cooperación interagencial en el marco de la ERISE, la R4V y el Proceso de Quito.

Alineación con los ejes estratégicos de la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana (2023-2030)

La Estrategia de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023-2030²⁶ de la OIT constituye el marco principal para promover la integración socioeconómica e inclusión laboral de las personas migrantes y refugiadas, con énfasis especial en América Latina y el Caribe.

Su objetivo es el de facilitar una migración laboral segura, ordenada y regular, y potenciar la movilidad laboral entre países. Sus pilares integran la promoción del trabajo decente para migrantes, la reducción de vulnerabilidades y la contribución positiva de la migración al desarrollo de países de origen, tránsito y destino. Incluye cinco áreas temáticas —movilidad laboral, formación y certificación, protección social, derechos laborales y diálogo social— y se apoya en cuatro enfoques transversales: equidad de género, lucha contra la discriminación, enfoque basado en derechos y cooperación multiactor.

El reconocimiento mutuo de competencias laborales y la formación profesional son instrumentos esenciales para crear un entorno que promueva la integración laboral. La validación de competencias facilita tanto la empleabilidad de migrantes y refugiados como el aprovechamiento de talento en las economías de acogida, generando ciclos positivos de inclusión. La Estrategia busca consolidar la inclusión socioeconómica y la autonomía económica de las personas migrantes, a través del acceso a servicios públicos de empleo, la inserción en sectores formales y el desarrollo de competencias acordes con el mercado laboral local. Se fomenta la articulación eficaz entre los servicios de formación, las agencias de empleo y los empleadores. Además, se proponen seis dimensiones complementarias para la integración de personas migrantes: políticas de apertura y receptividad, implementación efectiva, conexión con los servicios de empleo, articulación migratoria, estrategias basadas en evidencia y equidad de género. Estas dimensiones sustentan la promoción de la autonomía y la formalización laboral. Entre sus acciones y recomendaciones específicas, propone: el fortalecimiento de los servicios de empleo y apoyo a emprendimientos para migrantes y refugiados; el reconocimiento efectivo de títulos y aprendizajes previos; el apoyo a organizaciones de empleadores y trabajadores para una contratación equitativa; la promoción de iniciativas regionales y bilaterales de cooperación, clave para la gobernanza migratoria; y la priorización de la perspectiva de género y atención a grupos vulnerables como mujeres y personas transgénero. Finalmente, la Estrategia enfatiza la importancia de la gobernanza coordinada a nivel nacional e internacional, fortaleciendo las capacidades institucionales y promoviendo la colaboración institucional y social para maximizar los beneficios de la migración laboral.

A continuación, se presenta una tabla más detallada que vincula explícitamente los niveles del proyecto (objetivo, resultados, productos, actividades) con los componentes de la Estrategia de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023-2030 de la OIT. Se añade información específica sobre acciones, enfoques y resultados esperados que permiten visualizar con mayor profundidad cómo se concreta la articulación estratégica en cada nivel.

Tabla 9. Alineación entre el Proyecto y la Estrategia de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023-2030

Componente Proyecto	Componente Estrategia	Explicación del vínculo
Objetivo General: Mejorar la integración socioeconómica de migrantes y refugiados en países de acogida mediante un enfoque de trabajo decente	Inclusión socioeconómica, trabajo decente, reducción de vulnerabilidad	Se alinea al objetivo central de la Estrategia, priorizando la promoción de empleo formal, formación y certificación para migrantes y refugiados.

²⁶ Disponible en: www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/OIT_estrategia_migracion_laboral_movilidad_humana_alc_2023-2030_0.pdf

Resultado 1: Mejora de la capacidad de las IFP para la atención a migrantes, refugiados y comunidades de acogida	Fortalecimiento institucional, gobernanza, acceso a formación y empleo	Se crean políticas, protocolos y normativas institucionales en IFP que incluyen un enfoque migrante, replicando la apuesta de la Estrategia por fortalecer capacidades institucionales.
Producto 1.1: Políticas, protocolos o normativas institucionales formuladas o mejoradas con enfoque migrante en IFP	Gobernanza y coherencia normativa, derechos laborales	Contribuye al desarrollo y mejora de marcos institucionales y procedimientos para garantizar acceso equitativo a formación y servicios en IFP.
Producto 1.2: Mejora capacidad de las IFP para ofrecer programas adaptados a migrantes y refugiados	Promoción del acceso equitativo, gobernanza y coordinación	Refuerza el desarrollo de rutas, procedimientos y guías técnicas para acompañar migrantes en su formación profesional, facilitando la articulación interinstitucional conforme indica la Estrategia.
Resultado 2: Aumento de oportunidades de empleo decente para personas migrantes y refugiadas mediante el vínculo SPE-mercado laboral	Interconexión de servicios públicos de empleo, formalización y protección social	Refuerza servicios de orientación laboral e intermediación en SPE para migrantes y refugiados, alineado con el eje estratégico sobre acceso a servicios públicos y mercado formal.
Producto 2.1: Mayor capacidad de los SPE para cumplir su misión eficazmente	Políticas de empleo formal, cooperación en servicios públicos	Mejora la formación y especialización del personal de SPE, vincula servicios regionales y promueve contratación justa.
Producto 2.2: Mejora de la capacidad de los SPE para responder a necesidades de migrantes y refugiados (especialmente mujeres)	Servicios adaptados, reducción de barreras de acceso, enfoque en grupos vulnerables	Adapta los servicios de empleo a las particularidades y barreras que enfrentan las personas migrantes, incorporando también perspectiva de género.
Resultado 3: Capacidades y condiciones mejoradas para la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas	Igualdad de género, empoderamiento y reducción de brechas	Incorpora acciones diferenciadas para mujeres migrantes en concordancia con la transversalidad de género y del enfoque de vulnerabilidad de la Estrategia.
Producto 3.1: Mejora en condiciones de empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas en sectores clave	Empoderamiento, acceso a sectores estratégicos, equidad de género	Facilita acceso a empleo formal y emprendedor para mujeres en sectores seleccionados con alta presencia migrante.
Producto 3.2: Mejorar las capacidades de mujeres para emprender de forma segura y sostenible	Emprendimiento, autonomía económica y reducción de brechas de género.	Desarrolla y transfiere metodologías (IMESUN) a IFP y SPE para mujeres migrantes, fortaleciendo habilidades empresariales y autonomía económica.
Resultado 4: Sistemas de información e intervenciones fortalecidas con cooperación Sur-Sur y Triangular	Gestión de información, cooperación, políticas basadas en evidencia	Se robustecen sistemas nacionales para el registro y análisis de integración laboral de migrantes, y se fomenta la cooperación y réplica de buenas prácticas, en línea directa con el enfoque regional y la prioridad de datos y evidencia de la Estrategia.
Producto 4.1: Entidades migratorias, laborales y SPE disponen de variables y capacidades mejoradas para recolectar, compartir y analizar datos sobre migración y empleo	Gestión de información, monitoreo, evidencia para políticas	Fortalece la capacidad institucional para registrar, analizar y compartir información relevante sobre migración laboral y empleo, tal como establece la Estrategia en su enfoque de políticas basadas en conocimiento, interoperabilidad y evidencia.
Producto 4.2: Mejor uso de datos para políticas y programas públicos	Toma de decisiones informada y monitoreo de impacto	Promueve el uso eficaz de información para guiar intervenciones, reforzando la gestión del conocimiento y el aprendizaje institucional, componente central en la Estrategia OIT.

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado permite concluir que **el Proyecto mantiene una alineación integral y coherente con los ejes estratégicos de la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023-2030** de la OIT.

Desde la formulación del objetivo general, el Proyecto asume como propósito principal la mejora en la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas mediante el acceso a trabajo decente, lo que responde directamente al pilar fundamental de la Estrategia de la OIT, en

cuanto a inclusión laboral, reducción de vulnerabilidades y ampliación de oportunidades de autonomía económica en contextos de movilidad humana.

En el nivel de resultados y productos, se observa cómo cada acción institucional y programática refuerza las capacidades de los actores del mundo del trabajo mediante marcos organizativos y normativos que incorporan el enfoque migrante, promoviendo la gobernanza, la coordinación institucional y la adaptación de servicios y de rutas formativas y laborales. Esto replica fielmente las áreas temáticas propuestas por la Estrategia, especialmente aquellas relativas al fortalecimiento institucional, la gestión adecuada de los servicios públicos de empleo y la mejora de las condiciones de acceso para grupos en situación de vulnerabilidad, con especial énfasis en las mujeres migrantes y refugiadas.

La operatividad del Proyecto se sustenta en la creación de políticas y protocolos diferenciados, el diseño de procedimientos técnicos para la articulación entre certificación y empleo, el desarrollo de rutas especializadas y campañas de sensibilización, y la transferencia de metodologías internacionalmente validadas. Estas acciones operativas se alinean con las prioridades de la Estrategia en lo referente a la formalización laboral, el reconocimiento de competencias, la movilidad y la protección social para trabajadores migrantes, así como a la lucha activa contra la discriminación y la reducción de brechas de género.

En suma, la estructura del Proyecto muestra una correspondencia clara y una capacidad efectiva de materializar los ejes estratégicos de la Estrategia Regional, transformando las recomendaciones y prioridades de la OIT en resultados verificables tanto en el ámbito institucional como en la vida cotidiana de las personas migrantes y refugiadas. El Proyecto no solo respalda la Estrategia, sino que contribuye activamente a su implementación territorial y sectorial, consolidando un modelo de inclusión, equidad y gestión basado en derechos y evidencia.

Alineación con las prioridades del socio financiador

En el momento de la formulación del Proyecto, ASDI contaba con la Estrategia "*Development assistance for a new era – Freedom, empowerment and sustainable growth*", que era la estrategia general de reforma de la cooperación sueca al desarrollo, adoptada en diciembre de 2023, que fijaba las prioridades temáticas globales (empleo, educación, clima, democracia, género, sinergias con política migratoria, etc.).

Dicha estrategia contaba con un enfoque orientado a la integración socioeconómica, ya que su planteamiento parte de la premisa de que generar condiciones económicas inclusivas es clave para reducir la pobreza y mejorar las oportunidades de vida, tanto para la población local como para las personas migrantes y refugiadas. En este sentido, otorga prioridad a la creación de empleo, al apoyo a las pequeñas empresas y al sector privado local, así como a la formalización de la economía y al fortalecimiento de la formación técnica y profesional. La Estrategia también incorpora explícitamente el objetivo de fortalecer las sinergias entre la asistencia al desarrollo y las políticas migratorias. Bajo esta lógica, considera que la ayuda debe contribuir a reducir las causas estructurales de la migración irregular y funcionar como herramienta para contrarrestarla. Al mismo tiempo, enfatiza la importancia de facilitar los retornos, promover la repatriación voluntaria y apoyar procesos de reintegración sostenible. Otro eje destacado es el compromiso con las comunidades de acogida. La Estrategia subraya la necesidad de reforzar sus capacidades para recibir a personas migrantes y refugiadas, mejorar su acceso a servicios básicos y avanzar hacia soluciones duraderas de integración y reasentamiento. Finalmente, propone utilizar la cooperación internacional como palanca para reformas estructurales, especialmente en áreas

como la movilización de recursos internos, la política fiscal, la mejora del clima empresarial y la cooperación técnica. Todo ello enmarcado en una visión amplia del desarrollo económico, que reconoce la interdependencia entre estabilidad, inclusión y movilidad humana.

Esta estrategia dio paso a "*New strategy for Sweden's global development cooperation on migration, returns and voluntary repatriation 2024–2028*", estrategia temática específica en materia de migración, retornos y repatriación voluntaria, adoptada en octubre de 2024.

Su propósito principal es contrarrestar la migración irregular y promover mecanismos de retorno eficaces que contribuyan tanto al desarrollo como al crecimiento en los contextos de origen. En este marco, también se reconoce la importancia de impulsar procesos de repatriación voluntaria y de garantizar que estos se realicen de manera ordenada y sostenible. La Estrategia define dos objetivos específicos que orientan su implementación: i) mejorar las condiciones para el retorno, incluido el retorno forzoso, la repatriación voluntaria y la reintegración sostenible, mediante el fortalecimiento de capacidades nacionales e infraestructuras en países de origen y tránsito; y ii) reforzar la capacidad de gestión de la migración y el asilo, incluido el control fronterizo, en los países socios. Entre sus líneas de actuación previstas se incluyen apoyo a centros de retorno, programas locales y medidas específicas para facilitar medios de vida y acceso a la educación para mujeres y hombres que decidan retornar o repatriarse voluntariamente. Asimismo, la Estrategia contempla el uso de condicionalidades vinculadas a la ayuda al desarrollo para asegurar la cooperación en materia de readmisión y prioriza inversiones en infraestructura y capacidades relacionadas con la gestión migratoria a lo largo de las rutas, con especial atención a la lucha contra la trata y el tráfico de personas.

Esto muestra que LAZOS estaba en línea con las prioridades del socio financiador, ya que la estrategia vigente durante la formulación y gran parte del Proyecto ("Development assistance for a new era – Freedom, empowerment and sustainable growth") centraba la cooperación en crear empleo, apoyar medios de vida, mejorar la educación y formalizar la economía, como vías clave para la inclusión económica, y no solo como instrumentos para el retorno. Aunque aborda la migración de manera más amplia, su estructura prioriza los sistemas de mercado laboral, el fortalecimiento del sector privado local, la educación y la formación técnica y profesional, y el acceso a servicios en comunidades de acogida. Estos elementos promovían la integración socioeconómica a largo plazo tanto para la población local como para migrantes y refugiados, en contraste con la Estrategia de 2024 sobre migración, retornos y repatriación, que centra estos aspectos en el momento del retorno y en los contextos de origen y de tránsito.

Alineación con los marcos nacionales por país

Se presenta a continuación un análisis detallado elaborado a partir de una revisión documental en profundidad y triangulado con las entrevistas realizadas, sobre cómo los componentes del Proyecto se vinculan con los marcos nacionales de cada país.

Argentina: El PTDP de Argentina es el acuerdo marco firmado entre la OIT y el gobierno argentino, en consulta con empleadores y sindicatos, vigente para el período 2022-2025. Establece prioridades y metas para fortalecer las instituciones laborales, promover la igualdad de género, mejorar la formación profesional, estimular el empleo formal e incorporar la evidencia en la toma de decisiones sobre políticas de trabajo decente. Los elementos con los que se alinea el Proyecto son los siguientes:

- Fortalecimiento institucional: El componente de mejora de políticas y protocolos en IFP responde al eje del PTDP sobre desarrollo institucional y gobernanza tripartita.

- Igualdad de género y grupos vulnerables: Los pilotos para mujeres migrantes y herramientas para la inserción laboral reflejan el compromiso del PTDP con la inclusión de género y la atención a la población migrante y refugiada.
- Sistemas de información y generación de evidencia: El desarrollo de sistemas interoperables y la mejora estadística están directamente alineados con el enfoque del PTDP de generar datos y evidencia para la mejora continua de políticas.
- Formación profesional y empleo formal: acciones sobre la certificación de competencias y la articulación con los servicios de empleo cumplen los objetivos centrales del PTDP relativos a la creación de empleos decentes y a la formación pertinente.

Colombia: No cuenta con un PTDP formal vigente, pero sí dispone de una serie de estrategias y políticas nacionales²⁷ que priorizan la formalización laboral, la inclusión social de migrantes y la equidad de género. Estos marcos normativos y programáticos incluyen el Plan Nacional de Desarrollo, leyes sobre empleo digno y protección social, y acciones apoyadas por la OIT para la integración de migrantes en el mercado laboral. De manera concreta, LAZOS se vincula con los siguientes aspectos del marco normativo nacional sobre inclusión socioeconómica y población migrante:

- Servicios de empleo y formalización: el componente de vinculación entre SPE y el mercado laboral migrante responde a prioridades nacionales en la formalización del empleo y el acceso a la protección social para sectores vulnerables.
- Equidad de género y población migrante: la inclusión de las mujeres migrantes y el desarrollo de mecanismos interinstitucionales están alineados con los objetivos nacionales de integración social y equidad laboral.
- Cooperación institucional: el diseño de protocolos y articulaciones interinstitucionales fortalece el marco nacional y apoya los esfuerzos del gobierno por la coordinación multiactor para la inclusión laboral.

Perú: La Política Nacional de Empleo Decente de Perú²⁸ es el marco rector que orienta las políticas públicas de empleo hacia 2030. Este documento define los objetivos prioritarios: mejorar el acceso al empleo formal, fortalecer las competencias laborales, reducir las desigualdades y modernizar los servicios públicos de empleo, incluyendo lineamientos específicos para la inclusión de poblaciones en situación de vulnerabilidad, como migrantes y refugiados. El vínculo con el Proyecto se establece en las siguientes cuestiones:

- Competencias y intermediación laboral: Los diagnósticos participativos y los procesos de certificación del proyecto abordan componentes nacionales de incremento de competencias y de reducción de brechas laborales en colectivos migrantes.
- Reducción de desigualdades: pilotos de inclusión y herramientas adaptadas contribuyen al objetivo nacional de universalidad y equidad en el acceso al empleo.
- Modernización de servicios públicos: Las mejoras en sistemas de información y coordinación regional están directamente vinculadas a la meta nacional de fortalecer servicios públicos de empleo.

²⁷ Ver: <https://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/sociales/trabajo-decente>

²⁸ Disponible en:

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/AF60ECFB80C62AE6052586F400800D27/\\$FILE/DS13-2021-TRpoliticanacionalempleodecente.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/AF60ECFB80C62AE6052586F400800D27/$FILE/DS13-2021-TRpoliticanacionalempleodecente.pdf)

República Dominicana: No cuenta con un PTDP formal, pero ha desarrollado estrategias y políticas nacionales²⁹ orientadas a la generación de empleo decente, la formalización del mercado laboral y la inclusión sociolaboral de migrantes. Estos instrumentos incluyen planes del Ministerio de Trabajo y compromisos asumidos en el marco de la colaboración con la OIT, así como proyectos y acciones para mejorar el monitoreo estadístico e impulsar la capacitación de grupos vulnerables. De ellos se han extraído las siguientes cuestiones vinculadas al Proyecto.

- Intersectorialidad y políticas inclusivas: la articulación interinstitucional impulsada por el proyecto responde a la meta nacional de integrar políticas públicas e inclusión sociolaboral para migrantes.
- Capacitación y certificación de competencias: el desarrollo de materiales y procesos de formación profesional para migrantes apoya la formalización y el acceso a empleo decente, priorizados en la agenda nacional.
- Fortalecimiento estadístico: el componente de mejora de sistemas de información se alinea con el objetivo gubernamental de dotar a las políticas de empleo de una mayor capacidad analítica y de monitoreo.

Contribución a aprobación de reformas normativas, marcos de política pública o instrumentos

En Argentina, el Proyecto no impulsó nuevas reformas legales, sino que fortaleció la implementación de marcos normativos ya existentes, destacando su enfoque en la aplicación práctica de la legislación vigente sobre los derechos de las personas migrantes y trabajadoras. A nivel nacional, el Proyecto acompañó técnicamente la política de la recientemente creada Mesa de Migración y Trabajo, integrándose en ella como un canal operativo que facilitó la articulación entre el entonces Ministerio de Trabajo, la Dirección Nacional de Migraciones y otras instituciones. Esta articulación permitió traducir los diagnósticos institucionales en acciones concretas dentro del marco legal establecido. En paralelo, el Proyecto apoyó la institucionalización normativa a nivel local, impulsando ordenanzas municipales, principalmente en la Provincia de Buenos Aires, que consolidaron las Mesas Locales de Migración como estructuras permanentes. Estas mesas facilitaron la implementación efectiva de normas laborales y de acceso a servicios, operativizando derechos establecidos por la Ley de Migraciones y otras normativas laborales nacionales. Para fortalecer aún más la aplicación del marco normativo, el Proyecto promovió herramientas como guías de contratación y capacitaciones en Contratación Equitativa, dirigidas principalmente a gobiernos locales con alta rotación de personal. Estas herramientas permitieron que los criterios legales se tradujeran en prácticas institucionales estables. Además, el Proyecto desarrolló instrumentos operativos clave para avanzar en la integración socioeconómica de las personas migrantes en el nivel subnacional. Entre estos, se destacan dos guías provinciales orientadas a fortalecer la inclusión económica y la coordinación territorial, así como una guía especializada en derechos laborales, centrada en la prevención de la violencia de género y el acoso laboral, en línea con el Convenio 190 de la OIT. Esta última fue utilizada como insumo de sensibilización para empleadores y personal público en contextos con alta presencia de mujeres migrantes.

En Colombia, el Proyecto se centró en fortalecer la implementación de marcos normativos ya existentes, sin impulsar nuevas reformas, dado que la igualdad de derechos laborales entre personas nacionales y migrantes, incluidas aquellas en situación irregular, está formalmente garantizada. El enfoque estuvo en operacionalizar estos marcos mediante instrumentos técnicos y acciones concretas que facilitarían su aplicación efectiva por parte de instituciones y actores clave.

²⁹ Ver: <https://mt.gob.do/ministro-de-trabajo-de-republica-dominicana-presenta-ante-20a-conferencia-regional-oit-avances-del-pais-en-promocion-del-empleo-decente-y-proteccion-de-trabajadores/>

En el ámbito de política pública, el Proyecto apoyó la implementación normativa en áreas clave como empleo, formación profesional y protección social, principalmente a través de herramientas prácticas y acciones de capacitación. Destaca la campaña nacional de desmitificación sobre la contratación de personas migrantes, realizada en conjunto con el Ministerio de Trabajo. Esta campaña funcionó como instrumento de política pública al aclarar que la contratación de migrantes no es ilegal y al proporcionar lineamientos claros para su incorporación al sector productivo. Asimismo, el Proyecto acompañó procesos de certificación de competencias laborales vinculados a marcos de movilidad regional. Esto incluyó tanto ejercicios en el marco binacional Colombia–Ecuador como la participación en iniciativas lideradas por el SENA, lo que fortaleció la implementación de acuerdos normativos sobre la homologación de competencias. Entre los principales instrumentos desarrollados se destacan dos guías: una guía sobre derechos laborales, diseñada para corregir desinformación entre empleadores y funcionarios públicos, y una guía sobre servicios transnacionales, pensada para personas migrantes que necesitan activar servicios entre países de origen y destino.

En Perú, el Proyecto tuvo un impacto significativo tanto en la implementación de marcos normativos existentes como en la promoción de reformas en curso, consolidando un conjunto de instrumentos técnicos y operativos que fortalecieron la arquitectura institucional en torno a la integración socioeconómica de las personas migrantes. Uno de los principales aportes normativos fue su incidencia directa en la actualización de la Política Nacional Migratoria, en la que la ERISE se incorporó como insumo técnico central. Este proceso permitió incorporar de manera estructural el enfoque de integración socioeconómica en el nuevo marco migratorio, superando las aproximaciones previas centradas exclusivamente en la regularización o en la asistencia humanitaria. Se apoyó la Mesa Intersectorial para la Gestión Migratoria en la realización y la aprobación de una Estrategia Nacional de Integración socioeconómica (ENISE). Además, los avances técnicos se integraron en el Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos, lo que promovió la coherencia entre las reformas sectoriales y los compromisos de política pública del país. El Proyecto también promovió reformas regulatorias clave en materia de inclusión financiera, mediante evidencia y herramientas que respaldaron cambios normativos impulsados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Estas modificaciones permitieron el reconocimiento de documentos migratorios temporales como válidos para la apertura de cuentas bancarias, lo que facilitó el acceso de la población migrante al sistema financiero.

El Proyecto también fortaleció la capacidad del Estado en gestión de datos migratorios mediante la creación del Protocolo de Acción de la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias, que define procedimientos y criterios para mejorar la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones. También se generaron procesos de formación institucional alineados con compromisos internacionales, como el proceso de adhesión del país a la OCDE y el cumplimiento del Convenio Internacional de Trabajadores Migratorios, lo que generó un efecto de escalamiento institucional multisectorial que consolidó la implementación coherente de marcos normativos a nivel nacional e internacional.

Finalmente, a nivel operativo, el Proyecto contribuyó a la elaboración de guías oficiales orientadas tanto al funcionariado como a la población migrante. Entre ellas destacan:

- La Guía de orientación para personas migrantes con enfoque de género, que articula servicios de cuidado y atención frente a la violencia de género.
- La Guía sobre derechos laborales para empleadoras y trabajadoras del hogar con enfoque migrante, diseñada para un sector con alta presencia de mujeres migrantes.

- La Guía integral de servicios públicos para personas migrantes, inicialmente técnica y luego rediseñada en formato narrativo para mejorar su accesibilidad, a partir del relato de la familia Martínez.

En República Dominicana, el Proyecto tuvo un impacto normativo concreto al contribuir directamente a reformas institucionales en el INFOTEP, orientadas a mejorar el acceso de personas migrantes a la formación técnico-profesional. El logro más significativo fue la emisión de una resolución administrativa de alcance nacional, que estableció los documentos válidos para la admisión de personas migrantes en todos los centros del INFOTEP. Esta medida integró criterios claros en el protocolo general de admisión, eliminando las prácticas discrecionales entre las oficinas regionales y garantizando el acceso regularizado de la población migrante, en particular de la venezolana. Inicialmente, se previó la creación de un protocolo específico para la población venezolana, pero sus contenidos fueron finalmente incorporados al protocolo general, lo que promovió una política institucional más inclusiva y uniforme. Además, el Proyecto impulsó el desarrollo de una política institucional del INFOTEP para el reconocimiento de las personas migrantes como grupo prioritario, aunque esta aún está pendiente de adopción formal. En paralelo, se elaboró el Reglamento de la Mesa Técnica de Estadísticas, un instrumento con potencial para fortalecer la gobernanza de datos migratorios, aunque también está en espera de formalización. Este reglamento apunta a mejorar la calidad y la coherencia de la información estadística, aspecto clave para la planificación de políticas públicas en un contexto de movilidad humana. Más allá de los avances normativos concretos, el Proyecto permitió identificar obstáculos persistentes en el acceso a derechos, especialmente en materia de protección social, generando evidencia útil para orientar futuras reformas y políticas de inclusión.

A nivel regional, el Proyecto tuvo un impacto estratégico en la implementación y proyección de marcos normativos sobre migración e integración socioeconómica, mediante la elaboración de instrumentos clave y su posicionamiento en espacios multilaterales de gobernanza migratoria. Uno de sus principales aportes fue la actualización y formulación de la +ERISE, el primer marco sistemático en América Latina enfocado en la integración socioeconómica de las personas migrantes. Este instrumento se convirtió en una referencia regional, influyendo en procesos nacionales como la actualización de la política migratoria del Perú, y orientando políticas públicas con un enfoque estructural más allá de la asistencia o regularización.

Otro instrumento destacado fue la Caja de Herramientas para gobiernos locales, desarrollada en el marco de la Declaración de Los Ángeles. Este recurso fue diseñado para orientar la acción subnacional y facilitar la aplicación práctica de los principios normativos en los territorios. Su utilidad fue reconocida en espacios como el Proceso de Quito, lo que la posicionó como un insumo técnico clave para los gobiernos locales. El Proyecto también contribuyó a la implementación de marcos normativos regionales mediante su participación activa en instancias como el Proceso de Quito, la Conferencia Regional sobre Migración (CRM) y la Conferencia Sudamericana de Migraciones (CSM). A través de la OIT, se promovió la integración socioeconómica como componente central de la respuesta migratoria, logrando su inclusión en documentos estratégicos como la Declaración de Punta Cana, que establece la hoja de ruta tripartita para la integración sociolaboral en la región.

En el ámbito de la movilidad laboral, el Proyecto apoyó iniciativas de homologación de certificaciones de competencias laborales en 14 países, mediante la comisión tripartita de la OIT y la Alianza del Pacífico. Estas acciones fortalecen la aplicación de acuerdos regionales y generan buenas prácticas que pueden incorporarse en futuras normativas, ampliando las posibilidades de inserción laboral formal para personas migrantes.

Sinergias institucionales generadas en los ámbitos de intervención (países y regional)

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó un conjunto de sinergias institucionales que se han adoptado gracias a la implementación del Proyecto en cada país de intervención.

En Argentina, las sinergias institucionales más destacadas surgieron alrededor de las Mesas locales multiactor, espacios que se consolidaron como el principal mecanismo de articulación territorial para la integración socioeconómica. Su fortalecimiento y expansión permitieron coordinar servicios de formación profesional, certificación de competencias, inclusión laboral y acceso a salud, educación y regularización, además de articular acciones entre gobiernos locales y provinciales con cámaras empresariales, defensorías del pueblo, universidades y organizaciones de la sociedad civil. Estas mesas también facilitaron la realización de capacitaciones dirigidas a funcionarios/as locales, lo que reforzó las capacidades institucionales para promover la defensa de los derechos de la población refugiada y migrante. En paralelo, el Proyecto impulsó la creación de una Red de Defensorías para el Acceso a la Justicia, clave para la protección de los derechos laborales de este colectivo. A nivel interagencial, la cooperación con OIM y ACNUR se caracterizó por una fuerte complementariedad, ya que mientras estas agencias aportaban capacidades operativas, la OIT ofrecía liderazgo técnico especializado en empleo y mercados laborales, lo que generó una combinación efectiva de recursos y mandatos.

En Colombia, las sinergias se manifestaron principalmente en la articulación nación-territorio. El Proyecto facilitó conexiones operativas entre instituciones nacionales, como el SNE y el SENA, y entidades territoriales, como la Alcaldía de Medellín y la Secretaría de la Mujer, lo que permitió acceder a espacios comunitarios sensibles, como las Casas de Refugio, e integrar servicios de protección, formación y empleabilidad para mujeres migrantes y refugiadas. Asimismo, se generaron sinergias programáticas con otras agencias del SNU, especialmente con el PMA y ONU Mujeres, donde se logró una división de funciones basada en la complementariedad: la OIT aportó formación empresarial en IMESUN, mientras que el PMA ofreció capitalización y habilidades blandas, lo que demostró un modelo replicable de cooperación operativa.

En Perú, aunque algunas estructuras preexistentes, como la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias, no se sostuvieron en el tiempo debido a desacuerdos institucionales, el Proyecto sí logró insertar a la OIT como actor técnico relevante en estos espacios hasta 2023. De manera más estratégica, se avanzó en la institucionalización de IMESUN mediante un acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio, vinculándolo a la Red de Emprendimiento que ya contaba con un mapa interactivo gestionado por el Estado. Esta decisión permitió dejar una herramienta sostenible y alineada con la política pública nacional.

En la República Dominicana, aunque se evidenciaron esfuerzos iniciales para reactivar la Mesa de Migración Interinstitucional, un espacio pensado para reunir a gobierno y actores tripartitos, las dificultades para su funcionamiento limitaron su consolidación. Sin embargo, la participación de la OIT en espacios técnicos nacionales, así como los intentos de articulación con otras agencias del SNU, permitieron mantener cierta coherencia con los objetivos del Proyecto, especialmente en materia de estadísticas migratorias y de fortalecimiento institucional.

A nivel regional y desde la perspectiva de las oficinas de la OIT, la sinergia más mencionada se vincula al carácter interagencial del Proyecto, particularmente en el marco de la ERISE, la R4V y el Proceso de Quito. La coordinación estrecha entre OIT, PNUD, OIM y ACNUR fue estructural desde el diseño mismo del Proyecto, en consonancia con una distribución clara de mandatos. La OIT lideró los componentes de empleo y género, mientras que la OIM asumió el emprendimiento y la

protección social, lo que permitió evitar duplicidades y aumentar la coherencia programática. Esta articulación facilitó iniciativas conjuntas, como reuniones regionales de lideresas migrantes, y permitió posicionar el enfoque de integración socioeconómica en agendas tradicionalmente dominadas por los enfoques asistenciales. La participación activa en la Red de Migraciones de las Naciones Unidas y en el sector de Integración de la R4V reforzó aún más la alineación multinivel y el reconocimiento del rol de la OIT como referente técnico.

En síntesis, las sinergias institucionales generadas por el Proyecto se caracterizan por la complementariedad entre agencias de las Naciones Unidas, la consolidación de espacios multiactor a nivel territorial, la articulación nación-territorio en contextos como Colombia y los esfuerzos por institucionalizar herramientas y procesos en países como Argentina y Perú. Estas sinergias han permitido no solo mejorar la implementación operativa del Proyecto, sino también reposicionar la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas como componente central de la respuesta migratoria a escala local, nacional y regional.

Esta idea se refuerza con los resultados de las respuestas a los cuestionarios, tal como se muestra en los gráficos a continuación, en los que se distinguen las respuestas del tripartito y de las entidades aliadas.

Gráfico 5. Percepción del tripartito sobre valor añadido del Proyecto en la implementación de instrumentos

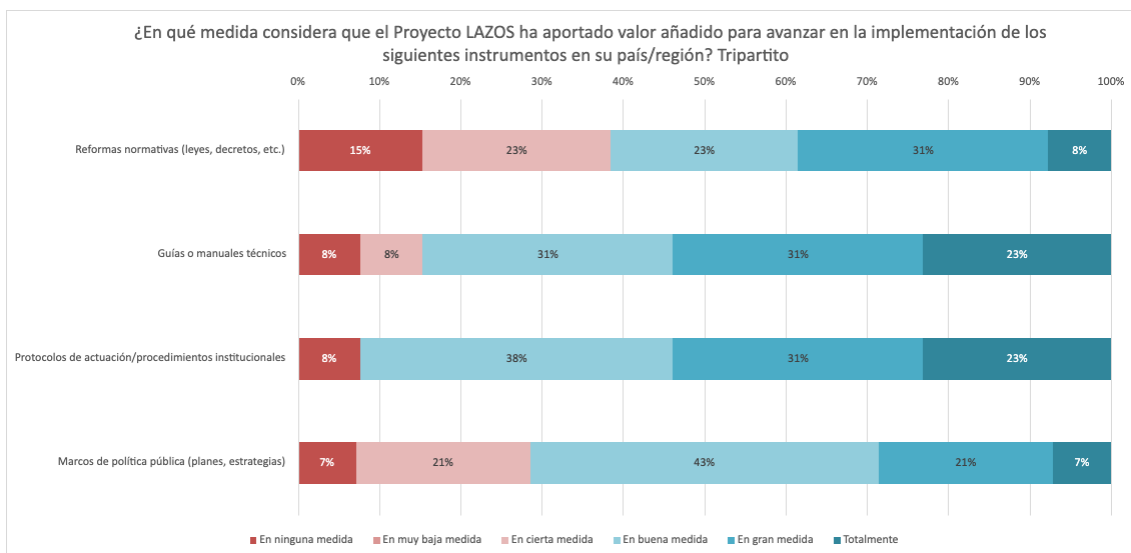
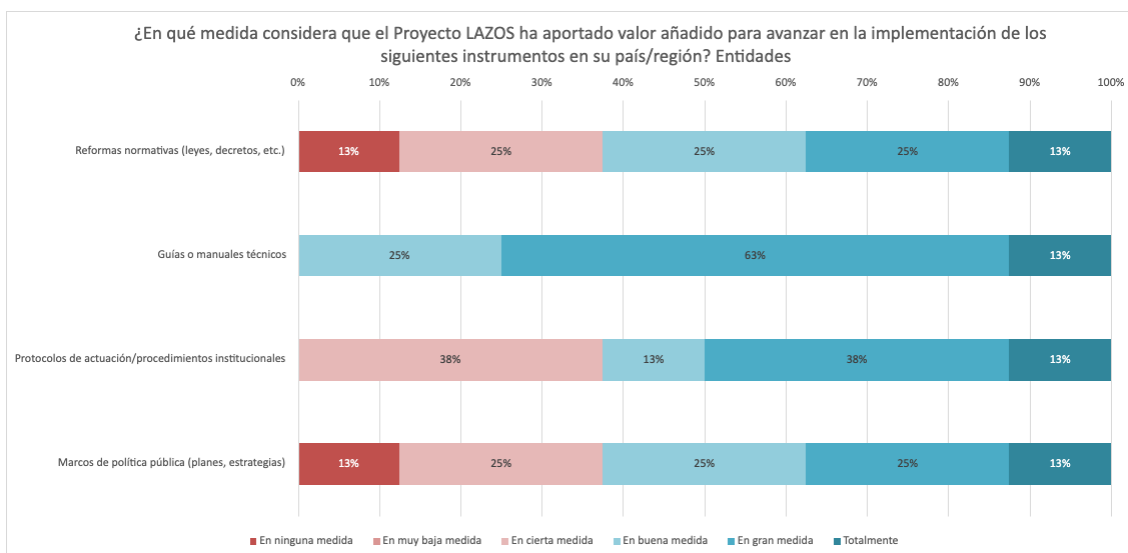


Gráfico 6. Percepción de las entidades aliadas sobre valor añadido del Proyecto en la implementación de instrumentos



En términos generales, los datos muestran que el Proyecto LAZOS aportó valor añadido especialmente alto en la elaboración de guías técnicas y protocolos de actuación, mientras que su contribución a reformas normativas y marcos de política pública se percibe como moderada, con diferencias claras según el tipo de actor.

Los actores tripartitos reconocen un aporte sustantivo del Proyecto en la generación de guías técnicas, donde predominan las valoraciones de “gran” y “mediana medida”. También identifican un apoyo relevante, aunque menos uniforme, en la elaboración de protocolos institucionales, con una proporción significativa de respuestas positivas. En cuanto a reformas normativas y marcos de política pública, la percepción es más moderada: el Proyecto es visto como un facilitador técnico, pero no como actor determinante en procesos que dependen de dinámicas políticas y decisiones de alto nivel.

Las entidades aliadas muestran una percepción más consolidada y claramente positiva del valor añadido del Proyecto en guías técnicas y protocolos, en la que la mayoría valora la contribución en “gran” o “mediana medida”. En reformas normativas y políticas públicas, si bien reconocen un aporte concreto, tienden a ubicarlo en rangos de “mediana” a “baja medida”, lo cual es consistente con el rol del Proyecto como proveedor de asistencia técnica, más que como agente de incidencia directa.

5. ¿Qué sinergias logró establecer el Proyecto con otras iniciativas del SNU, procesos consultivos y mecanismos de integración regionales (Proceso de Quito, R4V, CRM, CSM, MIRPS, etc.), y en qué medida estas sinergias fortalecieron la coherencia y el alcance de sus acciones?

Para responder a esta pregunta de evaluación se analizan las sinergias que el Proyecto LAZOS estableció con iniciativas del SNU y otros mecanismos regionales, así como las actividades conjuntas realizadas con otras agencias, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales.

Principales hallazgos:

5.1 El Proyecto fortaleció de manera significativa la integración socioeconómica de las personas migrantes al articularse con mecanismos regionales clave (Proceso de Quito, R4V, CSM, MIRPS, CRM). Su contribución técnica permitió actualizar marcos regionales como la +ERISE, mejorar servicios públicos de empleo y avanzar en el reconocimiento de competencias laborales, incluido el impulso al Mecanismo Regional de Certificaciones adherido por 15 países.

5.2 Estas sinergias facilitaron la incorporación de medidas de movilidad laboral, trabajo decente e inclusión con enfoque de género en planes y declaraciones regionales, generando legitimidad, alineamiento intergubernamental y efectos multiplicadores. Como resultado, los productos del Proyecto fueron replicados y escalados, fortaleciendo su coherencia técnica y sostenibilidad más allá de los países de intervención.

5.3 El Proyecto logró avances significativos en integración socioeconómica mediante más de veinte acciones conjuntas con agencias del SNU, mecanismos regionales y sociedad civil, ejerciendo además un rol de co-liderazgo en el Proceso de Quito y la R4V. Estas sinergias ampliaron y mejoraron servicios públicos de empleo, fortalecieron sistemas de información y promovieron la certificación de competencias, incluido el innovador mecanismo regional impulsado con CINTERFOR.

5.4 La coproducción de herramientas, capacitaciones interagenciales y diagnósticos participativos (con énfasis en mujeres migrantes) generó mejoras tangibles en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana. La articulación multiactor facilitó la incorporación de enfoques del Proyecto en políticas nacionales y agendas regionales, reforzando coherencia, legitimidad y sostenibilidad.

Sinergias con iniciativas del SNU y mecanismos regionales

El Proyecto estableció sinergias con diversas iniciativas del Sistema de Naciones Unidas (SNU), procesos consultivos y mecanismos de integración regional que fortalecieron la coherencia y alcance de sus acciones en los países de intervención.

A partir de los datos sistematizados de los informes de progreso y de las entrevistas con personas clave, se ha podido constatar que las sinergias se articularon principalmente con los siguientes mecanismos:

El vínculo con el **Proceso de Quito** fue especialmente destacado, ya que el Proyecto participó activamente en la actualización técnica de la +ERISE, marco de coordinación y diálogo regional para fortalecer los mecanismos de integración de migrantes y refugiados. A través de esta participación, el Proyecto no solo aportó insumos técnicos, sino que también moderó consultas con representantes de gobiernos y de la sociedad civil, generando acuerdos que luego fueron incorporados en los planes institucionales nacionales, con enfoques homogeneizados de integración laboral y movilidad segura.

El Proyecto contribuyó con la **Plataforma Regional R4V** como co-líder en el grupo de integración socioeconómica, coordinando esfuerzos conjuntos con OIM y ACNUR para mejorar la oferta de servicios públicos de empleo y mecanismos de reconocimiento de competencias laborales. Además, a partir del Proyecto, la OIT logró establecer una presencia focal en los grupos R4V nacionales, especialmente en Argentina y en la República Dominicana. Es preciso añadir que el Proyecto también impulsó insumos para el Plan Sudamericano de Migraciones 2035 de la **Conferencia Suramericana de Migración (CSM)** y la **Declaración de Los Ángeles**, fortaleciendo la temática de inclusión socioeconómica en la asistencia técnica al grupo de trabajo sobre integración y apoyo a las comunidades receptoras. Además, en el marco del Proyecto, la OIT participó junto con la **CSM** en la formulación e incorporación de acciones en el **Plan de Acción 2025–2026 de la Red Suramericana de Integración**. Este Plan incluye medidas concretas orientadas a facilitar la movilidad laboral, el reconocimiento de competencias y títulos, y el fomento del trabajo decente para personas migrantes. El valor aportado por estas acciones radica en que las medidas fueron oficialmente aprobadas por los 12 gobiernos de la región, lo que otorga legitimidad, respaldo político y proyección regional a largo plazo. La articulación con el Proyecto fortaleció el vínculo entre la cooperación técnica internacional y las decisiones políticas regionales, asegurando que los productos del proyecto sean sostenibles y útiles para los países involucrados.

En la **Conferencia Regional sobre Migración (CRM)** y en el **Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)**, el Proyecto desempeñó un papel importante en la asistencia técnica mediante mesas técnicas y foros consultivos para la integración socioeconómica, apoyando la definición de indicadores de seguimiento y el diseño de modelos replicables de atención integral. Lo más destacable fue la aportación de la OIT, a través del Proyecto, de insumos para la actualización de la Estrategia +ERISE y la promoción de compromisos explícitos sobre integración laboral y equidad de género en sus declaraciones anuales. También se destaca el respaldo institucional para la creación del Mecanismo Regional de Reconocimiento Mutuo de Certificaciones Laborales, cuyo acto constitutivo ya cuenta con la adhesión de 15 países y el soporte técnico de la OIT (a través de CINTERFOR), lo que facilita la homologación de competencias migratorias en la región. Estos espacios multilaterales facilitaron, a su vez, que las experiencias y los materiales producidos por el Proyecto fueran adoptados y adaptados en otras iniciativas regionales, generando un círculo virtuoso de cooperación técnica.

Además, el Proyecto colaboró con **otras plataformas como** Talento en Movimiento, la Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración, la Coalición por Venezuela y la Red de Lideresas de la Diáspora, participando en la sistematización de buenas prácticas y en la generación de acciones para transversalizar la inclusión laboral de mujeres migrantes en agendas regionales.

Se presenta a continuación una tabla elaborada para el Informe de “Resultados de los indicadores y productos” en el que se contempla el detalle de las plataformas y mecanismos regionales y subregionales que han incluido en sus agendas la integración socioeconómica de la población refugiada y migrante.

Tabla 10. Plataformas y mecanismos que han incluido o fortalecido la integración socioeconómica

Nombre	Evidencias
MIRPS	Ha incorporado el enfoque de integración socioeconómico en el plan de acción regional del 2025 como prioridad 1.
Cartagena +40	Ha incluido la temática de integración socioeconómica en el plan bianual 2026 y 2027.
Proceso de Quito	Ha reforzada la ERISE como documento central del mecanismo y se ha comprometido con la actualización de esta.
Coalición por Venezuela	Ha fortalecido técnicamente el enfoque de integración socioeconómica en la asamblea gracias al acompañamiento del proyecto.
R4V	Ha fortalecido técnicamente y reforzado la temática de integración socioeconómica a partir del co-liderazgo de la OIT en diversas áreas.
Declaración de Los Ángeles	Ha fortalecido la temática de inclusión socioeconómica en la asistencia técnica al grupo de trabajo sobre Integración apoyo a las comunidades receptoras.
CSM	Ha fortalecido la temática de inclusión socioeconómica a partir de la asistencia técnica a la presidencia Pro Tempore y se ha reforzado en la Declaración de Lima (2023)
Mecanismo mutuo de competencias laborales	Se ha creado un espacio regional de IFP de 15 países para avanzar en el reconocimiento mutuo de las certificaciones de competencias laborales.
Lideresas de la Diáspora en América Latina	Ha reforzado la temática de integración socioeconómica en espacios de eventos regionales.

Nombre	Evidencias
Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración (PMM)	Ha fortalecido la Mesa de Vinculación de Sociedad Civil y el plan de trabajo.

Fuente: Informe "Resultados de los indicadores y productos, 2025"

Estas sinergias permitieron articular la acción del Proyecto con agendas y actores clave a nivel regional y nacional, logrando que las acciones desarrolladas fueran reconocidas, replicadas y escaladas más allá de los países inicialmente previstos, potenciando la coherencia técnica y la sostenibilidad de los resultados.

Por todo ello, el valor añadido de la OIT se percibe principalmente a través de su liderazgo técnico especializado y de su capacidad de convocatoria política y financiera, elementos cruciales para avanzar en la integración socioeconómica. Entre las personas entrevistadas, se ha reconocido su experiencia técnica en temas laborales, lo que la distingue de otras agencias y le ha permitido enfocarse en la formación, el emprendimiento y el empleo. Esto se reconoce principalmente por su rol en los Mecanismos de Certificación con CINTERFOR, donde destacó por su valor técnico, político y simbólico al consolidar un lenguaje común sobre la certificación. También fue reconocida por su reputación de abrir espacios y generar alianzas estratégicas, superando la competitividad inherente entre las agencias del SNU, como lo muestra su rol clave en la respuesta de integración en el Proceso de Quito.

Actividades conjuntas realizadas con otras agencias del SNU, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales

La revisión detallada de la información disponible en los distintos informes de seguimiento ha permitido constatar que las actividades conjuntas impulsadas por el Proyecto han constituido uno de los motores fundamentales de su éxito y de su expansión en los países de intervención.

Estas actividades se estructuraron sobre la base de una colaboración sistemática y multiactor entre instituciones públicas, agencias del SNU (OIT, OIM, ACNUR, PNUD), redes regionales, organizaciones de la sociedad civil y mecanismos consultivos, lo que permitió no solo aumentar la cobertura y calidad de los servicios de integración laboral y social para personas migrantes y refugiadas, sino también transferir metodologías y buenas prácticas en diferentes contextos.

Respecto a la evidencia de actividades conjuntas, el Proyecto no sólo asistió, sino que también co-lideró procesos clave. Por ejemplo, en el Proceso de Quito, asumió la responsabilidad técnica en la actualización de la +ERISE y moderó consultas con representantes gubernamentales y organizaciones de sociedad civil para asentar prioridades y compromisos regionales. En la R4V, co-lideró el grupo regional de integración y fue punto focal en plataformas nacionales de Argentina y República Dominicana. En Colombia, actuó de forma conjunta con OIM en el grupo de inserción laboral nacional.

El Proyecto también participó en encuentros regionales de lideresas migrantes, presentó resultados de evaluaciones estratégicas y sostuvo debates con agencias del SNU (ACNUR, OIM y PNUD), generando insumos para la actualización de la ERISE y diseñando hojas de ruta para ampliar la integración regional.

El Proyecto documentó más de veinte acciones conjuntas, entre las que destacan:

- **Colaboración técnica en la actualización de la +ERISE:** moderación de consultas y actividades técnicas con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y agencias de las

Naciones Unidas (ACNUR, IOM, PNUD y UNICEF) en el Proceso de Quito, permitiendo la integración de prioridades subregionales en los lineamientos regionales sobre integración laboral.

- **Coproducción de herramientas regionales:** desarrollo y transferencia de cajas de herramientas de integración para servicios públicos de empleo (SPE) en coordinación con ACNUR, OIM y la R4V en Colombia y Argentina, y para protocolos de atención diferenciada en la República Dominicana.
- **Acciones conjuntas de capacitación y sensibilización:** realización de capacitaciones y talleres binacionales e interagenciales dirigidos a SPE e IFP, empleadores y funcionarios públicos en Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana con el apoyo de CINTERFOR, enfocados en el reconocimiento/certificación de competencias, contratación justa, derechos laborales y lucha contra la xenofobia.
- **Sistematización de buenas prácticas y diagnósticos participativos:** generación de diagnósticos regionales compartidos, documentación de experiencias de inserción laboral femenina y desarrollo de materiales informativos en colaboración con la Red de Lideresas de la Diáspora y la Coalición por Venezuela, adaptados a agendas colectivas y procesos nacionales.
- **Foros y eventos regionales:** presentación de resultados y evaluaciones estratégicas en conferencias y mesas redondas convocadas por la R4V, el MIRPS y la CRM, generando insumos técnicos que fueron incorporados en las hojas de ruta y planes regionales (por ejemplo, en el Plan Sudamericano hacia la Integración 2035).

Un análisis por países a partir de los reportado en los distintos informes de progreso y lo extraído durante las entrevistas, permite mostrar cómo la OIT colaboró con otros actores en cada país de intervención.

En Argentina, se crearon y difundieron siete infografías interagenciales (OIT, OIM, ACNUR) sobre derechos laborales, acceso a servicios y prevención de la violencia, distribuidas en ocho ciudades y utilizadas para la capacitación en oficinas de empleo. Estas herramientas permitieron fortalecer las capacidades de más de 230 funcionarios municipales y sindicatos, integrando la perspectiva migratoria y de género. Con ACNUR se trabajó en la iniciativa Ciudades Solidarias para fomentar la integración socioeconómica, y se hizo uso del trabajo desarrollado en Córdoba y Mendoza para fomentar un trabajo conjunto con la OIT.

En Colombia, el Proyecto, junto a ACNUR, organizó la "Certificación Mujeres 2024" con el SENA y ONU Mujeres, para la certificación de competencias de más de 600 mujeres –migrantes y nacionales–, a lo largo de 59 normas profesionales adaptadas a la demanda laboral real. Además, desarrolló una caja de herramientas para orientadores de SPE en habilidades blandas y resiliencia migratoria, con 54 orientadores/as capacitados/as en la Agencia Pública de Empleo. Estas acciones se complementaron con campañas de sensibilización y materiales técnicos elaborados en conjunto con el Ministerio de Trabajo y la Red SENA, incorporados en sitios web y en sesiones de capacitación. También destacar el trabajo con ONU Mujeres y sus acciones alrededor de las Casas Refugio, sobre temas de protección de las mujeres, VBG, emprendimiento y empleo.

En Perú, la OIM colaboró estrechamente con la OIT en la construcción y revisión de documentos estratégicos y políticas públicas, como la Política Nacional Migratoria del Perú y la ERISE. Esta colaboración se dio en espacios interinstitucionales como el GTRM (Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes), la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria y la Red de Naciones Unidas sobre Migración. Además, el Proyecto coorganizó capacitación para 64

funcionarios/as del Ministerio de Trabajo (MTPE), junto con la Escuela Nacional de Administración Pública y USAID/WOCCU, en contratación equitativa, lo que alcanzó una diversidad de perfiles institucionales y regiones. Publicó y distribuyó, junto con el MTPE y organizaciones de la diáspora, 20.000 guías de orientación laboral en 25 regiones, una herramienta validada por asociaciones migrantes y por el Ministerio.

En República Dominicana, el Proyecto colaboró con la OIM en el diseño y puesta en marcha de vídeos, cápsulas formativas y una cartilla sobre derechos laborales para personas migrantes venezolanas, distribuidos a través de ventanillas informativas y espacios asociativos. Además, fortaleció el INFOTEP mediante capacitaciones y la elaboración de guías para el acceso a servicios, y apoyó a la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias para robustecer los sistemas de información, lo que culminó en el Reglamento Operativo adoptado por las agencias participantes. Además, contribuyó a la formación de 46 funcionarios/as públicos/as mediante un Diplomado en Gobernanza Migratoria, que formó parte de la oferta institucional regular de la Escuela Nacional de Migración.

Una de las actividades más importantes a nivel regional fue promover el mecanismo de reconocimiento mutuo de competencias laborales, desarrollado en colaboración con CINTERFOR/OIT y con fuerte participación de actores tripartitos. Este proceso fue particularmente innovador porque no existía un mecanismo similar en la región, y facilitó el avance hacia un modelo regional de homologación de certificaciones laborales. El proyecto fue crucial desde la conceptualización hasta el desarrollo técnico del mecanismo, ayudando tanto en su diseño como en su posicionamiento en la región. En este contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mostró interés en colaborar directamente para su fortalecimiento. Aunque no se logró implementar completamente, este logro se considera muy innovador y estratégico en la articulación institucional regional. Además, el Proyecto participó en la organización y planificación metodológica de foros como el Encuentro Regional de Líderesas Migrantes y la Asamblea de la Coalición por Venezuela, brindando asesoría en paneles y consultas técnicas. Los estudios sobre barreras al empleo y emprendimiento de mujeres migrantes se presentaron ante ministerios, agencias sociales y organizaciones feministas, promoviendo la elaboración conjunta de hojas de ruta y planes de acción interinstitucionales.

En síntesis, las evidencias demuestran que el Proyecto estableció y potenció relaciones con organismos y plataformas clave, lo que se tradujo en productos, diagnósticos, herramientas, protocolos y capacitaciones implementados, reconocidos y replicados en los países de intervención.

Estas sinergias no solo generaron un impacto directo en la calidad de los servicios de integración laboral para personas migrantes y refugiadas, sino que también permitieron alinear y consolidar la intervención en agendas colectivas regionales, redundando en una mayor coherencia estratégica, sostenibilidad y capacidad de adaptación a contextos nacionales y locales.

Estas acciones han llevado a que las personas consultadas perciban al Proyecto LAZOS como un ejemplo de cooperación interagencial que ha facilitado la creación de sinergias reales y una colaboración cohesiva, enfocada en evitar duplicidades y maximizar el impacto. Se ha destacado el rol de la OIT al facilitar la articulación en el marco regional del Proceso de Quito y de la Plataforma R4V, logrando que agencias que a menudo compiten por recursos se sentaran a la misma mesa para buscar soluciones conjuntas. También, en el caso de Colombia, se ha resaltado su colaboración con ONU Mujeres en las Casas de Refugio, en donde la OIT fortaleció las acciones desde la formación y el empleo, y ONU Mujeres se enfocó en temas de protección de mujeres y VBG La OIT se articuló con otras agencias para cubrir las necesidades que excedían su mandato.

6. ¿De qué manera la participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana contribuyeron a fortalecer la coherencia del Proyecto entre niveles y a generar condiciones favorables para los resultados observados?

La manera en la que la participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana contribuyeron al fortalecimiento de la coherencia del Proyecto se analiza mediante su contribución en la fase de diseño y en la de implementación. Estos datos, extraídos de los Informes de Progreso³⁰ y de las entrevistas realizadas, se contrarrestan con las respuestas de los cuestionarios para aportarles mayor validez.

Principales hallazgos:

6.1 El diseño del Proyecto integró a empleadores, sindicatos y diáspora con un enfoque tripartito. Se fortaleció el empleo decente y los servicios públicos mediante formación, campañas y materiales. También se facilitó la adopción de IMESUN, promoviendo prácticas laborales sostenibles.

6.2 La diáspora venezolana fue clave en los diagnósticos, las validaciones y el diseño de pilotos. La articulación con actores locales e internacionales permitió adaptar las acciones a las necesidades reales, fortaleciendo la pertinencia y la eficacia del diseño según el contexto de cada país.

6.3 Durante el diseño, en Argentina, se validaron contenidos locales y se promovió la inclusión sindical. En Colombia, se lideró el diseño técnico con el apoyo tripartito. En Perú, se consolidó el tripartismo con validaciones técnicas. En República Dominicana, INFOTEP y la diáspora diseñaron productos para mujeres migrantes y apoyaron procesos de capacitación, validación, difusión y comunicación comunitaria entre migrantes.

6.4 Durante la implementación, los sindicatos y los empleadores promovieron acciones clave en materia de inclusión laboral. La diáspora participó activamente en validaciones y diseño de productos. En todos los países, la colaboración articulada fortaleció IMESUN, la integración laboral y la sostenibilidad de las acciones, destacando un enfoque regional.

6.5 El cuestionario destacó la participación del tripartito y de la diáspora como altamente positiva. Se valoró especialmente su aporte técnico, logístico y en recursos. Aunque la incidencia política fue menor, hubo impactos clave en Argentina, Perú y República Dominicana en la sostenibilidad y la integración.

Participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana durante el diseño

El **diseño del Proyecto** adoptó un enfoque sistémico y multiactor, orientado a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas. Desde el Marco Lógico se promovió la participación activa de empleadores, sindicatos, ONG y redes de la diáspora venezolana como actores estratégicos, especialmente durante la implementación. Este diseño se basó en el principio de tripartismo de la OIT, fortaleciendo no solo los marcos normativos e institucionales, sino también las prácticas y la cultura laboral, con énfasis en la sostenibilidad y la inclusión.

Las organizaciones de empleadores y trabajadores tuvieron un rol protagónico en el componente de empleo decente (Resultado 2), mediante actividades como la formación en contratación equitativa, campañas contra la xenofobia y el desarrollo de materiales técnicos. Además,

³⁰ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS; OIT (2024) Evaluación de Medio Término de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica para la población refugiada y migrante proveniente de Venezuela (ERISE) y la contribución del Proyecto LAZOS; OIT (2024) Informe de Progreso del Proyecto LAZOS.

participaron en la certificación de metodologías como IMESUN, vinculadas al emprendimiento (Resultado 3), lo que facilitó su adopción por parte de ecosistemas empresariales locales.

La participación de la diáspora venezolana, aunque no siempre reflejada formalmente, fue crucial en múltiples niveles del diseño e implementación. Su aporte destacó por el fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional (Actividad 1.1.2), los procesos de diagnóstico y caracterización de las necesidades de la población migrante, así como por el diseño y la validación de pilotos de inclusión laboral. En particular, su participación permitió mejorar la adecuación de productos y herramientas a las experiencias concretas de las comunidades migrantes, contribuyendo a enfoques de género y de pertinencia territorial.

En suma, el diseño del Proyecto no solo favoreció una arquitectura técnica sólida, sino que también consolidó alianzas entre actores públicos, sociales y comunitarios. Esta articulación mejoró la capacidad de respuesta ante las barreras que enfrentan las personas migrantes en su integración laboral, garantizando una mayor coherencia, pertinencia y sostenibilidad a nivel institucional, territorial y regional.

En lo que respecta a la **participación de dichos actores** por país, se presenta a continuación una descripción detallada:

La evidencia resalta que el tripartismo en Argentina fue fundamental para el desarrollo del Proyecto, ya que sindicatos, empleadores y gobiernos, tanto a nivel nacional como local, colaboraron activamente en la definición de protocolos, metodologías y materiales, además de validar contenidos y adaptar instrumentos a las realidades territoriales. Los sindicatos ayudaron a incluir a migrantes, incluso en sectores como el trabajo doméstico, mientras que empleadores y redes sectoriales colaboraron en la creación de estrategias y pilotos enfocados en la inclusión de mujeres migrantes, todo ello con el apoyo normativo y logístico de los gobiernos. Al mismo tiempo, la diáspora venezolana desempeñó un papel importante participando en talleres de fortalecimiento, aportando ideas para ajustar contenidos, detectar necesidades y crear canales efectivos de intervención, con un enfoque especial en fortalecer capacidades y brindar apoyo a mujeres migrantes, lo que enriqueció el Proyecto y aumentó su relevancia.

En Colombia, la evidencia muestra que el diseño de las intervenciones para la integración de migrantes fue liderado por el Ministerio de Trabajo, en estrecha coordinación con la OIT y el sector empleador, asegurando el cumplimiento normativo y adaptando instrumentos a las necesidades locales. Entidades como la Agencia Pública de Empleo y SENA ampliaron la cobertura y capacidad técnica, mientras empleadores (Fundación ANDI y empresas privadas) aportaron experiencia sectorial y colaboraron activamente en campañas de comunicación e inclusión laboral, especialmente en sectores interesados en la integración de migrantes venezolanos. Los sindicatos participaron formalmente en la definición de actividades de integración laboral, aunque enfrentaron restricciones que impidieron una implicación más genuina debido a factores políticos. La diáspora venezolana tuvo un papel relevante en el ajuste y la cocreación de herramientas formativas con enfoque de género, aportando insumos para procesos dirigidos a mujeres migrantes y participando en la definición de productos formativos como IMESUN, lo que enriqueció la pertinencia y la eficacia del Proyecto.

En Perú, el gobierno desempeñó un rol articulador fundamental, liderando la validación de rutas de servicios y guías institucionales, y coordinando con entidades clave como la Superintendencia de Banca y la Dirección de Migraciones para asegurar la pertinencia técnica y la adaptación institucional. El componente tripartito se consolidó con el desarrollo y la firma del Plan Intersindical sobre Migración por parte de las cuatro centrales sindicales nacionales, un hito que aportó legitimidad y capacidad de incidencia, aunque enfrentó desafíos internos de implementación y

tensiones político-gremiales. La diáspora venezolana, a través de Veneactiva, participó activamente tanto en validaciones y socializaciones de materiales clave como en el diagnóstico de necesidades y en el diseño de materiales informativos, retroalimentando las acciones del proyecto desde la experiencia migrante concreta y contribuyendo a ajustar contenidos y formatos para mayor pertinencia comunitaria.

En República Dominicana, el diseño se caracterizó por un enfoque tripartito que gravitó especialmente hacia el gobierno, con el INFOTEP como interlocutor institucional clave para institucionalizar la formación técnica de migrantes mediante la aprobación de protocolos adaptados. Se establecieron mesas multiactor desde la fase de diseño para validar políticas y productos, en las que participaron empleadores, sindicatos y personas migrantes, aunque la incidencia del sector privado y del sindical resultó más limitada que en otros países. La diáspora venezolana desempeñó un rol consultivo y estratégico tanto en la elaboración y validación de guías informativas, materiales y estrategias como en el diseño de procesos de formación y emprendimiento, siendo especialmente protagonista en iniciativas dirigidas a mujeres migrantes, lo que permitió ajustar contenidos y enfoques a las experiencias y necesidades concretas de la comunidad migrante.

A nivel regional, el Proyecto estructuró un proceso de diálogo tripartito robusto que aseguró la participación igualitaria de gobiernos, empleadores y sindicatos desde la etapa de diseño, logrando como resultado destacado la creación conjunta con CINTERFOR del mecanismo de reconocimiento mutuo de competencias laborales, consensuado en mesas tripartitas y con legitimidad regional mediante aportes técnicos y estratégicos de los tres sectores. La diáspora venezolana, especialmente a través de la Coalición por Venezuela y lideresas migrantes, desempeñó un rol consultivo y participativo significativo en eventos, espacios de validación y debates estratégicos, colaborando activamente con OIM y CEPAL en la definición de prioridades, la construcción participativa de productos y la incorporación de enfoques de género, lo que aseguró que los instrumentos y estrategias respondieran a las necesidades reales y la diversidad de experiencias de la comunidad migrante, fortaleciendo el empoderamiento y la apropiación comunitaria.

Participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana durante la implementación

En Argentina, los sindicatos emergieron como agentes protagonistas en el territorio, operando mesas multiactor locales con autonomía, liderando acciones formativas y generando cambios hacia la inclusión sindical de migrantes, con énfasis en la reducción de barreras de afiliación y la incorporación de migrantes en sus estructuras. Los gobiernos provinciales y locales proporcionaron recursos y facilidades para las actividades, asegurando continuidad frente a cambios políticos mediante cooperación interinstitucional, mientras que empleadores, especialmente la UIA y la Red de Mujeres de la Industria, impulsaron la apropiación territorial a través de pilotos de inclusión de mujeres migrantes y redes de empresarias para la visibilización y escalamiento. Durante las entrevistas se resaltó que la diáspora venezolana desempeñó un papel sostenido y multifacético, asumiendo roles clave en la organización de replicación de cursos en provincias, la facilitación de la incorporación de migrantes, el fortalecimiento de capacidades femeninas a través del programa IMESUN, la movilización de participantes, el ajuste de canales de venta y de logística, y la validación y coorganización de eventos, logrando que sus intereses y necesidades permearan los contenidos de las intervenciones y permitiendo una construcción conjunta con apropiación local sostenible.

Durante la implementación del proyecto en Colombia, se consolidó una colaboración efectiva entre gobiernos, empleadores, organismos internacionales como la OIT y entidades como el SENA, que permitió desarrollar campañas de sensibilización para desmontar mitos sobre la contratación migrante, promover su inserción laboral y difundir derechos fundamentales. Estas acciones facilitaron el acceso de las personas migrantes a servicios de empleo y a mecanismos de certificación laboral. El SENA tuvo un rol clave al validar contenidos formativos y ampliar la cobertura operativa, mientras que las empresas colaboraron en procesos sectoriales y abrieron oportunidades laborales concretas. Los sindicatos participaron en iniciativas de formación e integración, promoviendo buenas prácticas, aunque en algunos contextos enfrentaron restricciones políticas que limitaron su compromiso sostenido. La diáspora venezolana fue un actor fundamental, contribuyendo al diseño y la validación de herramientas, movilizándose comunidades y líderes y participando activamente en procesos de formación, como el programa IMESUN. Su involucramiento fortaleció la pertinencia cultural, mejoró el impacto social y favoreció la apropiación comunitaria de las intervenciones.

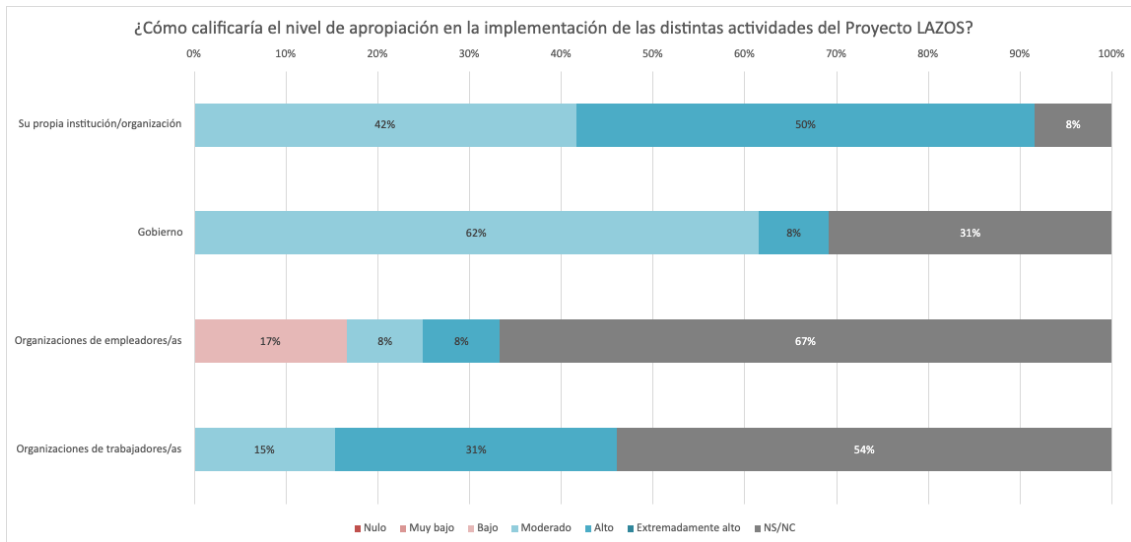
En Perú, se observaron cambios importantes, como la participación activa de una central sindical con migrantes en el sector digital y la incorporación de una agenda migratoria en el sindicalismo. Esto incluyó la aplicación del Plan de Migración en casos concretos en plataformas digitales, aunque con limitada participación del sector empleador. El Ministerio de Trabajo lideró la creación e implementación de servicios y herramientas, con participación central en su desarrollo, mientras que el gobierno y las entidades regulatorias supervisaron el uso de guías y recursos, logrando una alta adopción por parte de orientadores laborales y oficinas regionales. La diáspora venezolana tuvo un papel destacado y multifacético, ayudando en la validación de productos como la guía de servicios migratorios, colaborando con Veneactiva y otras organizaciones en la difusión y ajuste de contenidos, movilizándose comunidades para responder a necesidades reales, coordinando con medios informativos, validando guías y servicios con la comunidad, canalizando movilizaciones a través del Grupo de Trabajo de Refugiados y Migrantes (GTRM), y colaborando con el proyecto de la OIT "Integramos" para consolidar acciones sindicales iniciadas por LAZOS, promoviendo la contextualización y mejora de productos en coordinación con el gobierno, la sociedad civil y la diáspora.

En la implementación en República Dominicana, la participación de la comunidad y de la diáspora venezolana, especialmente de mujeres migrantes, fue crucial para la operatividad y los ajustes de los productos, lo que la convirtió en la principal fortaleza del Proyecto. INFOTEP facilitó la integración formal de las personas migrantes en la formación técnica siguiendo el protocolo establecido, mientras que las mesas multiactor validaron y difundieron productos y políticas, aunque la participación de empleadores y sindicatos fue más limitada. La diáspora venezolana asumió un liderazgo destacado, especialmente en el programa IMESUN dirigido a mujeres migrantes, así como en actividades de capacitación, validación, difusión y comunicación comunitaria, garantizando que la información y los servicios ofrecidos fueran culturalmente apropiados, adecuados y accesibles para toda la comunidad migrante. Organizaciones vinculadas a la diáspora y medios de comunicación aseguraron la extensión territorial y cultural de las intervenciones, logrando que el enfoque comunitario se consolidara como la principal articulación de la diáspora y aportaran legitimidad y pertinencia a los productos y acciones implementados.

A nivel regional, los consensos del diseño tripartito y participativo se materializaron en la institucionalización de productos y estrategias reconocidos regionalmente, replicados en diversos países y validados técnica y socialmente por redes migrantes presentes en toda la región. La labor tripartita se concretó en la puesta en marcha de mecanismos técnicos regionales que lograron

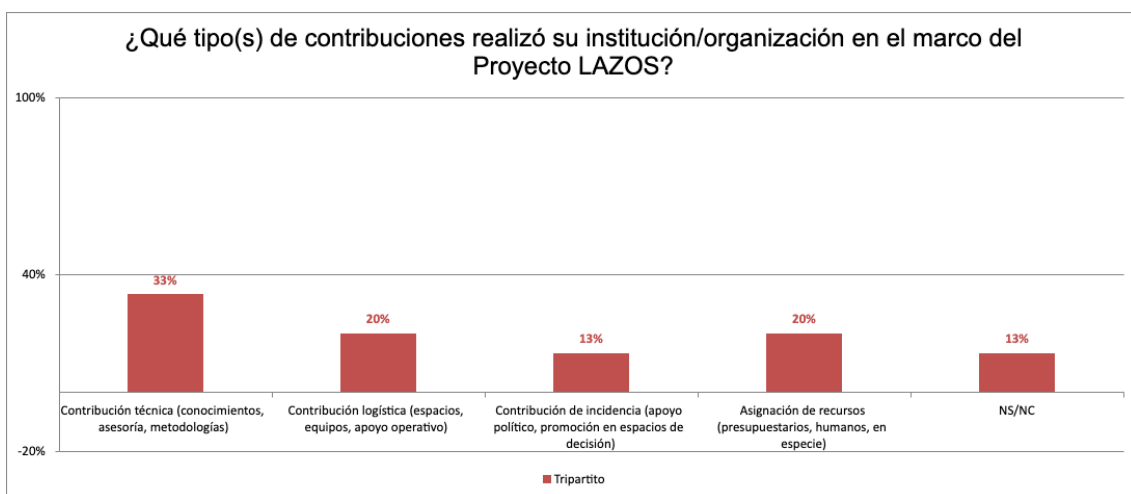
legitimidad y apropiación, mientras que la diáspora venezolana, a través de la Coalición por Venezuela y la Red de Lideresas de la Diáspora, desempeñó un papel estructural tanto en la difusión y validación de productos como en el monitoreo social, la mejora cultural y de género de los instrumentos, y la adaptación metodológica de iniciativas impulsadas de manera transversal y sostenible, reforzando incidencia y pertinencia en contextos de migración regional³¹.

Gráfico 7. Percepción sobre el nivel de apropiación de las actividades del Proyecto por actor



Esta síntesis muestra que las contribuciones del tripartito y de la diáspora venezolana han sido diferenciadas en cada país y han marcado tanto el diseño como la implementación de las intervenciones del Proyecto, contribuyendo a la legitimidad, la eficacia y la pertinencia de los objetivos compartidos. Como se evidencia en el gráfico a continuación, las contribuciones que más se han hecho en el marco del Proyecto son aportes técnicos (conocimientos, asesoría y metodologías), seguidos de contribución logística y asignación de recursos.

Gráfico 8. Percepción sobre las contribuciones de actores tripartito y diáspora al Proyecto



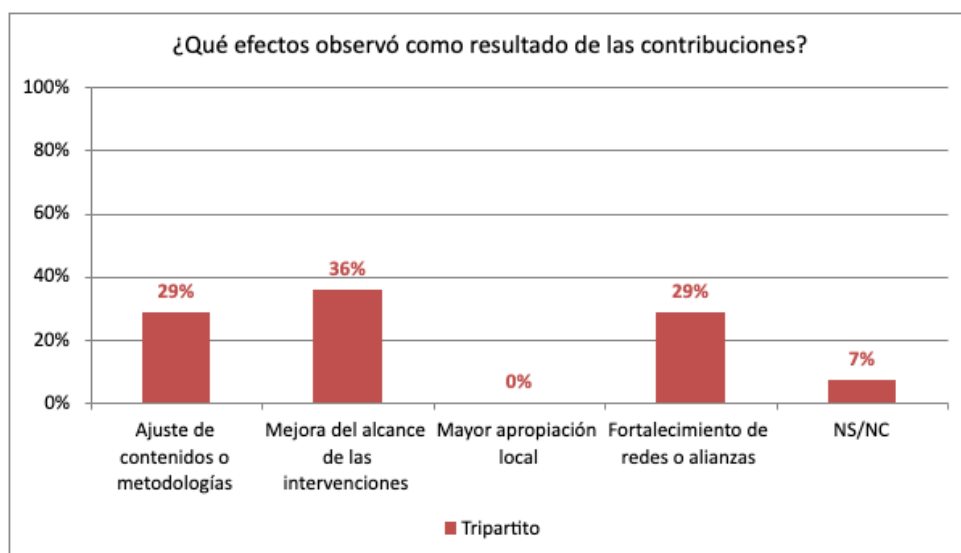
³¹ OIT (2024) Evaluación de Medio Término de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica para la población refugiada y migrante proveniente de Venezuela (ERISE) y la contribución del Proyecto LAZOS.

La predominancia de la contribución técnica (33%) confirma que el mayor aporte de los actores del proyecto se dio en la generación de conocimientos, el diseño metodológico, la validación de productos y la adaptación de estrategias a necesidades locales y sectoriales. Esto es coherente con el proceso participativo descrito en los informes y entrevistas: sindicatos, empleadores, gobiernos y la diáspora venezolana aportaron experiencias, saberes y prácticas para asegurar la pertinencia y la efectividad en la construcción de rutas de integración y de reconocimiento mutuo de competencias en todos los países de intervención.

El 20 % en contribución logística y en asignación de recursos evidencia que una parte sustantiva de las instituciones y organizaciones no solo participó en el diseño, sino que también facilitó la ejecución de actividades, proveer espacios, movilizar equipos, materiales y recursos financieros, así como coordinar la operación de talleres, campañas y pilotos. Esta participación operativa evidencia un nivel de compromiso que trasciende el plano conceptual, pues implica apoyo directo a la implementación y presencia territorial. Por su parte, la asignación de recursos, ya sean humanos, financieros o en especie, muestra que algunas de las organizaciones estuvieron en capacidad de poner a disposición del Proyecto recursos concretos, lo cual fortalece la sostenibilidad de la intervención. En países como Colombia y República Dominicana, tanto redes migrantes como autoridades locales, sindicatos y empleadores asumieron responsabilidades en la organización y ejecución práctica, lo cual fue fundamental para ampliar la cobertura y sostenibilidad del Proyecto. Un 13% de su esfuerzo se destinó a la incidencia, que incluye promover el tema, influir en decisiones políticas, legitimar normativas y respaldar la inclusión migrante desde espacios gremiales, empresariales y sociales.

Este análisis se enriquece con la percepción recopilada mediante el cuestionario del tripartito sobre el resultado de sus contribuciones.

Gráfico 9. Efectos observados resultados de las contribuciones



El gráfico revela que las contribuciones tripartitas no solo fueron variadas en su forma —desde conocimientos técnicos hasta apoyo logístico y recursos—, sino que además tuvieron consecuencias específicas en la calidad y el alcance del Proyecto.

La percepción más extendida entre **las organizaciones es que sus aportes permitieron** mejorar el alcance de las intervenciones (36%). Esto es coherente con la naturaleza del proyecto, ya que se alimenta de alianzas con sindicatos, empleadores y organizaciones de la sociedad civil para

Llegar a poblaciones migrantes en territorios donde las instituciones públicas no siempre tienen una presencia sólida. La ampliación del alcance puede interpretarse tanto en términos geográficos (municipios, provincias, comunidades específicas) como en términos poblacionales (accediendo a grupos de migrantes con perfiles diversos). La experiencia de las mesas locales en Argentina, la articulación con servicios públicos en Colombia o la vinculación con entidades financieras en Perú son ejemplos donde la articulación multiactor permitió llegar más lejos y con intervenciones más relevantes.

El ajuste de contenidos o metodologías (29%) aparece como el segundo efecto más relevante. Esto refleja que las organizaciones no solo participaron, sino que influyeron activamente en cómo se diseñaron las herramientas, las guías, las capacitaciones y los protocolos interinstitucionales. Esto coincide plenamente con lo observado en los países, donde los sindicatos aportaron insumos a la Red Intersindical en Argentina, el sector privado colaboró en los contenidos de contratación equitativa, y los servicios públicos de empleo en varios países ajustaron procesos a partir de los insumos generados en las mesas y comités. Este porcentaje demuestra que la colaboración técnica tuvo un impacto real en la pertinencia y calidad de los productos del proyecto.

El fortalecimiento de redes o alianzas (29%) es otro resultado destacado. Esto está directamente conectado con el análisis previo, ya que el Proyecto fue especialmente efectivo al instalar y robustecer mecanismos de coordinación (mesas locales, procedimientos interinstitucionales, comités técnicos, redes sindicales, grupos regionales). Las contribuciones tripartitas reforzaron estos espacios, mejorando la coordinación entre el gobierno, los empleadores, los trabajadores y las OSC. Este efecto es clave para la sostenibilidad del proyecto, ya que las alianzas que se fortalecen tienden a perdurar más allá de la duración del financiamiento.

Por el contrario, es notable que no se reporta “mayor apropiación local” como efecto. Esto no implica necesariamente una falla, sino que revela una distinción importante, ya que las organizaciones perciben que fortalecieron procesos, ampliaron el alcance y ajustaron contenidos, pero no necesariamente lograron traducir estos aportes en una apropiación plena por parte de las instituciones locales o de las comunidades. Este hallazgo coincide con los informes del proyecto, que señalan que la apropiación depende en gran medida de factores políticos y de capacidades institucionales que no siempre están plenamente alineados ni consolidados.

3.3. EFICACIA

7. ¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Macro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?

En esta pregunta se analizan los niveles de logro alcanzados relativos al resultado a nivel Macro (R4) del Proyecto, los factores que afectaron positivamente y negativamente el logro de estos resultados y, a partir de un análisis de contribución, se analiza el nivel en el que puede atribuirse al Proyecto los logros asociados a este nivel de resultados.

Principales hallazgos:

7.1 El Resultado 4 presentó avances parciales. Solo República Dominicana fortaleció su sistema de información frente a una meta de tres, mientras que se sobre-cumplió la meta de entidades que recibieron asistencia técnica y se realizaron múltiples intervenciones técnicas y de incidencia en plataformas regionales sobre integración socioeconómica.

7.2 Dentro de los principales factores que favorecieron el logro de los resultados a nivel Macro se encontró el liderazgo técnico y legitimidad de la OIT, la articulación con actores tripartitos y otras agencias, y la existencia de marcos regionales previos que sirvieron de plataforma para el trabajo del Proyecto. También se observó una gestión flexible que permitió aprovechar ventanas de oportunidad para avanzar en el componente de información.

7.3 Sin embargo, el logro de los resultados Macro estuvo marcado por limitaciones el incumplimiento total o parcial de supuestos clave (como voluntad política, estabilidad, flexibilidad institucional, apertura al intercambio de datos), barreras estructurales de los sistemas estadísticos, resistencias políticas, inestabilidad y discursos xenófobos. Estos factores se asociaron especialmente al no logro de acuerdos interinstitucionales y de réplicas de CSS.

7.4 La contribución de LAZOS al resultado de nivel Macro fue significativa pero parcial. El Proyecto generó avances verificables en el fortalecimiento del sistema de información en República Dominicana, alta asistencia técnica a entidades, múltiples intervenciones de incidencia regional, pero sin alcanzar plenamente las metas previstas ni consolidar, en el periodo evaluado, los cambios estructurales buscados.

Grado de cumplimiento en sus metas

A nivel Macro (y regional), el Proyecto se propuso el fortalecimiento de sistemas de información e intervenciones para la integración socioeconómica en la Región a partir de la Cooperación Sur-Sur (Resultado 4). Para ello, se trabajó en el desarrollo tres productos/servicios directamente relacionados: i) la mejora de la base de conocimientos con datos sobre trabajadoras migrantes y refugiadas (Producto 4.1), ii) el mejor uso de datos para políticas y programas públicos (Producto 4.2) y iii) el fortalecimiento del Programa de Cooperación Sur-Sur sobre ISE de migrantes y refugiadas de Venezuela (Producto 4.3).

En términos generales, **el Proyecto logró parcialmente el cumplimiento de sus metas de nivel Macro**. Se reportó cumplimiento parcial (con un nivel de progreso del 33%) en el indicador de esfuerzos para el fortalecimiento de los sistemas de información sobre integración socioeconómica, con un fortalecimiento al sistema estadístico nacional de República Dominicana, específicamente a la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias, mediante un diagnóstico de las operaciones y un reglamento de operaciones (pendiente de firma de acta de compromiso)³² de una meta inicial de tres. El logro de este resultado estuvo a su vez acompañado por un sobrecumplimiento en la meta del producto R4.P1 relacionado con la asistencia técnica a cuatro entidades (de una meta de tres) con base en la evaluación de datos con el fin de fortalecer sus sistemas de información y recolección de variables de migración y género. A su vez, bajo los esfuerzos a nivel Macro, el Proyecto LAZOS desarrolló y acompañó intervenciones técnicas y de incidencia en nueve plataformas y mecanismos regionales³³, consolidando la presencia de la temática de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas (ISE) en espacios intergubernamentales y de la sociedad civil.

Sin embargo, el Proyecto además de lograr parcialmente el cumplimiento en su meta de fortalecimiento a los sistemas de información sobre ISE (R4.1), presentó desafíos en el logro de un mejor uso de datos para políticas y programas públicos (R4.P2), así como en el fortalecimiento del Programa de Cooperación Sur-Sur sobre integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas de Venezuela (R4.P3). En concreto, se registraron progresos parciales e incluso nulos

³² El detalle del nivel de cumplimiento de indicadores a nivel Impacto, Resultados y Productos puede consultarse en el Anexo 6.

³³ Proceso de Quito, R4V, CSM, Talento en Movimiento, MIRPS, Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración (PMM), Lideresas de la Diáspora en América Latina, Coalición por Venezuela, Declaración de Los Ángeles y Cartagena +40.

en acuerdos interinstitucionales para facilitar el intercambio de información o datos (IOV.R4.P2) o en réplicas en países solicitantes a partir de los intercambios de CSS (IOV.R4.P3). Algunos desafíos, como la débil coordinación técnica con el equipo de Estadística de la OIT para fortalecer el acompañamiento especializado desde el Proyecto, estadísticas y registros administrativos inconsistentes, limitaciones tecnológicas en las instituciones públicas o la no priorización de los temas de datos en los espacios de articulación interinstitucional, supusieron barreras concretas para alcanzar estas metas³⁴.

A nivel país, el progreso a nivel Macro dentro de los esfuerzos del Proyecto pudo observarse algunos logros y aportes destacables como los siguientes:

Argentina participó activamente en los procesos de Cooperación Sur-Sur, actuando como país oferente en intercambios técnicos sobre estadísticas migratorias, casas de acogida para mujeres vulnerables e inclusión financiera de personas migrantes, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades regionales (R4.P3). Asimismo, y de acuerdo con el informe final de seguimiento, su experiencia institucional fue insumo clave para la construcción del mecanismo “Talento en Movimiento” y para la actualización de la ERISE en el marco del Proceso de Quito (R4.2), consolidando su rol en la agenda regional de integración laboral.

En Colombia se avanzó en la incidencia regional mediante su participación en el Proceso de Quito y el R4V (R4.2), fortaleciendo la coordinación en materia de integración socioeconómica y la articulación con la OIT como socio técnico. Aunque no se registraron acuerdos interinstitucionales de intercambio de datos, la participación de este país se registró como clave para los avances de la plataforma regional para el reconocimiento de competencias laborales y la mejora de sistemas de información migratoria (R4.P2).

Perú recibió asistencia técnica para el fortalecimiento de sistemas de información del Ministerio de Trabajo y del MIDIS, lo que permitió incorporar variables sobre personas migrantes en encuestas y metodologías de clasificación socioeconómica (R4.P1). Además, fue país solicitante en tres intercambios de Cooperación Sur-Sur (junto con Argentina y Chile, abordando temáticas de estadísticas migratorias, atención a mujeres migrantes víctimas de trata e inclusión financiera (R4.P3). A nivel regional, Perú también tuvo un rol activo en el Consejo Suramericano de Migraciones (CSM), liderando la inclusión de la integración socioeconómica en la Declaración de Lima (R4.2).

En República Dominicana se fortaleció el sistema nacional de información migratoria mediante la creación y reglamentación de la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias, que articula actores institucionales como la ONE y el INM (R4.1). Además, recibió asistencia técnica especializada para mejorar la gestión de datos y metodologías de recolección, consolidando un modelo de referencia regional (R4.P1). A nivel de cooperación, participó en espacios regionales de incidencia como el Proceso de Quito y el R4V, contribuyendo a la integración del enfoque de empleo y migración en las agendas de trabajo conjunto (R4.2).

Factores incidentes en el logro de los resultados Macro

Los resultados a nivel Macro en general fueron facilitados por una combinación de factores internos (gestión del proyecto y liderazgo) y externos (contexto y marcos regionales preexistentes). Dentro de los factores identificados en los reportes anuales de avance del Proyecto, el reporte

³⁴ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyectos LAZOS.

final de seguimiento, la evaluación intermedia e identificados por los informantes consultados en este ejercicio de evaluación final (trabajadores de la OIT, constituyentes, miembros de agencias aliadas y otros actores clave), por frecuencia de mención e importancia a nivel sistémica, se encontraron los siguientes:

- **Liderazgo Técnico de la OIT y su visión estratégica a largo plazo**, la cual se valoró como determinante para sostener un trabajo regional en un entorno político y económico inestable. Además de la credibilidad y efectividad de la organización para lograr discusiones de alto nivel, el Proyecto se diferenció al adoptar una visión de largo plazo que priorizó la integración socioeconómica, la formalización (en un marco de trabajo decente) y la generación de valor, superando las respuestas asistencialistas inmediatas ofrecidas por gran parte del ecosistema Inter agencial para este fenómeno en particular en la región. Por ejemplo, los esfuerzos alrededor de la ERISE y formulación de la +ERISE se relacionaron con el fortalecimiento de agendas comunes, la movilización de gobiernos y la coherencia entre acciones nacionales y regionales, bajo el liderazgo del Proyecto LAZOS.
- **Articulación regional y uso estratégico de marcos intergubernamentales**. La existencia de acuerdos y marcos normativos ya establecidos en la región como los del MERCOSUR, la CAN o el posicionamiento en espacios como el Proceso de Quito se reconoció como un factor clave que redujo la resistencia política para avanzar en propuestas concretas a nivel macro, en una mayor disposición para tener un lenguaje y referentes en común, en la vinculación de otras agencias claves a este nivel como OIM, ACNUR o PNUD, así como en el direccionamiento las acciones para una respuesta coordinada a nivel regional. También fue clave las estructuras estadísticas con las que ya contaban algunos países en las acciones de los sistemas de información
- **Compromiso de actores tripartitos y la colaboración interagencial**, e incluso el trabajo con contrapartes no tradicionales como organizaciones de la diáspora, no sólo permitieron maximizar las sinergias y alinear las agendas institucionales en torno a la integración, sino que fortalecieron la legitimidad técnica para un mayor impulso en los acuerdos, la implementación de acciones con fluidez e incluso la apropiación de los resultados. Por ejemplo, la apropiación de la ERISE por el Proceso de Quito.
- **La gestión adaptativa y la flexibilidad del socio financiador**, factor especialmente reconocido por el equipo ejecutor, pues se permitieron ajustes cruciales ante la volatilidad política regional que permitió adaptar actividades en función de los hallazgos durante la implementación, logrando una ejecución más contextualizada y en plazos más reales frente a la escala macro para este nivel de resultados.

Además, algunos de los supuestos inicialmente contemplados por el Proyecto y relacionados con el resultado a nivel Macro se cumplieron total (S10) o parcialmente (S3, S11), y algunos riesgos relacionados no se materializaron como el Riesgo 2 relacionado con la limitación en la participación de los actores nacionales por la situación sociopolítica de sus países³⁵.

³⁵ Dentro de la TdC desde la que fue concebida el proyecto, los resultados a nivel Macro estaban, a su vez, condicionados por el cumplimiento de los supuestos S3, S4, S5, S10, S11, S12 y SA9 (Ver Anexo 2 sobre la reconstrucción de la Teoría del Cambio). Como puede detallarse en la validación de supuestos, el S10 se cumplió totalmente, los supuestos S3 y S11 se cumplieron parcialmente, mientras que los supuestos S4, S5, S12 y SA9 no se cumplieron (Ver Anexo 3 con la validación de supuestos). Además, los logros a nivel macro también estuvieron relacionados con la materialización de algunos riesgos como el Riesgo 2 (limitación de espacios de consulta); Riesgo 3 (Xenofobia y discriminación en la región) abordados en su momento por el proyecto (Ver Anexo 4 sobre la materialización de riesgos del Proyecto).

Por otro lado, dentro de los **factores que dificultaron el logro de los resultados del Proyecto LAZOS a nivel Macro** identificados por los informantes consultados, por frecuencia de mención e importancia a nivel sistémica, se identificaron los siguientes:

- **Resistencia Institucional y barreras políticas para el Intercambio de datos**, incluyendo poca disposición política para promover acuerdos interinstitucionales entre los actores del ámbito migratorio y laboral con el fin de intercambiar información o bases de datos. Esta barrera limitó el compromiso de las instituciones para recibir asistencia técnica e implementar recomendaciones para mejorar la base de conocimientos y el uso de datos para políticas. De hecho, la actividad de promover acuerdos interinstitucionales para el intercambio de información (R4.P2) fue cancelada debido a que los obstáculos persistieron y el nivel de productos esperados no justificaba el esfuerzo técnico y financiero.
- **Barreras estructurales en los sistemas de información**, pues, a pesar de los avances en la asistencia técnica, persistieron barreras tecnológicas y de consistencia de datos cruciales para el fortalecimiento de los sistemas de información (R4.P1). Esta limitación se relacionó directamente con la imposibilidad de alcanzar la meta de establecer acuerdos interinstitucionales operativos, pese a la voluntad política inicial.
- **Inestabilidad política y coyuntural en la región**, donde los altos cambios en el contexto político en la región, el ascenso del discurso político xenófobo y la rotación de autoridades en las contrapartes gubernamentales fueron factores críticos que afectaron la continuidad de las políticas públicas y el interés en la agenda migratoria, provocando interrupciones, demoras o incluso necesidad de reorientación estratégica especialmente en países como Argentina, Perú y República Dominicana.
- **Complejidad técnica del enfoque de información y recursos humanos limitados**, pues el nivel de especialización técnica requerido para los productos de información fue superior a la capacidad técnica y presupuestaria disponible en el Proyecto que, junto con la dificultad para involucrar a expertos estadísticos de la OIT con un rol activo de incidencia en la producción de información nacional relacionada con la integración socioeconómica, dificultó que el Proyecto avanzara especialmente en el componente de datos e información (R4).

Nivel de contribución del Proyecto al logro de los resultados Macro

Desde un enfoque de la contribución, pudo identificarse que **el Proyecto LAZOS realizó una contribución significativa, pero parcial al logro del Resultado 4**, con una **magnitud limitada** por la materialización de riesgos, el no cumplimiento de algunos de los supuestos relacionados y factores incidentes negativos (Tabla 9).

El Proyecto logró avances verificables, aunque por debajo de las metas: solo República Dominicana fortaleció su sistema de información (33 % de la meta de tres países), se sobrecumplió la meta de asistencia técnica a entidades (4 frente a 3 previstas) y se desarrollaron 15 intervenciones técnicas y de incidencia regional para posicionar la integración socioeconómica en agendas intergubernamentales. Esta contribución se materializó principalmente a través de: i) el fortalecimiento, aunque parcial, de sistemas nacionales de información (por ejemplo, la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias en RD y la incorporación de variables migratorias en instrumentos en Perú) con asistencia técnica y acompañamiento continuo; ii) la producción y circulación de conocimiento sobre integración socioeconómica a escala regional; y iii) la incidencia y articulación regional en al menos nueve plataformas, donde la OIT, a través de LAZOS, fue

reconocida como actor técnico clave para alinear marcos regionales con el enfoque de trabajo decente e integración socioeconómica, **en un contexto donde intervienen simultáneamente múltiples actores** y, por tanto, los cambios no son atribuibles de forma exclusiva al Proyecto.

También se encontró que **la magnitud de esta contribución se vio limitada por factores contextuales, de diseño y de implementación**. Varios supuestos de la TdC y del marco lógico vinculados a la voluntad política, estabilidad económico-política, flexibilidad institucional y registro y difusión permanentes de datos sobre población migrante se cumplieron solo de forma parcial o no se cumplieron, restringiendo la traducción de la evidencia generada en políticas y acuerdos interinstitucionales sostenibles. A ello se sumaron resistencias políticas al intercambio de datos, barreras estructurales en los sistemas nacionales de información, inestabilidad política y discursos xenófobos, así como la complejidad técnica del componente de información y una coordinación interna limitada con el área de Estadística de la OIT. Estos factores explican el no cumplimiento de indicadores clave vinculados al uso de datos para políticas y permiten caracterizar la contribución de LAZOS al Resultado 4 como significativa pero parcial, centrada en la generación de capacidades, instrumentos y espacios de articulación que sientan bases importantes, aunque todavía insuficientes, para el funcionamiento pleno y sostenible de sistemas de información e intervenciones regionales sobre integración socioeconómica, cambios que, además, toman un mayor tiempo en reflejarse por su naturaleza estructural.

Tabla 11. Síntesis de la contribución del Proyecto al logro del resultado Macro

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MACRO		
Nivel de contribución del Proyecto al logro del resultado	Contribución significativa con nivel parcial	
Lógica de la intervención	Resultado 4. Sistemas de información e intervenciones para la integración socioeconómica fortalecidas a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular	
Nivel de logro del resultado	Parcialmente alcanzado	
Indicador/Línea de acción	R4.1 Países que han fortalecido sus sistemas de información sobre integración socioeconómica o migración laboral de personas migrantes y refugiadas a partir de la asistencia técnica del Proyecto.	R4.2. Intervenciones técnicas y de incidencia desarrolladas con plataformas y mecanismos regionales para integrar la ISE de personas migrantes y refugiadas en sus agendas.
Nivel de cumplimiento	Parcialmente cumplido (Progreso del indicador: 1 sistema de información de una meta de 3 33%)	Cumplido – 15 intervenciones (Progreso: No aplica)
Principales vías causales	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Asistencia técnica especializada (especialmente en plataformas y procesos regionales) ⇒ Acompañamiento a instancias interinstitucionales (mesas técnicas, comités, grupos de trabajo) y a mecanismos regionales ⇒ Generación de herramientas metodológicas y lineamientos regionales ⇒ Promoción cooperación Sur-Sur y Triangular 	
Validación de supuestos y materialización de riesgos*	S3 (●); S4 (●); S5 (●); S10 (●); S11 (●); S12 (●); SA9 (●) Riesgo 2 (●); Riesgo 3 (●)	

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MACRO	
Factores que facilitaron el logro del resultado	<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
Factores que dificultaron el logro del resultado	<ul style="list-style-type: none"> × Resistencia Institucional y barreras políticas para el intercambio de datos × Barreras estructurales en sistemas de información × Inestabilidad política y coyuntural en la región × Complejidad técnica del enfoque de información y recursos humanos limitados
Otros factores que limitan la atribución exclusiva (del logro parcial)	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de otras agencias y programas de cooperación (otras agencias del SNU, bancos de desarrollo, cooperación bilateral, entre otras) • Naturaleza colectiva y política de los procesos • Decisión y mandato de las plataformas regionales • Limitación temporal para cambios a largo plazo • Tensiones entre agendas regionales y prioridades nacionales
Contribución desde factores relacionados con los enfoques transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Género/no discriminación: posicionamiento integración de mujeres migrantes en agenda política regional y desagregación de datos. • Diálogo social: legitimidad y viabilidad en construcción de bienes públicos regionales (como mecanismo certificación de competencias) • NIT: estructuración de asistencia técnica y actualización de planes regionales desde los principios de trabajo decente, contratación equitativa y enfoque de derechos. • Ambiental: discusión sobre desplazamientos forzados por desastres naturales.

*Verde: ● Cumplimiento total del supuesto o no materialización del riesgo / Amarillo: ● Cumplimiento parcial del supuesto o materialización parcial del riesgo / Rojo: ● No cumplimiento del supuesto o materialización del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

8. ¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Meso y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?

En esta pregunta se analizan los niveles de logro alcanzados relativos al resultado a nivel Meso (R1 y R2) del Proyecto, los factores que afectaron positivamente y negativamente el logro de estos resultados y, a partir de un análisis de contribución, se analiza el nivel en el que puede atribuirse al Proyecto los logros asociados a este nivel de resultados.

Principales hallazgos:

8.1 A nivel Meso, el Proyecto alcanzó niveles diferenciados. En R1, el fortalecimiento de IFP avanzó parcialmente, con mejoras en dos de tres instituciones previstas (cumplimiento cercano al 67%). En R2, el fortalecimiento de SPE y otros actores del mundo del trabajo registró un sobrecumplimiento aproximado del 220 %, ampliando alcance y cobertura institucional.

8.2 Dentro de los principales factores facilitadores para el logro de los resultados Meso se encontró la reputación técnica y el enfoque tripartito de la OIT, que generaron confianza y legitimidad; la estrategia de “ajuste razonable” y el desarrollo de herramientas concretas; el compromiso de IFP, SPE y contrapartes; y los mecanismos de articulación interinstitucional y territorial con diáspora, sociedad civil y actores locales.

8.3 Dentro de los factores obstaculizadores a nivel Meso destacaron la inestabilidad política y los climas sociopolíticos xenófobos; las brechas de capacidades y rigideces técnicas de las instituciones, sumadas a la alta rotación de autoridades y equipos; la limitada participación del sector privado; y el incumplimiento o cumplimiento parcial de supuestos clave de contexto previstos en la teoría del cambio.

8.4 La contribución de LAZOS al resultado de nivel Macro fue significativa pero diferenciada por resultado, además de no ser exclusiva en el fortalecimiento institucional. En R1 operó principalmente como catalizador de cambios posibles pero desiguales y el R2 tuvo un rol central, superando metas. Esta contribución se concretó mediante diagnósticos, asistencia técnica, herramientas operativas y espacios de diálogo y coordinación, aunque estuvo altamente condicionada y limitada por factores externos.

Grado de cumplimiento en sus metas

A nivel Meso (institucional), el Proyecto se propuso la mejora de la capacidad de las IFP para atender a los migrantes, refugiados y a las comunidades de acogida, así como el aumento de las oportunidades de empleo decente para los migrantes y refugiados venezolanos y sus comunidades de acogida mediante el fortalecimiento del vínculo entre los SPE y el mercado laboral (Resultados 1 y 2). Para ello, se trabajó en el desarrollo cuatro productos/servicios (dos para cada resultado) correspondientes a: i) el fortalecimiento de las capacidades de las IFP para facilitar la integración socioeconómica de las personas migrantes (R1.P1); ii) la mejora de la capacidad de las IFP para ofrecer programas de atención a comunidad migrante y de acogida (R1.P2); iii) la mayor capacidad de los SPE para realizar su misión con eficacia (R2.P1) y iv) para responder a las necesidades de las personas migrantes, especialmente mujeres (R2.P2).

En términos generales, **el Proyecto logró parcialmente el cumplimiento de sus metas de nivel Meso**. Se reportó cumplimiento parcial en el R1.1 de fortalecimiento a IFPs con un nivel de progreso del 67% en su indicador del resultado. Concretamente, y de acuerdo con lo registrado en el informe de resultados final, se lograron avances institucionales en dos de las tres IFP inicialmente estimadas: en el instituto de formación profesional de Colombia (SENA) y en el instituto de formación profesional de República Dominicana (INFOTEP), con mejoras observadas en dimensiones como Acceso a servicios, Ruta de empleo, Equidad de género y Política Institucional³⁶.

Por otro lado, en el R2 el Proyecto registró un sobrecumplimiento en el R2.2 de fortalecimiento en los vínculos entre los SPE y los mercados con un progreso de 220%, esto es, con un logro de 11 de una meta de 4 instituciones. Tanto en número de servicios públicos de empleo y actores institucionales del mundo del trabajo (como gobiernos, sindicatos y empleadores), como en número de personas o instituciones de dichos servicios, se fortalecieron en total 11 servicios públicos y actores del mundo del trabajo de una meta de 5, con avances en mejoras de las de capacidades técnicas, metodológicas y de coordinación interinstitucional en cada uno de los países abarcados por el Proyecto.

A nivel país, el progreso a nivel Meso pudo observarse en algunos logros y aportes en concreto como los siguientes:

- En Argentina se fortalecieron ocho oficinas de empleo municipales, tres centrales sindicales mediante guías e infografías sobre derechos laborales de personas migrantes y refugiadas y capacitaciones a 233 funcionarios, mejorando la orientación y articulación con actores del mundo del trabajo (R.2). Además, se crearon y fortalecieron nueve mesas locales multi-actor y

³⁶ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.

una Red Intersindical de Migración Laboral que consolidan la coordinación interinstitucional (R1.P2).

- En Colombia fortalecieron los servicios y la normatividad del SENA (R1.P1) y de la APE–SENA mediante la capacitación de 54 orientadores en habilidades blandas, el uso de una caja de herramientas y un modelo de acompañamiento técnico, mejorando la orientación laboral a PRM (R2.2). Paralelamente, se sensibilizó a alrededor de 1.100 empleadores con la campaña “Entrelazando”, promoviendo prácticas de contratación inclusivas (R2.2) y un total de 93 actores del mundo laboral consolidaron sus conocimientos (R2.P1).
- Perú se trabajó con el Servicio de Orientación al Migrante del MTPE, capacitando a 256 personas y actualizando la Guía de Orientación Socioeconómica y Laboral para personas migrantes y refugiadas (R2.2). Asimismo, se permitió el acceso e inscripción de personas migrantes y refugiadas con CPP en la bolsa de empleo y cuatro sindicatos incorporaron la migración laboral en sus planes 2023–2030, ampliando la inclusión laboral (R2.2). Se fortalecieron además a 64 actores en contratación equitativa (R2.P1) y se publicaron dos estudios sobre la caracterización de las mujeres migrantes (R2.P2).
- En República Dominicana le logro más relevante fue la mejora del INFOTEP (R1). Esto se formalizó con una resolución administrativa (R1.P1) que establece requisitos de acceso para migrantes. Se fortaleció una central sindical (R2) con el compromiso de un Plan Intersindical. Un total de 73 actores consolidaron conocimientos en Contratación Equitativa (R.2.1.P1). También se publicaron dos estudios de caracterización (R2.P2).

Además, se identificó que en el nivel Meso el Proyecto generó algunos **resultados no esperados** tales como el reconocimiento de la OIT en las instituciones gubernamentales como organismo técnico y confiable para el trabajo de temas migratorios (desde el ámbito laboral y de integración), el fortalecimiento de las instituciones de SPE para la atención a otros perfiles de migrantes (como nacionales que migran a otros países o los migrantes de retorno), así como el fortalecimiento interno de las centrales sindicales en temas migratorios (como en Argentina).

Factores incidentes en el logro de los resultados Meso

Dentro de los factores identificados en los reportes anuales de avance del Proyecto, el reporte final de seguimiento, la evaluación intermedia e identificados por los informantes consultados en este ejercicio de evaluación final (trabajadores de la OIT, constituyentes, miembros de agencias aliadas y otros actores clave) que facilitaron el logro de los resultados a nivel Meso, por frecuencia de mención e importancia a nivel sistémica, se encontraron los siguientes:

- **Reputación, calidad en la asistencia técnica y enfoque tripartito de la OIT**, que no solo garantizó la alta calidad de los productos, sino que también permitió la construcción de relaciones estratégicas y la generación la confianza necesaria para avanzar en procesos de fortalecimiento complejos con la institucionalidad. Además, el enfoque tripartito se reconoció por diversos actores como una condición estructural necesaria para que los mecanismos de reconocimiento de competencias (R1) y el fortalecimiento de servicios y actores del mundo del trabajo (R2) sean aceptados, apropiados y coordinados entre países. Por ejemplo, se destacó la participación de CINTERFOR como referente técnico de alto nivel para la generación de confianza, así como la contratación de profesionales sobresalientes para el diseño de las herramientas.
- **Estrategia de “ajuste razonable” y desarrollo de herramientas concretas**. La estrategia del Proyecto de proponer “Ajustes razonables” con la actualización de metodologías o

integrando enfoques migratorios o de género en lo que las instituciones ya tenían en lugar de crear nuevas estructuras, así como la producción de herramientas útiles, concretas y atractivas (ej. guías, rúbricas), facilitaron la aceptación y apropiación de las intervenciones y fue altamente valorado por los informantes institucionales. Por ejemplo, en Perú la colaboración técnica fluida con OIT y la construcción de guías y herramientas relevantes (R3.2) permitió el fortalecimiento del Servicio de Orientación al Migrante (SOM) del Ministerio de Trabajo, apoyando a un mejoramiento operativo en la prestación de servicios (R2).

- **Compromiso de las instituciones y mecanismos de articulación entre sectores e instituciones.** La voluntad institucional y la capacidad instalada en contrapartes clave (como el SENA en Colombia y el INFOTEP en República Dominicana) permitieron generar procesos de apropiación y asegurar que las acciones no se percibieran como asistencia humanitaria, sino como parte de estrategias de desarrollo e inclusión. Además, los mecanismos de coordinación sectorial e interinstitucional (como las mesas locales multi-actor en Argentina) se reconocieron como un factor clave para destrabar barreras institucionales y dar escala a los aciertos y resultados que se iban obteniendo.
- **Participación de otros actores como la diáspora, sociedad civil y actores territoriales,** se reconoció como un factor clave para que los cambios institucionales pudieran accionarse y a su vez pudieran responder efectivamente a las necesidades de la población objetivo y generar legitimidad social. Por ejemplo, en Argentina el trabajo con actores municipales, asociaciones civiles y de colectividades facilitaron el fortalecimiento institucional a nivel territorial.

Por otro lado, dentro de los principales **factores que dificultaron el logro de los resultados del Proyecto LAZOS a nivel Meso**, se identificaron:

- **Inestabilidad política,** siendo uno de los factores más recurrentes, se reconoció que la alta inestabilidad política (especialmente en los niveles gubernamentales centrales) retrasaron decisiones clave y minaron la continuidad institucional, haciendo que la integración quedara a menudo en el discurso y no en la práctica. Adicionalmente, el deterioro veloz del entendimiento político sobre la migración y el ascenso del discurso político xenófobo crearon un clima social sensible y conflictivo que dificultó la apertura de funcionarios a trabajar el tema como sucedió, por ejemplo, en Argentina o Perú, debido a resistencias de actores políticos o climas sociopolíticos antiinmigrantes.
- **Barreras técnicas estructurales de las instituciones y rotación de su personal,** donde se reconoció la existencia de diferencias en capacidades entre instituciones y países (con niveles de madurez muy distintos), ausencia de IFP en algunos contextos, y sobre todo alta rotación de autoridades y equipos, lo que obligó a reiniciar procesos y retrasó decisiones clave, pues obligaba a los equipos a retomar conversaciones pese a logros ya conseguidos. Por ejemplo, se reconoció que una barrera fuerte en el fortalecimiento de las IFP tenía que ver con las desigualdades tecnológicas entre países, pues mientras algunas ya usan certificados digitales y facilitan estos procesos, otras aún mantienen certificaciones en papel.
- **Limitada participación del sector privado,** pues a pesar del compromiso institucional de algunas IFP, la escasa participación del sector productivo limitó la validación social y económica de los mecanismos de certificación de competencias (R1). Por ejemplo, en Argentina se reconoció como una dificultad no contar con una participación tan activa del sector privado en las mesas multi actor, así como, a nivel regional, que el instrumento de

certificación por competencias no tiene un reconocimiento ni validez muy amplio desde el sector privado, lo que limita el potencial impacto de las iniciativas.

Además, algunos de los supuestos inicialmente contemplados por el Proyecto y relacionados con los resultados a nivel Meso no se cumplieron (S10) o sólo tuvieron niveles de cumplimiento parciales (S3, S11), lo que, junto con algunos riesgos relacionados que se materializaron (Riesgo 2), supusieron factores obstaculizadores adicionales en el logro de las metas inicialmente propuestas frente al fortalecimiento de IFP y SPE para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas³⁷.

Nivel de contribución del Proyecto al logro de los resultados Meso

A nivel Meso se encontró que el Proyecto contribuyó de forma significativa pero diferenciada al fortalecimiento institucional de las IFP y de los SPE. Mientras que el fortalecimiento de las IFP (R1) avanzó solo en dos de las tres instituciones previstas, con un cumplimiento aproximado del 67 % de la meta de resultado, el fortalecimiento de los SPE y actores del mundo del trabajo (R2) registró un sobrecumplimiento cercano al 220 % con 11 de una meta de 5 instituciones.

En el caso del fortalecimiento a las IFP (R1), la contribución se evidencia en mejoras concretas en capacidades, herramientas y marcos normativos/procedimentales para incorporar el enfoque de migración y, en algunos casos, de género. Sin embargo, también se observó que estos cambios se materializaron de forma parcial y desigual entre instituciones y países, lo que indica que el Proyecto pudo actuar más como catalizador de procesos de cambio ya latentes o posibles, que como factor suficiente para transformar de manera homogénea el funcionamiento institucional de las IFP previstas. En contraste, en el ámbito de los SPE y otros actores del mundo del trabajo (R2), la contribución pudo identificarse de forma más robusta y extendida, con un alcance que superó las metas previstas y evidencias de uso de herramientas, articulaciones y dispositivos creados o ajustados por el Proyecto, lo que indica una contribución central al fortalecimiento de estas estructuras meso.

De manera general, la contribución al fortalecimiento institucional en el nivel Meso tuvo diversos canales causales: la provisión de diagnósticos y recomendaciones específicas por institución, el desarrollo de instrumentos operativos (rúbricas, guías, protocolos, rutas de atención y de intermediación), la asistencia técnica continua y el aprovechamiento de espacios de diálogo social y articulación multi-actor. Estos mecanismos han permitido que las instituciones incorporen gradualmente el enfoque de empleo decente para personas migrantes, refugiadas y comunidades de acogida en sus marcos de actuación.

No obstante, la magnitud del cambio logrado estuvo condicionada por factores contextuales incidentes fuera del control del Proyecto (como rigideces normativas, rotación de autoridades, capacidades desiguales entre instituciones, resistencias al enfoque migratorio y limitada participación del sector privado), así como por supuestos de la teoría del cambio que solo se cumplieron parcialmente. Además, algunos factores como

Tabla 12. Síntesis de la contribución del Proyecto al logro del resultado Meso

³⁷ Ver Anexo 3 y Anexo 4.

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MESO		
Nivel de contribución del Proyecto al logro del resultado	Contribución significativa , pero diferenciada por resultado	
Lógica de la intervención	Resultado 1. Mejora de la capacidad de las IFP para atender a los migrantes, refugiados y a las comunidades de acogida.	Resultado 2. Aumento de las oportunidades de empleo decente para los migrantes y refugiados venezolanos y sus comunidades de acogida mediante el fortalecimiento del vínculo entre los SPE y el mercado laboral
Nivel de logro de los resultados	Parcialmente alcanzado	Alcanzado
Indicador/Línea de acción	R1.1 IFP que mejoraron su desempeño en alguna dimensión de la rúbrica de enfoque migrante, con clasificación del nivel de mejora alcanzado.	R2.1. Servicios públicos vinculados a orientación e intermediación laboral fortalecidos con el fin de mejorar con la ISE de personas migrantes y refugiadas (por país de acogida)
Nivel de cumplimiento	Parcialmente cumplido (Progreso del indicador: 67%)	Cumplido (Progreso: 11 de meta de 4 instituciones 220%)
Principales vías causales	⇒ Diagnósticos y recomendaciones institucionales ⇒ Asistencia técnica continua en diseño y ajuste de instrumentos ⇒ Formación y fortalecimiento de capacidades ⇒ Articulación, creación y fortalecimiento de espacios de gobernanza y coordinación	
Validación de supuestos y materialización de riesgos*	S5 (●); S10 (●); S1 (●); S2 (●); S3 (●); SA5 (●); SA6 (●); SA7 (●); SA11 (●); Riesgo 1 (●); Riesgo 3 (●); Riesgo 4 (●); Riesgo 6 (●)	
Factores que facilitaron el logro del resultado	✓ Reputación, calidad en la asistencia técnica y enfoque tripartito. ✓ Estrategia de "ajuste razonable" y desarrollo de herramientas concretas. ✓ Compromiso de instituciones y mecanismos de articulación entre sectores e instituciones. ✓ Participación de otros actores como la diáspora, sociedad civil y actores territoriales.	
Factores que dificultaron el logro del resultado	✗ Inestabilidad política ✗ Barreras técnicas estructurales de las instituciones y rotación de personal gubernamental ✗ Limitada participación de sector privado ✗ Supuestos de contexto no cumplidos o parcialmente cumplidos	
Otros factores que limitan la atribución exclusiva (del logro parcial)	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones finales dependen de instituciones y marcos nacionales Intervención de otros actores y programas (agendas gubernamentales, otros proyectos de cooperación, demandas sector productivo, sociedad civil, diáspora, etc.) Rigideces en marcos institucionales y limitaciones operativas de las instituciones. Actores fortalecidos con productos clave que no alcanzan meta de cambio 	
Contribución desde factores relacionados con los enfoques transversales	<ul style="list-style-type: none"> Género/no discriminación: pertinencia oferta institucional en metodologías de formación, servicios diferenciados o mejora en registros administrativos. Diálogo social: Legitimidad y validación técnica a diseño de mecanismos nacionales y gobernanza local. 	

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MESO

- NIT: estructuración de capacitación a funcionarios públicos y actores sociales bajo principios de trabajo decente y contratación equitativa.
- Ambiental: No identificado como factor incidente en resultados Meso.

*Verde: ● Cumplimiento total del supuesto o no materialización del riesgo / Amarillo: ● Cumplimiento parcial del supuesto o materialización parcial del riesgo / Rojo: ● No cumplimiento del supuesto o materialización del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

9. ¿En qué medida el Proyecto logró sus resultados a nivel Micro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento?

En esta pregunta se analizan los niveles de logro alcanzados relativos al resultado a nivel Micro (R3) del Proyecto, los factores que afectaron positivamente y negativamente el logro de estos resultados y, a partir de un análisis de contribución, se analiza el nivel en el que puede atribuirse al Proyecto los logros asociados a este nivel de resultados.

Principales hallazgos:

9.1 El Resultado 3 presentó avances parciales. El Proyecto superó la meta de guías y herramientas para la integración socioeconómica (11 frente a 4 previstas) y fortaleció las capacidades de alrededor de 232 mujeres para emprender o mejorar sus negocios (tanto en Colombia, como en República Dominicana), pero solo 13 de 16 instituciones incorporaron IMESUN y se implementaron 2 de 3 pilotos.

9.2 Entre los factores que facilitaron estos avances destacan la alta calidad de la asistencia técnica de la OIT, que generó confianza para adoptar metodologías y pilotos; la articulación estratégica con instituciones públicas, sector privado y agencias de Naciones Unidas; y la flexibilidad del Proyecto para adaptar contenidos, herramientas y alianzas a contextos y capacidades nacionales.

9.3 Los principales factores obstaculizadores encontrados se relacionan con barreras estructurales que enfrentan las mujeres migrantes (estatus migratorio y laboral precario, no homologación de títulos, falta de redes y brechas en habilidades), capacidades y recursos limitados de las instituciones socias, persistencia de xenofobia y dificultades regulatorias, así como incumplimiento de supuestos y materialización de riesgos contextuales clave.

9.4 El Proyecto realizó una contribución significativa pero parcial al Resultado 3 a nivel Micro. Su aporte se ubica en el fortalecimiento de capacidades, herramientas, modelos piloto y redes para la empleabilidad y el emprendimiento; sin embargo, la traducción de estos avances en empleos decentes sostenibles permanece condicionada por factores fuera de su control.

Grado de cumplimiento en sus metas

A nivel Micro (mejora para individuos), el Proyecto se propuso mejorar las capacidades y condiciones de instituciones y personas para incrementar la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas (Resultado 3). Para ello, se trabajó en el desarrollo dos productos/servicios correspondientes a: i) la mejora en las condiciones de empleabilidad de las mujeres en sectores con alto porcentaje de mujeres trabajadoras a través de la implementación de pilotos de inclusión laboral (R3.P1) y ii) la mejora de la capacidad de las mujeres para que puedan emprender, mejorar o expandir sus negocios (R3.P2).

En términos generales, **el Proyecto logró parcialmente el cumplimiento de sus metas a nivel Micro**. Respecto a los esfuerzos en el desarrollo o adaptación de guías para la integración socioeconómica de mujeres migrantes, refugiadas y nacionales en vulnerabilidad (R3.P2) se avanzó más de lo previsto con 11 guías de una meta de 4 y se mejoraron las capacidades de cerca de 232 mujeres migrantes para iniciar, mejorar o expandir sus negocios (R3.P2³⁸), Sin embargo, se reportó cumplimiento parcial en el indicador R3.1 de instituciones que incorporaron la metodología IMESUN (13 de 16 inicialmente previstas) así como la realización con éxito de 2 de una meta de 3 pilotos de inclusión laboral (R3.P1)³⁹.

A nivel país, el progreso a nivel Meso pudo observarse en algunos logros y aportes en concreto como los siguientes:

- En Argentina, tres instituciones incorporaron la metodología IMESUN en su oferta regular de capacitación empresarial (R3.1) y se logró la publicación de cuatro guías y herramientas relevantes (R3.2), incluyendo recursos de orientación y contratación. Además, se implementó con éxito el Piloto "Talento Mujer Migrante" para la inclusión laboral de mujeres altamente calificadas (R3.P1), con más de 70 empresas sensibilizadas y una plataforma en línea en proceso de implementación.
- En Colombia se institucionalizó la metodología IMESUN en cuatro instituciones (R3.1), el Proyecto capacitó a cerca de 132 mujeres migrantes para mejorar o expandir sus negocios (R3.P2) y se desarrolló una cartilla informativa sobre derechos laborales "Las personas migrantes y refugiadas trabajadoras tienen derechos en Colombia" (R3.2). Además, el logro clave fue la implementación del piloto de inclusión laboral dirigido a mujeres acogidas en casas de refugio (R3.P1).
- Perú resalta la incorporación de la metodología IMESUN en tres instituciones de desarrollo profesional (R3.1) y el desarrollo y adaptación de cinco guías y herramientas (R3.2), el número más alto por país. Estos recursos incluyen la Guía de Orientación Socioeconómica y Laboral para el SOM y herramientas para empleadores sobre contratación de extranjeros, además de mujeres directamente formadas (R3.P2).
- En República Dominicana la metodología IMESUN fue incorporada en la oferta regular de tres instituciones (R3.1), cerca de cien mujeres migrantes fortalecieron sus capacidades para iniciar o expandir negocios (R3.P2) y se desarrolló la Guía de Derechos Laborales en República Dominicana como un recurso informativo crucial para facilitar la inserción de la población venezolana (R3.2).

Además, a través de las entrevistas realizadas a actores clave y personas beneficiaria finales, se identificó que en el nivel Micro el Proyecto generó algunos **resultados no esperados** tales como la generación y consolidación de redes entre los migrantes gracias a los espacios facilitados por el Proyecto, así como una armonía y comunidad que permitió en algunos lugares como Argentina, que las personas migrantes se sumaran a otras acciones de las instituciones aliadas.

Factores incidentes en el logro de los resultados Micro

³⁸ 132 mujeres en Colombia y 100 en República Dominicana. Perú y Argentina no reportan número de mujeres migrantes formadas (Informe de resultados 2025)..

³⁹ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.

Dentro de los factores identificados en los reportes anuales de avance del Proyecto, el reporte final de seguimiento, la evaluación intermedia e identificados por los informantes consultados en este ejercicio de evaluación final (trabajadores de la OIT, constituyentes, miembros de agencias aliadas, personas beneficiarias finales y otros actores clave) que facilitaron el logro de los resultados a nivel Micro, por frecuencia de mención e importancia a nivel sistémica, se encontraron los siguientes:

- **Calidad en la asistencia técnica de la OIT.** La reputación de la OIT y la alta calidad de la asistencia técnica brindada se encontró como uno de factores positivos clave para el nivel Micro, pues generaron la confianza y la credibilidad necesarias para que las instituciones socias estuvieran dispuestas a adoptar y formalizar las metodologías y herramientas brindadas como la institucionalización de la metodología IMESUN y el diseño de los pilotos en Colombia y en Argentina. De hecho, de acuerdo con los informantes clave encuestados, el 92% (12) valoró la calidad de la Asistencia Técnica proporcionada por el Proyecto como Alta (67%;10) y Extremadamente Alta (13%;2), siendo el producto/servicio mejor valorado entre los ítems consultados⁴⁰.
- **La articulación estratégica con actores clave.** Las acciones centradas en mujeres migrantes requirieron de alianzas estratégicas y colaboración con actores clave que fueron reconocidas por gran parte de los informantes como factores determinantes para el éxito de las acciones del Proyecto. Algunos ejemplos destacados fueron la articulación con Secretaría de la Mujer en Colombia (Medellín), la colaboración con Sector Privado (UIA) en Argentina o la articulación en general con ONU Mujeres.
- **Flexibilidad operacional y estratégica del Proyecto.** Factores inherentes a los contextos nacionales (como un entorno históricamente receptor en Argentina) y la adaptabilidad del Proyecto jugaron un rol facilitador, especialmente para el desarrollo de guías y la ampliación de la cobertura. Por ejemplo, fue altamente valorado por los informantes la capacidad de LAZOS para identificar los sectores de oportunidad (gobiernos municipales en Argentina), dirigir las acciones a otros colectivos migrantes o para asegurar que los productos de fortalecimiento fueran percibidos como un logro de la institución socia y no del Proyecto en así, que las herramientas tuvieran sus propios sellos y fueran lo suficientemente adaptables a sus necesidades y capacidades, lo cual garantizó en mayor medida su apropiación e incluso futura continuidad.

Por otro lado, dentro de los principales **factores que dificultaron el logro de los resultados del Proyecto LAZOS a nivel Micro**, se identificaron:

- **Persistencia de barreras estructurales en la población objetivo.** Las migrantes venezolanas participantes (directa e indirectamente) del Proyecto LAZOS siguen enfrentando barreras clave para su integración socioeconómica: la falta o irregularidad de documentación migratoria y laboral (como el PPT en Colombia o incertidumbre por vigencias en Perú) y la no homologación de títulos profesionales, que impiden acceder a empleos formales acordes a su perfil y reconocer su experiencia en el país de acogida. A ello se suman la ausencia de estudios formales completos, la falta de redes de apoyo y el desconocimiento de plataformas y procesos de búsqueda de empleo, así como dificultades para adaptar las hojas de vida al contexto local, que limitan las posibilidades de inserción

⁴⁰ Dentro de los constituyentes y personas beneficiarias finales, los productos y/o servicios del proyecto mejor valorados fueron Asistencia Técnica (92%; 12), Coordinación interinstitucional (75%; 9), Desarrollo de guías, protocolos y herramientas (73%; 8), mientras que algunos productos como Modelos Piloto (50%; 5) tuvieron una valoración menor (Encuesta Evaluación Final Proyecto LAZOS, 2025).

incluso después de recibir servicios de orientación laboral. Persisten, además, brechas en educación financiera y en habilidades blandas: las mujeres señalan que no saben manejar el dinero ni la contabilidad de sus negocios, y que requieren más apoyo para fortalecer su autonomía económica y su confianza. En el caso de quienes residen o han residido en casas refugio, las condiciones de protección restringen la movilidad, dificultan asegurar servicios básicos para emprender, generan desconexión con el entorno externo y hacen más complejo sostener procesos productivos. Finalmente, la alta rotación de las beneficiarias, la falta de medios de contacto estables al egresar y las dificultades para vincular al sector privado limitan el seguimiento y la sostenibilidad de los avances alcanzados por las intervenciones de empleabilidad y emprendimiento dirigidas a mujeres migrantes venezolanas.

- **Capacidades de las instituciones socias.** La limitación de recursos económicos en las instituciones proveedoras de servicios dificultó el cumplimiento de los compromisos de institucionalización de la metodología IMESUN (R3.1), y fue el principal factor al que se le atribuyó el cumplimiento parcial de la meta original. Se relacionaron como factores limitantes los ajustes presupuestarios por los recortes de la cooperación internacional, la reducción de personal (capacitado) en las instituciones socias, así como las limitaciones para poder asegurar estrategias de salida a los esfuerzos del Proyecto (como conexión al sector financiero de migrantes ya capacitados).
- **Persistencia de xenofobia y dificultades regulatorias.** La inestabilidad política, el recrudecimiento del discurso xenófobo en la región y la incertidumbre legal sobre el estatus migratorio (especialmente en los esfuerzos de integración laboral) generaron un entorno operativo hostil que dificultó la ejecución de acciones directas con la población meta y la colaboración con actores gubernamentales. Por ejemplo, en Perú la alta informalidad y la persistencia del estatus migratorio irregular se relacionó como un obstáculo directo en el acceso a oportunidades de empleo formal y marcado por el trabajo decente (que buscó el Proyecto).

Los factores encontrados estuvieron, a su vez, altamente ligados con los hallazgos en la validación de los supuestos y riesgos originales y relacionados con los resultados a nivel Micro. En concreto se encontró que los supuestos de cohesión social (S7), acceso a servicios de cuidado infantil (S9) y no violencia en los mercados (SA12) no se cumplieron; voluntad política y recursos públicos (S3), acceso a atención psicológica/psicosocial (SA13) y protección social para las migrantes (SA14) sólo se cumplieron parcialmente, y sólo compromiso de trabajo con la OIT (S10) se cumplió totalmente. Además, algunos riesgos relacionados con los resultados micro se materializaron como el riesgo de xenofobia (Riesgo 3) y el riesgo de necesidades de subsistencia a corto plazo (Riesgo 7), lo que supusieron factores obstaculizadores adicionales en el logro de las metas inicialmente propuestas a nivel Micro⁴¹.

Nivel de contribución del Proyecto al logro de los resultados Micro

Desde el análisis de contribución del Proyecto al Resultado 3 a nivel Micro se identificó una **incidencia significativa, aunque parcial** en la mejora de las capacidades y condiciones para la empleabilidad y el emprendimiento de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas.

En términos de productos y resultados intermedios, y como se expuso anteriormente, el Proyecto superó ampliamente la meta de guías y herramientas para la integración socioeconómica (11

⁴¹ Ver Anexo 3 y Anexo 4.

frente a una meta de 4), y contribuyó a que 13 instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional incorporaran la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género (aunque se había marcado una meta de 16). Además, fortaleció directamente las capacidades de al menos 232 mujeres migrantes para iniciar, mejorar o expandir sus negocios, además de impulsar dos pilotos de inclusión laboral en Argentina y Colombia con enfoque explícito en mujeres migrantes altamente calificadas y mujeres en casas de refugio.

Esta contribución se vio facilitada por varios factores clave: la alta calidad de la asistencia técnica de la OIT, que generó confianza y credibilidad en las instituciones socias y favoreció la adopción e institucionalización de metodologías y herramientas (IMESUN, pilotos en Colombia y Argentina); la articulación estratégica con actores clave (Secretaría de la Mujer en Medellín, UIA/Red MIA en Argentina, ONU Mujeres, entre otros), que permitió anclar las intervenciones en estructuras existentes; y la flexibilidad operacional y estratégica del Proyecto, que se tradujo en capacidad para identificar sectores de oportunidad, adaptar contenidos a distintos colectivos migrantes y favorecer la apropiación institucional de las herramientas (uso de sellos propios, adecuaciones a capacidades de las contrapartes), lo que incrementa las posibilidades de continuidad.

Sin embargo, la conversión de estos avances en mejoras sostenibles en la integración socioeconómica se vio limitada por un conjunto de factores obstaculizadores y estrechamente vinculados a la validación de supuestos (S3, S7, S9, SA12, SA13, SA14) y a la materialización de riesgos (Riesgos 3 y 7). En este contexto, la contribución del Proyecto al nivel Micro y concretamente al Resultado 3 se encontró significativa en el plano de capacidades, herramientas, modelos piloto y redes, pero estructuralmente condicionada en su traducción en empleos decentes y medios de vida sostenibles, por factores contextuales que desbordan la esfera de control del Proyecto.

Tabla 13. Síntesis de la contribución del Proyecto al logro del resultado Micro

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MICRO			
Nivel de contribución del Proyecto al logro del resultado	Contribución significativa con nivel parcial		
Lógica de la intervención	Resultado 3. Capacidades y condiciones mejoradas para incrementar la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas		
Nivel de logro del resultado	Parcialmente alcanzado		
Indicador/Línea de acción	<table border="1"> <tr> <td>R3.1 Instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional que incorporan la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género en su oferta regular de capacitación empresarial</td> <td>R3.2. Guías y herramientas de orientación laboral y acceso a la protección social desarrolladas o adaptadas para la integración socioeconómica de mujeres migrantes y refugiadas, así como para nacionales en situación de vulnerabilidad, basadas en la caracterización.</td> </tr> </table>	R3.1 Instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional que incorporan la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género en su oferta regular de capacitación empresarial	R3.2. Guías y herramientas de orientación laboral y acceso a la protección social desarrolladas o adaptadas para la integración socioeconómica de mujeres migrantes y refugiadas, así como para nacionales en situación de vulnerabilidad, basadas en la caracterización.
R3.1 Instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional que incorporan la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género en su oferta regular de capacitación empresarial	R3.2. Guías y herramientas de orientación laboral y acceso a la protección social desarrolladas o adaptadas para la integración socioeconómica de mujeres migrantes y refugiadas, así como para nacionales en situación de vulnerabilidad, basadas en la caracterización.		
Nivel de cumplimiento	<table border="1"> <tr> <td>Parcialmente cumplido (Progreso del indicador: 81%)</td> <td>Cumplido (Progreso: 275%)</td> </tr> </table>	Parcialmente cumplido (Progreso del indicador: 81%)	Cumplido (Progreso: 275%)
Parcialmente cumplido (Progreso del indicador: 81%)	Cumplido (Progreso: 275%)		
Principales vías causales	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Asistencia técnica a instituciones de formación y actores del mercado (adopción IMESUN y pilotos) ⇒ Desarrollo de guías y herramientas de orientación laboral, contratación, protección social ⇒ Fortalecimiento capacidades empresariales y de empleabilidad de mujeres migrantes 		

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MICRO	
Validación de supuestos y materialización de riesgos*	S3 (●); S7 (●); S8 (●); S10 (●); S12 (●); SA13 (●); SA14 (●) Riesgo 3 (●); Riesgo 7 (●)
Factores que facilitaron el logro del resultado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad técnica de la OIT y de sus productos/servicios relacionados. ✓ Articulación estratégica con actores clave ✓ Flexibilidad operacional y estratégica del Proyecto ✓ Compromiso de organizaciones socias y entidades aliadas (S10)
Factores que dificultaron el logro del resultado	<ul style="list-style-type: none"> × Barreras estructurales en la población objetivo × Capacidades limitadas de las instituciones socias × Persistencia xenofobia y dificultades regulatorias × No cumplimiento de supuestos contextuales claves y materialización de riesgos directos
Otros factores que limitan la atribución exclusiva (del logro parcial)	<ul style="list-style-type: none"> • Integración socioeconómica de migrantes (especialmente de mujeres) depende de un entramado de intervenciones y no de acciones aisladas • Incremento en empleabilidad de migrantes es un cambio a largo plazo • Supuestos y riesgos contextuales reducen posibilidad de la línea casual fortalecimiento capacidades=mayor integración socioeconómica • Alta rotación, movilidad y vulnerabilidades en migrantes dificulta el seguimiento, limitan la evidencia y restringen la atribución directa
Contribución desde factores relacionados con los enfoques transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Género/no discriminación: adaptación de metodologías de formación y pilotajes para atender barreras de género. • Diálogo social: mesas tripartitas y alianzas con empleadores como en Argentina facilitaron la implementación de pilotos y la difusión de derechos. • NIT: estructuración desde los principios de trabajo decente, contratación equitativa y enfoque de derechos de materiales como guías de derechos laborales. • Ambiental: No identificado como factor incidente en resultados Micro

*Verde: ● Cumplimiento total del supuesto o no materialización del riesgo / Amarillo: ● Cumplimiento parcial del supuesto o materialización parcial del riesgo / Rojo: ● No cumplimiento del supuesto o materialización del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

3.4. EFICACIA DE LA GESTIÓN

10. ¿Qué lecciones ofrece el modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS en términos de articulación técnica, compromiso institucional de contrapartes y trabajo conjunto con otras agencias del SNU?

Para responder a esta pregunta sobre el modelo de gestión y coordinación del Proyecto, se analizan los mecanismos de coordinación interna y los de coordinación técnica, atendiendo a la evolución de los procesos a lo largo de la implementación.

Principales hallazgos:

10.1 El Proyecto contó con una coordinación interna sólida, que incluyó un gran número de reuniones técnicas, roles definidos y un sistema de monitoreo orientado a resultados. Esto facilitó los ajustes operativos y la articulación multinivel. Se estableció una división funcional clara, en la que el sector público lideró la

planificación y el seguimiento, mientras que sindicatos y empleadores aportaron a la ejecución y al diálogo social, fortaleciendo la implementación y la adaptabilidad en distintos contextos.

10.2 LAZOS fortaleció los mecanismos de coordinación técnica existentes y creó nuevos espacios de coordinación interinstitucional: mesas locales en Argentina, la integración de servicios en Colombia, el apoyo a políticas en Perú y la coordinación migratoria en República Dominicana. A nivel regional, promovió la Caja de Herramientas y el mecanismo de certificaciones con CINTERFOR. También articuló agendas mediante R4V y la Declaración de Los Ángeles, consolidando su rol técnico como puente entre los niveles nacional, regional y multilateral.

La eficacia de la gestión se entendió como el grado en que los mecanismos de gestión del Proyecto facilitaron el logro de los resultados previstos, a partir de la articulación efectiva de la coordinación interna, la coordinación técnica y la capacidad adaptativa. Este criterio evaluó, por un lado, la claridad de roles, la comunicación y la toma de decisiones entre los distintos niveles y actores involucrados; por otro, la coherencia y calidad de la coordinación técnica con contrapartes y socios estratégicos; y, finalmente, la capacidad del Proyecto para ajustarse de manera oportuna a cambios contextuales, riesgos emergentes y aprendizajes derivados de la implementación, manteniendo la coherencia y el enfoque en resultados.

Mecanismos de coordinación interna

El Proyecto **consolidó un enfoque de monitoreo y evaluación centrado en resultados**, empleando instrumentos como planes de implementación actualizados, fichas de reporte de actividades y reuniones regulares de seguimiento tanto a nivel nacional como regional. Este enfoque buscaba **no solo el control de las actividades, sino también su relevancia para la contribución al cambio esperado**. Según lo mencionado en los informes de progreso, durante 2024 se priorizó el cierre progresivo de las intervenciones, fortaleciendo las capacidades de los socios y asegurando la continuidad y la sostenibilidad de los productos y herramientas generados, como parte del proceso de extensión del Proyecto para 2025.

Cabe destacar el **uso intensivo de reuniones técnicas de seguimiento**, fundamentales para analizar avances, identificar problemas, compartir experiencias y ajustar la acción en función de los desafíos detectados en los entornos político, social e institucional de cada país de intervención. El **monitoreo** ha sido **flexible**, adaptándose a retos como cambios institucionales, resistencias gubernamentales o dificultades de articulación interinstitucional, todo ello dentro de un contexto regional marcado por agendas cambiantes en migración laboral e integración socioeconómica, así como por la necesidad de respuestas adaptadas a la movilidad y vulnerabilidad de la población migrante y refugiada.

La sistematización de las reuniones permitió el **aprendizaje compartido y la toma de decisiones en tiempo real**. Las instituciones nacionales y el equipo regional fortalecieron la coordinación con consultores, especialistas en áreas clave (migración, género, empleo, formación profesional, etc.) y han promovido un entorno de aprendizaje conjunto en el marco del Proyecto.

Según la información disponible en los informes de progreso, se presenta a continuación una tabla resumen con el número de reuniones nacionales y regionales celebradas por año.

Tabla 14. Reuniones de coordinación y seguimiento celebradas por año⁴²

⁴² En 2022, el Proyecto consolidó la estructura de seguimiento, con reuniones de arranque, planificación y revisión de actividades, así como seguimiento técnico a las líneas de intervención. Los valores que se presentan son estimaciones hechas a partir de la información mencionada en el Informe de Progreso de 2022.

Año	Reuniones Técnicas	Reuniones Nacionales	Reuniones Regionales	Total (aprox.) reuniones
2022	-	~8	~6	14
2023	-	30 (enero-julio)	-	+40 (estimado anual)
2024	-	24	22	46
2025	28	40		68
TOTAL (estimado)	28	102	28	168

Fuente: Elaboración propia

Estos datos reflejan el gran **esfuerzo del Equipo de Proyecto por crear espacios para identificar desafíos, evaluar los avances y tomar decisiones estratégicas** que garantizaran la coherencia y la relevancia de las acciones del Proyecto en cada país participante y en el ámbito regional.

Mecanismos de coordinación técnica

A lo largo de su implementación, el Proyecto fue **tejiendo una red de mecanismos de coordinación técnica que combinaban espacios ya existentes con instancias nuevas creadas o impulsadas por el propio Proyecto**. Esa arquitectura se fue densificando año a año y explica, en buena medida, cómo un Proyecto relativamente acotado contribuyó a mover las agendas nacionales y regionales en torno a la integración socioeconómica.

En 2022, el enfoque principal no fue tanto crear nuevas mesas, sino insertarse estratégicamente en los espacios existentes que ya abordaban la movilidad humana. En todos los países se establecieron canales de información, coordinación y seguimiento con las contrapartes y que el equipo participó activamente en plataformas como los grupos nacionales de la R4V (GIFMM en Colombia, GTRM en Perú), las mesas de migración en Argentina, Perú y República Dominicana, y las redes nacionales de migración en Argentina, Colombia y Perú⁴³. A través de esos espacios, LAZOS comenzó a identificar demandas de asistencia técnica y brechas en la oferta pública, que luego se convertirían en procesos de trabajo más estructurados.

En Argentina, la coordinación adoptó una forma muy concreta cuando el Proyecto decidió apoyarse en el nivel local ante las dificultades para avanzar en el nacional. A partir de 2023 se fueron conformando mesas locales de trabajo multiactor en varios municipios, concebidas como mecanismos para articular oficinas de empleo, gobiernos locales, organizaciones sociales y sindicatos en torno a las barreras de acceso al empleo y a la protección social de personas migrantes y refugiadas. Según los datos de 2025⁴⁴, **se crearon nueve mesas locales, que se contabilizan como un solo mecanismo de coordinación interinstitucional para el indicador de Resultado 1**, cuya función central fue promover una respuesta conjunta a los desafíos de

En 2023, el registro señala al menos 30 reuniones nacionales durante la primera mitad del año, y la continuidad de espacios semanales de reporte e intercambio, además del fortalecimiento de la articulación regional.

En 2024, se reportan 24 reuniones nacionales (seis por país) y 22 regionales, sumando un total de 46 reuniones íntegramente de seguimiento y monitoreo técnico, con una estimación de 44 horas totales de trabajo.

Para 2025, la información fue obtenida del Equipo Proyecto, en donde se indicaba que había habido "reuniones generales de seguimiento y coordinaciones con todo el equipo técnico y financiero, 2 veces al mes, con un total de 28 reuniones (56 horas). Además, reuniones bilaterales de seguimiento específico con cada país dos veces al mes con un total de 40 reuniones (10 reuniones por país en el año - 60 horas)".

⁴³ OIT (2022) Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.

⁴⁴ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS

integración en cada territorio. Estas mesas no se limitaron a dialogar, sino que servían para ordenar derivaciones entre servicios, alinear acciones de orientación laboral y vincular la oferta municipal con las políticas nacionales. También **impulsó la creación de la Red Intersindical sobre Migración Laboral y Movilidad Humana**, otro mecanismo de coordinación con una lógica distinta pero complementaria. La evaluación de medio término describe cómo, a partir de procesos formativos y de acompañamiento técnico, las tres centrales sindicales (CGT, CTA y CTA-A) designaron referentes en las provincias y acordaron un modelo de gobernanza de la red. Esta red articula a los sindicatos entre sí y los vincula con el Estado y otras organizaciones en las mesas locales, con el objetivo de instalar de manera permanente la agenda de derechos laborales de los trabajadores migrantes y refugiados. LAZOS contribuyó a definir objetivos, resultados y mecanismos de funcionamiento, de modo que la Red quedara instalada como actor estable del entramado institucional.

En Colombia, el Proyecto se centró más en la coordinación entre los servicios del propio sector del trabajo. Uno de los **resultados más claros fue el modelo de referenciación cruzada entre la Agencia Pública de Empleo del SENA y el sistema de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales**. Este hecho fue registrado como un procedimiento interinstitucional formal que articulaba orientación ocupacional, intermediación laboral y certificación de competencias en una misma ruta de atención y se contabilizó como mecanismo de coordinación técnica implementado por el Proyecto. Este modelo buscaba que las personas migrantes y refugiadas no se perdiesen en servicios desconectados, sino que pudieran transitar desde la orientación hasta la certificación y el empleo con derivaciones claras y protocolos compartidos entre unidades que antes trabajaban de manera fragmentada.

En Perú, LAZOS **apostó por fortalecer mecanismos ya existentes, pero poco aprovechados desde el ángulo de la integración socioeconómica**. Un caso emblemático es el **Comité Consultivo sobre Inclusión Financiera de Personas Migrantes y Refugiadas, en el marco del Consejo Nacional de Inclusión Financiera**. El Proyecto se integró a este Comité y avanzó en un mapeo para diseñar campañas de información y sensibilización a instituciones financieras, lo que transformó al Comité en un verdadero espacio de coordinación técnica entre Migraciones, entidades financieras y otros sectores para abordar las barreras de acceso a servicios financieros de la población venezolana⁴⁵. Además, **el Proyecto apoyó a la Mesa Intersectorial para la Gestión Migratoria (MTIGM) en la elaboración y aprobación de la Estrategia Nacional de Integración Socioeconómica (ENISE)**. En la práctica, esto supuso acompañar un mecanismo interministerial liderado por el Estado peruano y dotarlo de contenidos técnicos, insumos y propuestas específicas para articular trabajo, protección social, inclusión social, economía y migraciones alrededor de la integración.

En República Dominicana, la acción del Proyecto se centró en dos frentes de coordinación técnica. Por un lado, **contribuyó al fortalecimiento de la Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias del Instituto Nacional de Migración**, elaborando un reglamento operativo y apoyando el diagnóstico de las operaciones estadísticas. Por otro lado, **se impulsó la Mesa Interinstitucional de Migración Laboral, liderada por el Ministerio de Trabajo**, en la que la OIT ha brindado asistencia técnica sostenida desde antes de LAZOS, pero profundizada en el marco del Proyecto. En esa Mesa confluyen ministerios y entidades responsables tanto de la política migratoria como de la regulación del trabajo, lo que la configura como un espacio clave para armonizar normas, procedimientos y servicios en torno al empleo de personas migrantes.

⁴⁵ OIT (2023) Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.

Además de estos mecanismos nacionales y locales, el Proyecto **ha utilizado la escala regional como un nivel adicional de coordinación técnica**. Según los datos de 2024⁴⁶, **se conformó un grupo de trabajo para elaborar la Caja de Herramientas para gobiernos locales**, en el que participaron ACNUR, BID, OEA, MPI, OIM, organizaciones de cooperación y fundaciones privadas. Este grupo sirvió como espacio técnico para validar metodologías, identificar informantes clave y mapear buenas prácticas que luego alimentarían la Caja. En el mismo año, el Proyecto facilitó un acuerdo con 14 instituciones de formación profesional de la región, organizaciones de empleadores y de trabajadores para crear, con el apoyo de CINTERFOR, un mecanismo regional de reconocimiento mutuo de la certificación de competencias laborales, promoviendo un grupo tripartito promotor como instancia de coordinación continua. Aunque estos espacios tenían una dimensión regional, también han funcionado como mecanismos técnicos interinstitucionales directamente vinculados al Proyecto.

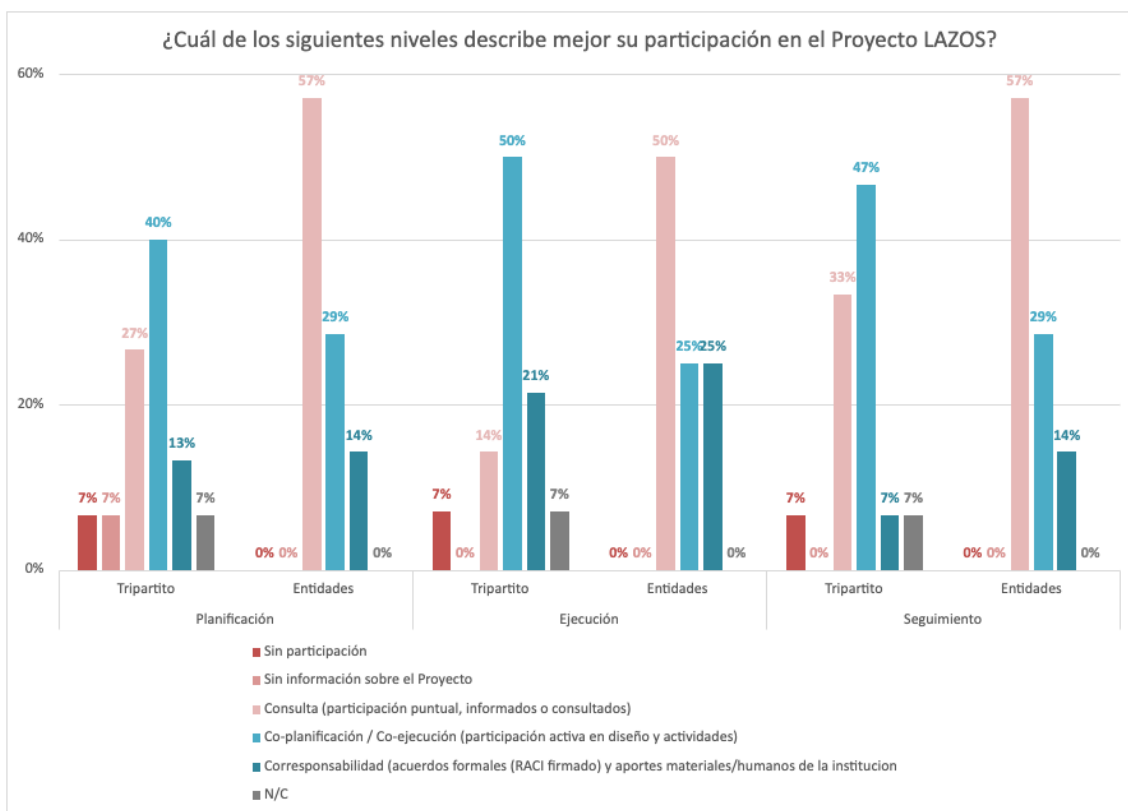
Finalmente, la articulación del Proyecto con plataformas regionales, como el sector de integración socioeconómica de la R4V y los grupos de trabajo de la Declaración de Los Ángeles, se ha traducido en intervenciones técnicas e incidencia, en las que LAZOS ha operado como bisagra entre agendas regionales y políticas nacionales⁴⁷. La sistematización de indicadores recoge quince intervenciones con mecanismos y plataformas, incluyendo co-liderazgo del sector de integración de R4V y la creación del espacio “Talento en Movimiento” para el reconocimiento de certificaciones laborales, lo que refuerza el papel del Proyecto como articulador en redes de gobernanza más amplias.

Estas evidencias han de complementarse con la información obtenida de los cuestionarios a tripartito y a las entidades aliadas sobre su participación en el Proyecto.

Gráfico 10. Percepción sobre el nivel de participación en el Proyecto por actores

⁴⁶ OIT (2024) Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.

⁴⁷ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.



En la **etapa de planificación, la participación de las entidades públicas es claramente predominante**. Esto es consistente con la naturaleza del Proyecto en donde la definición de prioridades, la alineación con políticas nacionales y la determinación de responsabilidades institucionales recaen principalmente en ministerios, servicios públicos de empleo, instituciones de formación profesional y agencias gubernamentales responsables de migración y trabajo. **Las organizaciones tripartitas, en cambio, desempeñan un rol secundario, más cercano a la consulta que a la toma de decisiones**. Es un patrón esperable ya que el Estado fija la dirección estratégica, mientras que los interlocutores sociales son llamados a aportar desde su conocimiento sectorial.

Este panorama cambia radicalmente en la fase de ejecución. Allí, **las organizaciones tripartitas alcanzan su mayor nivel de participación**. Cerca de la mitad declara haber estado involucrada activamente, lo cual coincide con lo observado en los informes de seguimiento, en donde los sindicatos participaron en mesas locales y redes sectoriales, las organizaciones empresariales apoyaron los procesos de contratación equitativa o emprendimiento, y las organizaciones de empleadores/as y trabajadores/as contribuyeron a diagnósticos, talleres y metodologías. **La ejecución es el espacio natural del diálogo social aplicado, donde la experiencia práctica y sectorial se vuelve indispensable**.

En la fase de seguimiento, las **entidades aliadas vuelven a ocupar una posición más fuerte**. La supervisión de indicadores, la consolidación de datos administrativos, los reportes institucionales y la validación técnica son funciones que corresponden en gran medida a los organismos públicos responsables de la política laboral y migratoria. Sin embargo, es notable que las organizaciones tripartitas sigan presentes, aunque en un rol más moderado ya que no desaparecen, sino que continúan aportando observaciones, retroalimentación y perspectivas sectoriales que enriquecen el avance del Proyecto.

Con esto se evidencia la división funcional del trabajo que refleja el ADN del Proyecto LAZOS. Las entidades públicas lideran las fases en las que se requiere autoridad institucional y capacidad regulatoria, mientras que los actores tripartitos aportan fuerza en las fases en las que su conocimiento del mercado laboral, su presencia territorial y su legitimidad social generan mayor valor. Esta dinámica es precisamente la que buscan los modelos de gobernanza promovidos por la OIT, marcada por una combinación equilibrada de liderazgo institucional estatal y participación activa del diálogo social, cada cual en las etapas en las que su aporte es estructural.

Añadir finalmente la percepción de las personas consultadas sobre si los roles y responsabilidades entre las instituciones estuvieron claramente definidos y respetados. Lo primero que sugieren los resultados es que el Proyecto operó sobre una estructura de coordinación bastante madura. La mayoría de los actores percibe que tanto los roles como las responsabilidades estuvieron bien definidos y fueron respetados, lo que indica que LAZOS consiguió establecer un marco organizativo claro, algo fundamental en proyectos que trabajan con múltiples sectores (migración, empleo, formación profesional, inclusión financiera) y con actores estatales y no estatales. Esta lectura es particularmente relevante porque, como muestran los informes del proyecto, el Proyecto dependía de mecanismos interinstitucionales formales (mesas locales, comités, grupos técnicos) junto con mecanismos funcionales (derivaciones entre servicios, co-diseño de metodologías, articulación con SPE e IFP). La claridad percibida en los roles y responsabilidades apunta a que esos mecanismos no se quedaron en la forma, sino que lograron operar con cierto grado de consistencia.

Sin embargo, el hecho de que exista un grupo de instituciones no menor que reporta definiciones “pocas” o “medianas” indica que la coordinación no fue homogénea en todos los países, sectores o momentos. Esto coincide con los desafíos documentados, como las rotaciones de personal, las brechas de capacidad en algunos servicios públicos y los ritmos administrativos distintos entre ministerios. Es decir, el **Proyecto contó con un marco sólido, pero la experiencia en terreno fue más diversa.**

La diferencia entre roles y responsabilidades es reveladora, ya que las responsabilidades reciben valoraciones más altas. Esto suele ocurrir cuando, aunque haya cierta ambigüedad conceptual sobre “quién es quién” en el sistema, sí hay claridad práctica sobre “quién hace qué” en las acciones concretas. En otras palabras, la operación técnica fue más clara que la arquitectura formal, lo cual coincide con la vocación del Proyecto de “hacer avanzando” y de fortalecer los servicios públicos a través de acciones y pilotos.

En conjunto, los datos reflejan que **el Proyecto logró una** coordinación interinstitucional eficaz y operativa, **sustentada en acuerdos claros y en una distribución funcional del trabajo.** Pero también dejan ver que esta coordinación fue el resultado de un proceso dinámico —no automático— en el que distintas instituciones fueron encontrando su lugar y su nivel de compromiso a medida que avanzaba la implementación.

3.5. EFICIENCIA⁴⁸

⁴⁸ Nota metodológica: en esta evaluación, el análisis de la eficiencia trasciende la tradicional verificación de ejecución presupuestaria para adoptar un enfoque integral de Value for Money, entendiendo la eficiencia como la optimización de la relación entre los recursos invertidos (financieros y temporales) y los resultados efectivamente alcanzados. Bajo esta perspectiva, se valora especialmente la gestión adaptativa y la flexibilidad operativa como factores críticos de eficiencia, examinando cómo la reasignación estratégica de recursos y la ampliación de los plazos permitieron al Proyecto responder a la volatilidad del contexto y asegurar la consolidación de sus logros.

11. ¿En qué medida la ampliación temporal y la reasignación de recursos del Proyecto contribuyeron a una mayor capacidad de respuesta frente a desafíos contextuales y a la consolidación de resultados?

En esta pregunta se analiza la eficiencia en el uso de los recursos financieros y temporales por parte del Proyecto teniendo en cuenta la ampliación temporal y la reasignación de recursos, se identifica la respuesta a desafíos contextuales y consolidación de resultados que esta ampliación habría permitido y se revisa la percepción de las contrapartes frente a la utilidad que tuvo esta ampliación y la reasignación de recursos para las acciones del Proyecto.

Principales hallazgos:

11.1 El análisis de eficiencia, basado en el enfoque *Value for Money* y el indicador de Eficiencia de Recursos (ER), muestra que el Proyecto fue globalmente costo-eficiente tras la ampliación, con valores cercanos o superiores a 1 en la mayoría de los resultados. El Resultado 2 optimizó recursos financieros y temporales, mientras el Resultado 4 exigió mayores ajustes y reasignaciones.

11.2 Se encontró que la ampliación temporal y la reasignación de recursos permitieron adaptar la intervención a un contexto más restrictivo y complejo en materia migratoria, reorganizando tiempos entre niveles nacional y regional. En general, el año adicional viabilizó completar productos regionales, pilotear y ajustar modelos, acompañar procesos normativos e institucionales y convertir entregables técnicos en herramientas efectivamente utilizadas por instituciones, gobiernos locales y socios implementadores.

11.3 Por su parte, las contrapartes valoraron muy positivamente la ampliación y la reasignación, considerándolas condiciones habilitantes para evitar un cierre prematuro y asegurar compromisos institucionales. Actores de Argentina, Colombia, Perú, República Dominicana y del plano regional subrayaron que el año adicional fue clave para pasar del diseño al pilotaje, la validación operativa y la institucionalización de cambios en políticas, servicios y herramientas.

Eficiencia en el uso de los recursos

Originalmente, el Proyecto fue concebido para 36 meses (2022–2024) con un presupuesto inicial de USD 4,4 millones y posteriormente ampliado a 48 meses, con un presupuesto total de alrededor de USD 4,92 millones distribuido en cinco desembolsos. El quinto desembolso (USD 460.765,29), aprobado el 2 de diciembre de 2024, estuvo directamente asociado con la extensión 2025 e incluye, además, la autorización para usar los intereses acumulados⁴⁹.

A su vez, en el informe de avance 2024 se señala que, hacia finales de 2024, se identificaba el riesgo de no contar con tiempo suficiente para completar productos y actividades clave, en un contexto de alta demanda sobre el Proyecto (posicionamiento en mecanismos regionales, múltiples alianzas y desarrollo de productos regionales) y de ejecución todavía en curso en varios componentes. Por ello, el equipo abrió un proceso de diálogo con ASDI, la entidad socio financiador, que derivó en la aprobación de la extensión y el incremento presupuestario, con el fin de: i) completar las actividades previstas en el marco lógico, incluyendo las ajustadas durante la implementación, y ii) fortalecer el enfoque regional del Proyecto, en particular la actualización de la ERISE, el mecanismo de reconocimiento mutuo de certificaciones de competencias laborales y los recursos para gobiernos locales. Además, se acordó el aseguramiento de recursos para seguimiento, monitoreo y evaluación final; y la protección de acciones complementarias de alto valor agregado (como inclusión financiera o espacios de liderazgo de mujeres migrantes).

⁴⁹ Documentos de gestión (Informes de seguimiento, PRODOC) e información financiera.

A través del enfoque economicista *Value For Money* (VFM), se evaluó eficiencia de los resultados con el uso del indicador Eficiencia de los Recursos (ER), el cual permite observar la relación entre el cumplimiento de los productos/resultados respecto al uso de los recursos financieros y temporales programados y empleados para tal fin⁵⁰. Este ejercicio se realizó teniendo en cuenta los valores de cumplimiento de las metas y uso de recursos con la extensión. Los resultados pueden detallarse en la Tabla 13.

Tabla 15. Eficiencia en el uso de los recursos financieros y temporales para el logro de resultados y productos

Nivel	Lógica de la intervención	Eficiencia de recursos (ER) financieros y temporales	Nivel	Lógica de la intervención	Eficiencia de recursos (ER) financieros y temporales
RESULTADO 1	Resultado 1. Mejora de la capacidad de las Instituciones de Formación profesional (IFP) para atender a los migrantes, refugiados y a las comunidades de acogida.	0,96	RESULTADO 3	Resultado 3: Capacidades y condiciones mejoradas para incrementar la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas	0,93
RESULTADO 2	Resultado 2. Aumento de las oportunidades de empleo decente para los migrantes y refugiados venezolanos y sus comunidades de acogida mediante el fortalecimiento del vínculo entre los servicios públicos de empleo (SPE) y el mercado laboral	2,05	RESULTADO 4	Resultado 4. Sistemas de información e intervenciones para la integración socioeconómica fortalecidas a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular	0,84**

*Verde: ● Eficiencia positiva / Amarillo: ● Eficiencia cercana / Rojo: ● No eficiente

**Promedio entre los valores de ER de los Productos y del Resultado por tener indicador de resultado positivo, pero cualitativo

Fuente: Elaboración propia

⁵⁰ La fórmula de indicador (ER) corresponde a:

$$Eficiencia\ de\ los\ recursos = \left(\frac{L}{M} * \frac{Cr}{Cp} \right) / \frac{Tf}{Ti}$$

Donde:

L= cantidad (o monto) entregado (ejecutado)

M= cantidad (o monto) presupuestado total

Cr= costos/recursos reales

Cp= costos/recursos programados (presupuestados) totales

Ti=Tiempo inicial

Tf=Tiempo final

El resultado del indicador señala que si ER=1 la producción es eficiente, esto es, se lograron los resultados esperados, con los recursos inicialmente programados (financieros y temporales); si es <1 la producción es menos eficiente que lo programado, y si es >1 la producción es más eficiente que lo programado.

En general, con el uso adicional de recursos, el Proyecto fue costo-eficiente en el logro de sus resultados, alcanzando valores cercanos o superiores a 1, aunque con diferencias entre sí. De acuerdo con el análisis empleado, el Resultado 2 fue en el que el Proyecto empleó mejor sus recursos, pues con menos recursos financieros de los presupuestados, logró superar sus metas en los cuatro años de ejecución, aun cuando, de acuerdo con el reporte financiero, *“Se incrementó el presupuesto en el último año para cubrir la pérdida de la cofinanciación de USAID y ONU Mujeres en la actualización de la plataforma web de intermediación laboral del SPE y la implementación del Piloto de empleabilidad de mujeres en Colombia”*. Por el contrario, el Resultado 4 presentó los mayores desafíos, pero dada la estrategia de reasignación de recursos empleada, logró fortalecer algunos de sus productos con los recursos no ejecutados de otros componentes. En concreto, el Proyecto reasignó algunos recursos como fondos no ejecutados del Producto 4.2 (ER=0) para los Productos 4,1 (ER=1,64) y 4,3 (ER=0,89) en acciones regionales relacionadas con la ERISE, el Mecanismo del Reconocimiento Mutuo de CCL, el apoyo a plataformas de personas migrantes y refugiadas (Red de Lideresas y Coalición por Venezuela), y, en general, el posicionamiento del objetivo de integración socioeconómica en procesos consultivos y mecanismos de integración regionales.

La reasignación en la capacidad de respuesta a desafíos de contexto y consolidación de resultados

De acuerdo con los documentos de diseño, gestión y los informes de seguimiento, se reconoce que el Proyecto ha estado marcado por desafíos contextuales como el endurecimiento de políticas migratorias en varios países de acogida y la securitización de la gobernanza migratoria; la diversificación de los flujos migratorios (más allá de la población venezolana); episodios de inestabilidad económica y social en países receptores; y cambios en el escenario político internacional, incluyendo nuevas incertidumbres sobre la política migratoria de Estados Unidos. Además, la matriz de riesgos y la validación de supuestos registran que el escenario externo ha sido desafiante, con eventos como la persistencia de la discriminación y la xenofobia, o con necesidades básicas insatisfechas en la población migrante.

En este contexto, se evidenció que la ampliación temporal y la reasignación de recursos frente a los desafíos del contexto se tradujeron en varios ajustes concretos de la respuesta donde:

- A nivel regional, el año 2025 se destina a liderar la actualización y aprobación de la +ERISE, incorporando un sistema de monitoreo y evaluación, ampliando el alcance más allá de la población venezolana e integrando la estrategia en mecanismos regionales vinculantes y procesos consultivos. La extensión se vincula así con la necesidad de adaptar la respuesta regional a dinámicas migratorias más complejas y cambiantes.
- En el plano nacional, el Proyecto reorganiza tiempos y prioridades: parte de los productos regionales se reprograma para el último año, mientras que en años previos se prioriza la concreción de avances nacionales con otras fuentes de recursos. La extensión y el presupuesto adicional permiten recuperar y completar los componentes regionales postergados.

Asimismo, se identificó que el año adicional permitió consolidar resultados como:

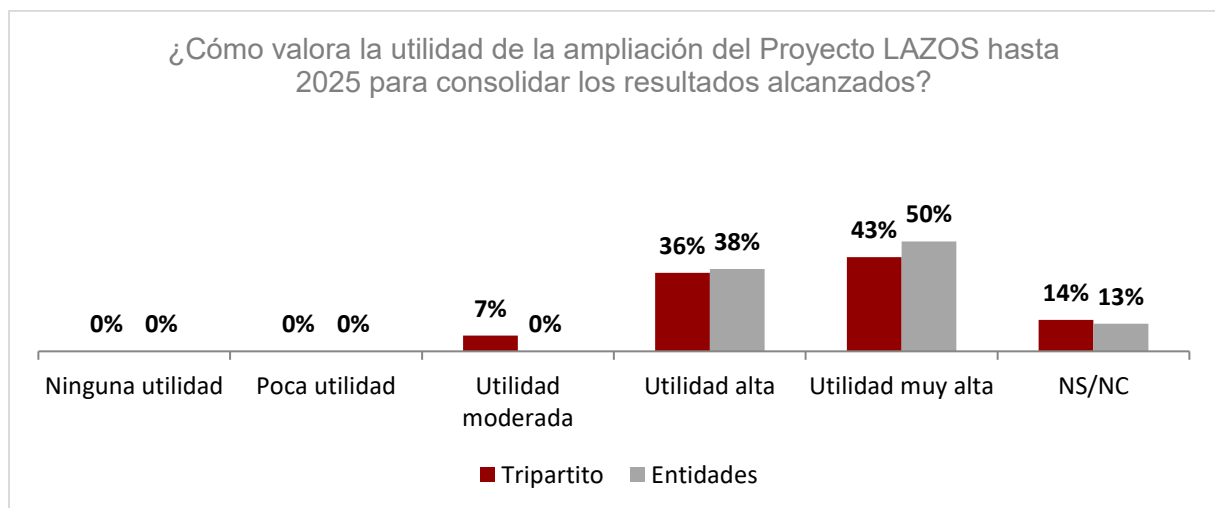
- **Convertir productos técnicos en herramientas efectivamente utilizadas**, por ejemplo, la Caja de Herramientas de Orientación Laboral adoptada en Colombia por el SENA y utilizada por más de 50 orientadores, las guías de servicios para población migrante en Perú, incluyendo su versión digital con código QR, y la Guía de Recursos en Argentina.

- **Acompañar procesos de normatividad y política pública**, como la resolución del INFOTEP que flexibiliza requisitos documentales para que personas venezolanas accedan a formación profesional en República Dominicana, o la progresiva incorporación de la ERISE en la Política Nacional de Migración en Perú.
- **Pilotear y ajustar modelos** antes de entregarlos como “producto final”, que reportaron avances significativos en Argentina y Colombia y cuya puesta en marcha se concentró precisamente en el último tramo del Proyecto.
- **Proteger y profundizar espacios de participación y liderazgo de mujeres migrantes**, como el encuentro de lideresas regionales que pudo realizarse gracias a la extensión y que, en un contexto de recortes, hubiera sido cancelado.

Percepción de actores clave sobre la utilidad de ampliación en el Proyecto

Por su parte, **la percepción de las contrapartes respecto a la utilidad de la ampliación del Proyecto en términos temporales fue altamente valorada** (mayormente con *Utilidad Muy Alta* y *Alta* como puede verse en el Gráfico 11). Los informantes coinciden en que, sin el año adicional, el Proyecto habría pasado prematuramente a fase de cierre, dejando productos en el papel y sin el tiempo necesario para instalar capacidades o asegurar compromisos institucionales. Reconocen incluso en la extensión y la reasignación un “*respaldo del socio financiador*” que legitimaría el esfuerzo realizado por la OIT y sus socios, y que habría permitido un cierre menos apresurado, con mayor reflexión y una mejor planificación.

Gráfico 11. Percepción de actores clave sobre la utilidad de la ampliación temporal del Proyecto



Además, a nivel país y regional, se identificó que la utilidad de la ampliación fue reconocida por los actores como una posibilidad para responder mejor a los tiempos y cambios institucionales no controlables, así como para consolidar algunos resultados. En concreto:

- En Argentina, el año adicional se reconoció como clave para consolidar y expandir las mesas locales multiactor y completar la Guía de Recursos, que se había visto afectada por cambios de gestión y donde sin la ampliación, esta herramienta habría quedado inconclusa.

- En Colombia, se indicó que el año adicional fue "*fundamental*" para pasar de la finalización de la Caja de Herramientas de Orientación Laboral en 2024 a su implementación y seguimiento con el SENA y el SPE, así como para pilotear el modelo de casas refugio y ajustar la guía transnacional a partir de la experiencia en terreno. Los actores nacionales señalan que, sin la extensión, estos productos habrían quedado en fase de diseño y sin validación operativa.
- En Perú, el tiempo adicional permitió avanzar en la incorporación de la ERISE en la actualización de la Política Nacional de Migración y avanzar en la guía de servicios y en la estrategia de comunicación para población migrante, aunque esta última enfrentó retrasos por desajustes de tiempos entre la OIT y la universidad socia.
- En República Dominicana, la extensión fue descrita incluso como " *cien por ciento oportuna*", porque muchas acciones estaban en fase avanzada pero aún no consolidadas. El 2025 en general se percibió como el período para concretar compromisos e institucionalizar cambios, por ejemplo, en la oferta del INFOTEP o en el trabajo de la Escuela Nacional de Migración.
- A nivel regional, se destacó que la extensión hasta 2025 permitió avanzar en la actualización de la ERISE con un enfoque más inclusivo y articulado con mecanismos como el Proceso de Quito, la R4V, la CSM, la CRM y el MIRPS, así como vincular sus resultados a una planificación regional plurianual, de modo que no quedaran circunscritos a la duración presupuestaria del Proyecto.

En general, los actores entrevistados señalan que el primer año se destinó principalmente a instalar diálogos, acordar planes de trabajo y definir metodologías, y que la ejecución sustantiva se concentró en los años siguientes. Por ello, el tiempo adicional se percibió como el "espacio" necesario para pasar del diseño y elaboración de productos al pilotaje, la validación y la institucionalización, aunque para algunos resultados de más largo alcance (y relacionados con los resultados a nivel Macro) el tiempo empleado habría permitido ver materializados cambios institucionales, normativos y/o de capacidades que requieren horizontes superiores.

12. ¿En qué medida la actualización de los indicadores, los mecanismos de seguimiento y la Evaluación Intermedia han fortalecido la gestión adaptativa del Proyecto?

En esta pregunta se analizan el diseño y el funcionamiento del sistema de monitoreo, los mecanismos de seguimiento y los espacios de revisión interna, y la manera en que estos contribuyeron a orientar las decisiones y a ajustar la implementación.

Principales hallazgos:

12.1 El rediseño de indicadores del Proyecto logró una eficiencia alta en la corrección estructural del mismo, alcanzando un nivel de cumplimiento Alto de la Recomendación 7 (R7). El Proyecto reorientó exitosamente la medición, pasando del enfoque inicial que se centraba en la situación de la población migrante (nivel Micro), a enfocarse en el objetivo real del fortalecimiento de capacidades institucionales (nivel Meso), además de incluir enfoque de género e interseccionalidad en su formulación.

12.2 En cuanto a los mecanismos de seguimiento, basados en la gestión adaptativa con tableros y alertas, se identificó que estos permitieron realizar ajustes operativos frecuentes (semanales o quincenales) y gestionar cuellos de botella. Sin embargo, subsistieron barreras en el sistema de datos, marcadas por baja desagregación, registros heterogéneos, escasa interoperabilidad y un uso más descriptivo que analítico de la información, lo que limitó el monitoreo estratégico y el cumplimiento de la estrategia estadística.

12.3 La Evaluación Intermedia tuvo un rol catalizador para el Proyecto. La EMT proveyó un análisis externo e independiente que brindó el argumento para tomar medidas y dio solidez a las propuestas de ajuste. Impulsó cambios estructurales clave para LAZOS, incluyendo la adopción exitosa del rediseño de indicadores (R7) y la consecución de la extensión de los plazos del Proyecto hasta junio de 2025 (R9). La extensión de los plazos fue necesaria debido a que las transformaciones institucionales profundas y la voluntad política requerida son difíciles de lograr en el plazo original de tres años.

12.4 El sistema de M&E fue considerado como clave para la gestión adaptativa del Proyecto, facilitando ajustes operacionales en tiempo real. No obstante, su potencial para influir de manera completa y sistemática en las decisiones a escala regional se vio limitado por brechas persistentes. Estas limitaciones incluyen la calidad y oportunidad de obtención y uso de los datos estadísticos y la falta de participación activa de la población migrante en las fases de diseño programático. El sistema se topó con debilidades de gobernanza, como el carácter no vinculante de los marcos regionales (PdQ, R4V).

Actualización de los indicadores

Respecto al papel de la **actualización de los indicadores** del Proyecto en el fortalecimiento de la gestión adaptativa, se identificó que el sistema de M&E del Proyecto **pasó de tener debilidades de diseño** (debido a un foco de medición erróneo y a la falta de datos oportunos) a **ser parcialmente eficiente** gracias a la inclusión de un enfoque de gestión adaptativa. Como puede observarse en la Tabla 14 (en la que se detalla la trazabilidad de este proceso y la eficiencia alcanzada por el Proyecto), la falla estructural inicial se identificó desde la EMT la cual detectó la desalineación entre el nivel de medición (Micro-nivel, centrado en la población) y el nivel real de intervención del Proyecto LAZOS (Meso-nivel, centrado en instituciones).

En concreto, el proceso de actualización de indicadores se tradujo en tres cambios sustantivos:

- **La alineación de la medición de resultados con los objetivos estratégicos del Proyecto.** La EMT detectó una brecha central, ya que los indicadores iniciales medían principalmente la situación de la población migrante y refugiada, mientras que la intervención se centraba en el fortalecimiento de capacidades institucionales. Esto dificultaba el seguimiento de actividades y la medición de resultados, de ahí que la EMT recomendara reorientar indicadores y metas hacia los cambios institucionales, de modo que el sistema de monitoreo reflejara mejor los efectos del modelo de intervención.
- **La incorporación de variables de calidad y de género/interseccionalidad.** La primera formulación del Proyecto incluía elementos de género, pero no una plena transversalización. A través de la Recomendación 12 de la EMT se instó a integrar de forma sistemática los enfoques de género, de no discriminación y de transición justa. A partir de la investigación sobre las barreras que enfrentan las mujeres migrantes, el Proyecto incorporó nuevos indicadores con desagregaciones por sexo, edad y estatus migratorio, lo que permitió focalizar en las brechas en la ejecución.
- **El ajuste de metas y líneas de base basado en la experiencia adquirida.** El diseño inicial no tenía suficiente estandarización para garantizar la comparabilidad entre las líneas de base y las metas SMART entre países e instituciones. La Recomendación 7 de la EMT priorizó el rediseño de los indicadores y las metas. La experiencia de los primeros años evidenció la necesidad de modificar los objetivos debido a la inestabilidad política y la complejidad institucional en la región, lo que hacía poco realista lograr cambios profundos en solo tres años. El nuevo conjunto de indicadores y metas mejoró la orientación de la gestión; por ejemplo, en Colombia, la estandarización de campos críticos permitió ajustar las metas de desempeño institucional.

En general, la evidencia documental permite observar que, a partir de las recomendaciones de la EMT:

- Se desarrollaron fichas de indicadores más completas, con definiciones más claras, desagregaciones específicas, fuentes de verificación más realistas y responsabilidades mejor definidas;
- Se definieron nuevos indicadores y metas que permitieron orientar la intervención a resultados institucionales medibles en registros administrativos, evitando duplicidades;
- Los indicadores revisados se utilizaron en tableros y plantillas de seguimiento que facilitaron una gestión más adaptativa, con ajustes semanales o quincenales, reprogramaciones, corrección de cuellos de botella y reorientación estratégica de actividades (por ejemplo, la creación de una línea específica para trabajadoras del hogar migrantes en Perú).

No obstante, también se encontró que **este proceso enfrentó algunas limitaciones**, entre ellas que la **actualización de los indicadores y metas del Proyecto se realizó de forma parcial y tardía** (a partir de la EMT y del informe de progreso 2023), lo que redujo su capacidad para influir en las decisiones de las fases iniciales. También se ha identificado que **persistieron problemas** en la medición y atribución de logros derivados de la puesta en marcha de la **Recomendación 10** (fortalecimiento de la estrategia de producción de estadísticas y de la infraestructura estadística LMIS), así como en la **Recomendación 11** (medición de los efectos sobre la población).

Mecanismos de seguimiento

En cuanto al análisis de los **mecanismos de seguimiento y monitoreo**, se ha constatado que estos **se han fortalecido progresivamente**, lo que ha permitido una gestión más adaptativa y un

uso más oportuno de los recursos en un contexto de alta complejidad política e institucional. Bajo el enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR), se observó que el M&E funcionó como un instrumento de gobernanza interna para proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.

En concreto, se ha evidenciado que la operacionalización del monitoreo mediante tableros y plantillas (*template*) con umbrales y alertas acortó el ciclo entre evidencia y acción, incorporando también el seguimiento del contexto político, social e institucional para anticipar obstáculos y aprovechar alianzas. Este sistema se apoyó en la flexibilidad del socio financiador, que puso el énfasis en los resultados por encima del cumplimiento estricto de las actividades, lo que brindó margen para realizar ajustes estratégicos.

Entre los principales avances en materia de seguimiento se encuentran:

- **Reuniones de seguimiento técnico más frecuentes y estructuradas**, generalmente semanales, para revisar los avances, identificar problemas y alinear al equipo regional.
- **Mejor sistematización de la información** mediante tableros, plantillas y rúbricas (por ejemplo, para medir el enfoque migrante en las IFP), lo que permitió evaluar los avances de manera más integral que con indicadores aislados.
- **Canales de retroalimentación más fluidos** entre el equipo técnico y el administrativo, que facilitaron el intercambio entre países y el benchmarking de soluciones.

La evidencia incluye actas de reuniones periódicas, encuentros presenciales de planificación y numerosos ejemplos de ajustes operativos en ciclos cortos (semanales o quincenales) en Argentina, Colombia y Perú, así como cambios en las modalidades de capacitación y el rediseño de productos para adaptarlos mejor a las necesidades de las personas usuarias.

Sin embargo, a pesar de estos avances, también se encontró que la gestión adaptativa se vio condicionada por:

- **Calidad y oportunidad de los datos no homogéneas**, con falta de desagregación por nacionalidad y con avance desigual en la Recomendación 10 (estrategia de estadísticas), que mantuvo un cumplimiento bajo.
- **Dependencia de consolidaciones manuales**, debido a registros heterogéneos, automatización incompleta y baja interoperabilidad entre fuentes.
- Uso de la **información de seguimiento más descriptivo que analítico** en algunos informes, con bitácoras de alerta–decisión–resultado heterogéneas entre países.

Según las personas entrevistadas, estas limitaciones se atribuyen a la sobrecarga operativa en equipos con dotación de personal reducida, a las brechas en la plataforma estadística regional (LMIS) y a ritmos administrativos que suelen ser más lentos que los de las alertas operativas. Todo ello ha disminuido la eficacia de los ajustes rápidos (Recomendación 9).

La Tabla 14 sintetiza los hallazgos mencionados arriba relativos a la actualización de los indicadores y los mecanismos de seguimiento, mostrando la trazabilidad de los elementos clave (como el diseño inicial, el rediseño de indicadores y la capa de datos/LMIS) y si estos "funcionaron o fallaron" en línea con las recomendaciones de la EMT.

Tabla 16. Eficiencia del sistema de M&E

Elemento	Impacto en el Sistema de M&E (Avance y Resultados)	Eficiencia del Sistema, (Efectivo o Inefectivo) ⁵¹	Estado / recomendación EMT asociada
Diseño inicial del M&E	El enfoque en la situación de la población dificultó medir resultados institucionales.	● Inefectivo inicialmente (diseño): El diseño original no tenía mecanismos sólidos de seguimiento y M&E, y eso debilitó la implementación.	Base para las recomendaciones de rediseño (especialmente R7).
Rediseño de indicadores (+ERISE 2025)	Se reorientó la medición hacia cambios institucionales con una doble dimensión (Gobernanza y Situación).	● Efectivo (post-rediseño): El rediseño alineó el M&E con la intervención real y dio soporte sólido para justificar ajustes.	R7 – Rediseño de indicadores (cumplimiento alto).
Gestión adaptativa (tableros y alertas)	Los tableros permitieron hacer ajustes frecuentes y gestionar cuellos de botella.	● Funcionó parcialmente (gestión adaptativa): El sistema generó alertas rápidas, pero la trazabilidad alerta–decisión–resultado era débil y muy manual.	R6 – Monitoreo de pilotos (cumplimiento medio).
Datos y LMIS (estadísticas, calidad y oportunidad)	Persistencia de brechas importantes en datos desagregados y baja implementación de la estrategia estadística.	● Inefectivo (datos y escala regional): La información no llegaba a tiempo ni con calidad comparable a nivel regional, lo que limitaba decisiones basadas en evidencia.	R10 – Estrategia de estadísticas (cumplimiento bajo).
Sincronía M&E – finanzas/plazos	El sistema detecta problemas rápido, pero los ajustes se ejecutan lento por trámites administrativos y financieros.	● Ineficiente en sincronía: Hay desajuste entre la rapidez de las alertas del M&E y la respuesta financiero-administrativa.	R9 – Plazos y recursos (cumplimiento medio).
Estructura operativa en Perú	La falta de coordinación nacional exclusiva aumentó la carga y afectó la ejecución en el país.	● Inefectivo (estructura operativa): La estructura operativa limitada redujo la velocidad de adopción de iniciativas y el aprovechamiento del M&E.	R8 – Coordinación nacional (no implementada).

⁵¹ La calificación de eficiencia (baja, media, alta) se estableció mediante un juicio evaluativo estructurado, no con una fórmula numérica. Se tomaron en cuenta el nivel de cumplimiento de cada recomendación, la evidencia documental y la evidencia cualitativa. Se consideró eficiencia alta cuando la recomendación tenía cumplimiento alto, el mecanismo funcionaba de forma sostenida y había ejemplos claros de uso (como el rediseño de indicadores y el uso de evidencia para negociar ajustes y extensiones). Se calificó como eficiencia media cuando el mecanismo aportaba valor, pero con cuellos de botella importantes o funcionamiento desigual entre países (por ejemplo, tableros que generan alertas, pero con trazabilidad débil o desajuste con los tiempos administrativos). Finalmente, se definió eficiencia baja cuando la recomendación tenía cumplimiento bajo o no implementado y el componente seguía siendo un “eslabón roto” del sistema (como la capa estadística/LMIS o la coordinación nacional en Perú), sin lograr ofrecer información o estructura suficiente para corregir el problema original.

Elemento	Impacto en el Sistema de M&E (Avance y Resultados)	Eficiencia del Sistema, (Efectivo o Inefectivo) ⁵¹	Estado / recomendación EMT asociada
Evidencia y enfoques transversales (género, no discriminación, transición justa)	La investigación sobre mujeres migrantes permitió reorientar el Proyecto y abrir nuevas líneas de trabajo.	● Efectivo (estratégico): El uso de evidencia empírica fue muy eficaz para respaldar cambios estratégicos y obtener flexibilidad del socio financiador.	R12 – Enfoques transversales (cumplimiento medio).
Leyenda: ● Eficiencia Alta, ● Eficiencia Moderada, ● Ineficiencia Persistente			

Fuente: Elaboración propia

Evaluación Intermedia

La EMT desempeñó un **papel catalizador** al ofrecer una validación independiente de las **fallas de diseño inicial del Proyecto** y de los ajustes necesarios para alcanzar los resultados formulados. Se encontró que este ejercicio en particular contribuyó a:

- **Proporcionar un análisis externo e independiente** de los avances, la relevancia, la eficacia y la coherencia del Proyecto, reforzando la legitimidad de los ajustes propuestos.
- **Identificar de forma sistemática brechas** en los resultados, riesgos emergentes y supuestos de la TdC que no se cumplían, entre ellos la desconexión entre medición (nivel Micro) e intervención (nivel Meso), la falta de coordinación nacional exclusiva en Perú y la insuficiencia de los plazos originales para lograr transformaciones institucionales profundas.
- **Promover la integración sistemática del enfoque de género y de interseccionalidad** más allá de lo establecido en el Resultado 3 (nivel Micro).
- **Elaborar recomendaciones prácticas** sobre el rediseño de indicadores (R7), plazos y recursos (R9), coordinación (R8), medición de efectos en población (R11) y transversalización de enfoques (R12), varias de las cuales fueron incorporadas en la planificación posterior de LAZOS.
- La EMT contribuyó al ajuste estructural y metodológico del sistema de M&E del **Proyecto** y a la **extensión de los plazos** hasta junio de 2025

Sin embargo, su efectividad como herramienta adaptativa inmediata fue limitada por la implementación parcial y/o tardía de algunas recomendaciones estructurales (especialmente R8 y R10, con bajos niveles de cumplimiento), así como por el cronograma del proceso de evaluación, ya que la utilización de los indicadores revisados y la retroalimentación de la EMT sucedieron cuando gran parte del ciclo de implementación ya había avanzado.

Utilidad para la toma informada de decisiones

Finalmente, en cuanto a la **utilidad de los mecanismos de seguimiento** (tableros, alertas, informes), se encontró que esta varió según el nivel de implicación y el rol de los actores. En concreto, los instrumentos demostraron una alta utilidad y una dimensión estratégica para el Equipo de Proyecto, mientras que su uso se extendió a los actores gubernamentales mediante ajustes operativos e institucionales, como se detalla en la Tabla X.

Tabla 17. Utilidad de la EMT para la toma de decisiones informadas

Tipo de Actor	Percepción y Utilidad Observada	Modo de Incidencia
Equipo Proyecto (OIT/Regional)	Utilidad Estratégica Alta y Crítica.	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado "clave" para la gestión adaptativa. • Permitted la toma de decisiones operativas rápidas y la justificación de ajustes ante el socio financiador (Suecia). • La EMT fue considerada "útil" y dio el "argumento para tomar medidas".
Actores Institucionales Nacionales (Gobiernos, SPE/IFP)	Utilidad Operativa y de Fortalecimiento Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientó y corrigió procesos internos de las instituciones contrapartes (por ejemplo, en <u>Colombia</u>, las alertas llevaron a la reprogramación de actividades y ajustes de metas operativas).
Actores de Mecanismos Regionales (PdQ, R4V)	Utilidad Descriptiva y de Intercambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre países. Sin embargo, no generan decisiones vinculantes.
Población Migrante y Refugiada	Utilidad Perceptiva y de Impacto Indirecto.	<ul style="list-style-type: none"> • No utilizan el sistema de M&E directamente. • Perciben la utilidad en la adaptación de productos (ej. rediseño de guías para ser más amigables) y los efectos directos de los pilotos (ej. certificación de competencias).

Fuente: Elaboración propia

Además, las evidencias obtenidas han permitido constatar que el potencial de los instrumentos de M&E para influir de manera completa y sistemática en las decisiones de todos los actores se vio limitado por percepciones como fallas iniciales de diseño, brechas técnicas persistentes y debilidades de apropiación y de gobernanza. Según las personas entrevistadas y la revisión documental, su uso para la toma informada de decisiones se vio restringido por:

- **La participación o inclusión de las personas beneficiarias fue limitada desde las etapas de diseño**, lo que hizo que la utilidad de los instrumentos pareciera menor. Además, el rediseño de indicadores y metas se realizó en una fase intermedia, lo que disminuyó su influencia en las etapas iniciales del Proyecto.
- **Persistencia de brechas en la calidad y en el uso de los datos.** La falta de datos desagregados por nacionalidad, los avances lentos en el componente estadístico del M&E (Recomendación 10), la heterogeneidad de registros, la automatización incompleta, la baja interoperabilidad y ciertas resistencias institucionales limitaron la escalabilidad de la gestión adaptativa y de la toma de decisiones basada en evidencia a nivel regional.
- **El potencial del sistema de M&E de LAZOS para influir de manera integral y sistemática en las decisiones a nivel regional estuvo limitado por debilidades en gobernanza y en la apropiación de la Estrategia Regional.** Aunque el Proyecto utiliza espacios como el PdQ y la R4V para compartir conocimientos y buenas prácticas, estos mecanismos no generan decisiones vinculantes, por lo que las buenas prácticas del Proyecto dependen de la voluntad de cada país para su adopción o aplicación.

En conjunto, la actualización de los indicadores y los mecanismos de seguimiento derivados de la EMT ayudaron a mejorar la gestión adaptativa del Proyecto, especialmente a nivel interno. Estas mejoras fueron principalmente evidentes en el rediseño de indicadores (R7), que corrigió su orientación inicial hacia la situación de la población y la alineó con el fortalecimiento de capacidades institucionales; en el papel catalizador de la EMT, que proporcionó análisis externos

para justificar ajustes estructurales y facilitar tanto la adopción del rediseño de indicadores como la extensión de los plazos (R9); y en los tableros y alertas, que permitieron realizar ajustes operativos frecuentes.

Se presenta a continuación una tabla en la que se clasifican las limitaciones del sistema de M&E asociadas al diseño del Proyecto, así como las estructurales del contexto institucional.

Tabla 18. Limitaciones del sistema de M&E

Tipo de limitación	Principales elementos identificados
Limitaciones atribuibles al diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Desalineación inicial entre el nivel Micro y el nivel Meso, lo que debilitó el seguimiento temprano de resultados institucionales. • Rediseño de indicadores y metas realizado de forma parcial y tardía, reduciendo su influencia en las fases iniciales del ciclo del Proyecto. • Insuficiente estandarización inicial de indicadores y líneas de base, limitando la comparabilidad entre países y el aprendizaje regional. • Arquitectura de M&E con trazabilidad incompleta (alerta–decisión–resultado), dependiente de procesos manuales y con aplicación heterogénea entre países. • Diseño incompleto del componente estadístico y del LMIS (R10) y de la medición de efectos sobre población (R11), afectando la atribución y el uso analítico de la información. • Baja inclusión de personas beneficiarias en el diseño programático, limitando la retroalimentación estructurada desde la demanda. • Debilidades en la estructura operativa nacional (caso Perú) y falta de sincronía entre alertas del M&E y los tiempos administrativos-financieros.
Limitaciones estructurales del contexto institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad desigual de los registros administrativos, con baja desagregación (nacionalidad, género) y limitada interoperabilidad entre sistemas. • Brechas tecnológicas y capacidades estadísticas insuficientes en las instituciones públicas, especialmente para análisis comparables a escala regional. • Resistencias institucionales y políticas al intercambio y uso de datos para decisiones estratégicas. • Inestabilidad política y alta rotación de autoridades, que afectaron la continuidad del seguimiento y la apropiación de los ajustes. • Gobernanza regional no vinculante (PdQ, R4V), que limita la adopción sistemática de buenas prácticas informadas por el M&E. • Complejidad inherente a la medición de cambios institucionales estructurales, que requiere horizontes temporales más largos que los previstos inicialmente.

3.6. ORIENTACIÓN AL IMPACTO⁵²

13. ¿En qué medida los sistemas de información y las intervenciones para la integración socioeconómica fortalecidas a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (nivel Macro) han contribuido a mejorar las condiciones de las personas migrantes y refugiadas venezolanas?

Esta pregunta evalúa cómo el Proyecto contribuye en términos de impacto a través de sus resultados Macro. Se revisa el grado en que se alcanzan los indicadores a nivel impacto-macro, se identifican las principales causas posibles de los cambios, los factores incidentes más relevantes y se analiza cómo el Proyecto contribuye a los cambios potenciales a largo plazo.

Principales hallazgos:

13.1 El Proyecto alcanzó parcialmente la meta de impacto a nivel macro con un 88.3% de avance del indicador II.IM, incidiendo en 9 de 17 plataformas y mecanismos regionales previstos. Aunque la meta cuantitativa no se cumplió plenamente, se consolidó la integración socioeconómica como tema en agendas clave (MIRPS, Proceso de Quito, R4V, Declaración de Los Ángeles, entre otras).

13.2 Las principales vías causales identificadas apuntan a la generación de condiciones estructurales para la ISE más que a resultados inmediatos de empleo a través de articulación regional y construcción de agendas comunes; desarrollo de herramientas para la empleabilidad (por ejemplo, el "Pasaporte de habilidades"); generación de evidencia y visibilización de colectivos vulnerables; y adecuación de servicios públicos e instituciones (IFP, SPE) para atender de forma más inclusiva a personas migrantes en la región.

13.3 Entre los factores incidentes destacan, como facilitadores, el enfoque de desarrollo a largo plazo, la articulación estratégica regional lograda (actualización de ERISE y marcos preexistentes), el impulso a herramientas estructurales y la estrategia de visibilidad en género y diáspora. Como limitantes, se identifican el aún limitado interés político y la inestabilidad para el intercambio de datos, la desarticulación entre nivel macro y operativo, persistencia de desafíos en sistemas de información y xenofobia.

13.4 En síntesis, la contribución de LAZOS a las vías de impacto potencial se considera altamente significativa desde el nivel macro, aunque aún insuficiente. El Proyecto actuó como catalizador político y técnico, posicionando la integración socioeconómica como prioridad regional, articulando agendas, ofreciendo marcos de referencia fortalecidos (ERISE) y herramientas estructurales. Sin embargo, la materialización plena en mejoras generalizadas de empleo decente de los colectivos migrantes depende de supuestos macro no cumplidos plenamente y de decisiones adicionales de Estados y otros actores.

⁵² Nota metodológica: de acuerdo con el diseño metodológico presentado en el Análisis de Contribución, esta sección evalúa la orientación al impacto entendiendo este concepto no como la medición final de cambios socioeconómicos a largo plazo (los cuales exceden la ventana temporal de la evaluación), sino como la identificación de efectos observables relacionados con la intervención y la generación de condiciones estructurales (capacidades, normativas y servicios) que hacen posible dicho cambio futuro. Dado que el Proyecto operó en un ecosistema complejo caracterizado por la concurrencia de múltiples actores e iniciativas paralelas, y estuvo condicionado por barreras estructurales y supuestos contextuales parcialmente cumplidos (como la estabilidad económica o la voluntad política), el análisis se centra en determinar la significancia de la contribución del Proyecto, descartando la atribución causal exclusiva, para valorar cómo las intervenciones han sentado las bases necesarias para la integración socioeconómica sostenible de la población migrante y refugiada.

Grado de cumplimiento en metas de impacto Macro

De acuerdo con la TdC, el Proyecto se propuso a nivel de impacto lograr que los migrantes y refugiados venezolanos se beneficiaran de las oportunidades de integración socioeconómica y estuvieran activos con trabajo decente en sus países de acogida. A través del Resultado Macro (R4), el Proyecto buscó medir la contribución a este impacto a través del porcentaje de plataformas y mecanismos regionales y subregionales que han incluido o fortalecido en sus agendas la temática de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas, a partir de la asistencia técnica del Proyecto (indicador II.IM.)

De acuerdo con el informe de resultados final, se encontró que **el Proyecto logró parcialmente el cumplimiento de esta meta de impacto a nivel Macro, con un progreso general del 88.3%**. Concretamente, el Proyecto logró avanzar en 9 de 17 mecanismos y plataformas previstas, 53% del 60% de las plataformas inicialmente previstas, con una incidencia sostenida y la consolidación del tema de integración socioeconómica en los principales foros de diálogo regional y la generación de insumos técnicos y articulación entre actores de alto nivel⁵³. Dentro de las plataformas efectivamente validadas por el informe con fortalecimiento de la temática en sus agendas se encontraron:

1. **MIRPS**, con la incorporación del enfoque de integración socioeconómico en el plan de acción regional del 2025 como prioridad 1.
2. **Cartagena +40**, con la inclusión de la temática de integración socioeconómica en el Plan Bianual 2026 y 2027.
3. **Proceso de Quito**, con el fortalecimiento y actualización de la ERISE como documento central del mecanismo.
4. **Coalición por Venezuela**, quienes fortalecieron el enfoque de integración socioeconómica en la asamblea gracias al acompañamiento del Proyecto.
5. **R4V**, con el fortalecimiento técnico y temático de integración socioeconómica a partir del co-liderazgo de la OIT en diversas áreas.
6. **Declaración de los Ángeles**, quienes se reportó fortalecieron la temática a partir de la asistencia técnica al grupo de trabajo sobre integración y apoyo a las comunidades receptoras.
7. **CSM**, con fortalecimiento de la temática de integración socioeconómica a partir de la asistencia técnica a la presidencia Pro Tempore y el refuerzo en la Declaración de Lima (2023).
8. **Mecanismo mutuo de competencias laborales**, con la creación de un espacio regional de (IFP de 25 países para avanzar en el reconocimiento mutuo de las certificaciones de competencias laborales.
9. **Lideresas de la Diáspora de América Latina**, con el refuerzo a la temática de integración socioeconómica en espacios de eventos regionales.

También se reconoció el fortalecimiento de la **Red Regional del Pacto Mundial sobre Migración (PMM)** con el fortalecimiento a la Mesa de Vinculación de Sociedad Civil y el plan de trabajo.

Frente a **avances en la incorporación del enfoque de género** desde el nivel Macro, se validó la inclusión de compromisos explícitos con la equidad de género en las plataformas y declaraciones regionales como el reconocimiento de la empleabilidad de las mujeres migrantes como área

⁵³ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.

prioritaria en la iniciativa de soluciones del MIRPS; la incorporación de indicadores de género en el marco de seguimiento de la +ERISE y el fortalecimiento de la participación de organizaciones mujeres migrantes en la asamblea de la Coalición por Venezuela.

Percepción de la contribución y vías causales para los impactos

La percepción general de los actores clave y contrapartes involucradas en las acciones a nivel Macro del Proyecto es que la intervención contribuyó significativamente a generar condiciones más favorables para la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas en la región. Esta contribución en general no se percibe primariamente como resultados inmediatos de empleo, sino como la instalación de bases sólidas y la generación de condiciones estructurales que permitirán que la integración socioeconómica sea sostenible a mediano y largo plazo, pues perciben que el Proyecto logró posicionar la integración como una prioridad política, impulsando la coordinación y el diálogo entre gobiernos y agencias.

Dentro de las principales vías causales rescatadas por los informantes para la generación de estas condiciones más favorables, destacaron:

- **La articulación regional y la construcción de agendas comunes.** Se rescató que el Proyecto fue clave para encontrar puntos en común y lograr que todos los actores enfocaran sus esfuerzos en los mismos temas, como la formación por competencias. También que facilitó un discurso común y una mayor conciencia sobre la necesidad de un enfoque regional, reforzando la idea de una estrategia regional compartida que ahora orienta políticas nacionales.
- **El desarrollo e impulso de herramientas para la empleabilidad.** El desarrollo y promoción de herramientas concretas como el Pasaporte de habilidades para el reconocimiento mutuo de la certificación de competencias laborales, que buscó que un certificado obtenido en un país miembro sea válido para otros países, fue reconocido especialmente por tener un potencial de impacto significativo en la generación de condiciones estructurales para la integración socioeconómica en la Región.
- **La generación de evidencia y visibilización de colectivos vulnerables.** Se resaltó por los informantes el trabajo en temas de **género** desarrollados por el Proyecto, mostrando la vulnerabilidad de las mujeres y poniéndolas en la agenda. También se rescató el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la diáspora y las lideresas para que pudieran atender a sus compatriotas y así contribuir, desde el liderazgo de las migrantes, a unas mejores condiciones para la integración socioeconómica en la región.
- **La adecuación de los Servicios Públicos y el Fortalecimiento institucional,** reconociendo también la asistencia técnica ofrecida por el Proyecto para la adecuación y fortalecimiento de capacidades técnica en IFP y SPE para atender a la población migrante de forma inclusiva, la cual se va convirtiendo en una "carta de navegación" para las políticas nacionales, teniendo como referencia, además, las buenas prácticas de instituciones de otros países con mayor experiencia o capacidades.

Factores incidentes para la generación de impacto desde los resultados Macro

Dentro de los factores incidentes (tanto de forma positiva, como negativa) identificados a través de las entrevistas y la revisión documental, se encontraron:

Tabla 19. Factores incidentes para impacto de resultados Macro

Factor incidente para el potencial impacto		Hallazgo
	Enfoque de Desarrollo a Largo Plazo	El enfoque del Proyecto, al priorizar la integración a largo plazo, la formalización y la generación de riqueza por encima de las respuestas humanitarias inmediatas, fue reconocido como un diferenciador dentro de otras agencias, con una contribución clara a los procesos de integración socioeconómica de peronas migrantes y refugiadas en la región.
	Articulación Estratégica Regional fortalecida (ERISE y Marcos Preexistentes)	Los logros en el fortalecimiento de las plataformas regionales y la existencia de acuerdos y marcos normativos previos (como MERCOSUR y la Comunidad Andina) permite avanzar en propuestas concretas y con menor resistencia política. La articulación del Proyecto alrededor de la ERISE y en estos espacios, es clave para el trabajo coordinado de diversos mecanismos y actores regionales con alto nivel de toma de decisiones alrededor de los procesos de integración socioeconómica.
	Herramientas Estructurales y Colaboración Regional	El Proyecto avanzó en herramientas clave que abordan barreras estructurales para la integración socioeconómica a escala regional como el "Pasaporte de habilidades", pasando de acuerdos bilaterales a una propuesta más regional.
	Estrategia de Visibilidad y Empoderamiento (Género y Diáspora)	La inclusión explícita del enfoque de género y el trabajo con la sociedad civil a nivel Macro contribuyó a visibilizar la vulnerabilidad en colectivos como las mujeres y a fortalecer la capacidad de incidencia de las organizaciones de base, un factor clave para la sostenibilidad de la integración socioeconómica.
	Limitado Interés Político e Inestabilidad para el Intercambio de Datos	Persisten desafíos en materia de intercambio de datos entre gobiernos y acceso a datos actualizados y fidedignos. La falta de interés político ha limitado el desarrollo de sistemas de información integrados sobre migración y empleo. El Proyecto tuvo que lidiar con la alta inestabilidad política y los cambios ideológicos de los gobiernos en la región.
	Desarticulación entre Nivel Macro (Política) y Nivel Operacional (Acción)	Los avances a nivel regional, aunque importantes (como la ERISE), se pueden quedar en la emisión de documentos sin una estrategia de integración integral consolidada. Actores claves señalaron que, espacios como el del Proceso de Quito, si bien permiten trabajar diversos temas, muchos no logran traducirse en cambios reales.
	Desafíos Estructurales en los Sistemas de Información	Las diferencias en la madurez y la calidad de los sistemas de información entre países limitan el ritmo al que la información se traduce en oportunidades efectivas de integración socioeconómica.
	Influencia de Grupos Nacionalistas y Xenofobia	La influencia de grupos nacionalistas y el recrudescimiento de la xenofobia siguen generando resistencia y afectan la legitimidad de las plataformas de respuesta, dificultando el avance hacia impactos más visibles o hacia políticas de integración.

Fuente: Elaboración propia

Estos factores estuvieron a su vez ligados la validación de los supuestos a nivel Macro-impacto y riesgos relacionados. En concreto se encontró que los supuestos de estabilidad económica, social y política en la región (S4) y la eficacia en los servicios estadísticos de registro e identificación de migrantes (SA9) no se cumplieron, mientras que la creación de empleos productivos (S2) y la voluntad política de los Estados (S3) sólo se cumplieron parcialmente⁵⁴.

⁵⁴ Ver Anexo 3.

Contribución del Proyecto al potencial impacto desde los resultados Macro

De acuerdo con la información analizada, aunque el Proyecto alcanzó el 53% de los espacios regionales previstos de una meta de 60%, esto es, un progreso de 88.3% en su meta de impacto a nivel macro, su **contribución se ha identificado como altamente significativa** pues este logro ha permitido posicionar la integración socioeconómica como prioridad política, articular agendas comunes a nivel regional (como en MIRPS, Proceso de Quito, R4V, Declaración de Los Ángeles) y dotar a dichos espacios de insumos técnicos y marcos de referencia (como la ERISE actualizada) que orientan políticas nacionales y sectoriales, además de incorporar compromisos explícitos con la equidad de género. A este nivel, el Proyecto logró sentar bases y condiciones estructurales (más que generar resultados inmediatos en empleo), pues actuó como un catalizador político y técnico, logrando que la temática fuera incorporada en diversas plataformas y espacios de alto impacto, así como en el desarrollo de herramientas estructurales que sientan las bases para impactos a mediano y largo plazo. Además, esta contribución ha sido reconocida, en diversos niveles, por actores clave de la región consultados en el ejercicio de la evaluación.

No obstante, la magnitud de esta contribución se ve moderada por factores contextuales fuera del control del Proyecto, tales como la inestabilidad política, las limitaciones en el intercambio y calidad de datos, la brecha entre acuerdos regionales y su implementación operativa, así como la persistencia de discursos xenófobos. Dado que varios supuestos macro de la teoría del cambio (estabilidad económica y política, eficacia de servicios estadísticos, creación de empleo productivo, voluntad política sostenida) sólo se cumplieron parcial o no se cumplieron, la contribución del Proyecto puede estimarse como significativa, pero no suficiente para el cambio final previsto, pues finalmente la traducción plena en mejoras generalizadas de empleo decente para las personas migrantes dependerá de decisiones y capacidades adicionales de los Estados y de otros actores de la región.

Tabla 20. Síntesis de la contribución del Proyecto al potencial impacto desde los resultados Macro

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MACRO	
Nivel de contribución del Proyecto al potencial impacto desde el nivel Macro	Contribución altamente significativa
Lógica de la intervención (Impacto esperado)	Los migrantes y refugiados venezolanos se benefician de las oportunidades de integración socioeconómica y están activos con trabajo decente en sus países de acogida
Indicador	II.IM Plataformas y mecanismos regionales y subregionales que han incluido o fortalecido en sus agendas la temática de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas, a partir de la asistencia técnica del Proyecto
Nivel de logro del indicador de impacto	Parcialmente alcanzado (Progreso de 88.3%, 9 de 17 plataformas)
Principales vías causales	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Articulación regional y construcción de agendas comunes ⇒ Desarrollo e impulso de herramientas para la empleabilidad ⇒ Generación de evidencia y visibilización de colectivos vulnerables ⇒ Adecuación de Servicios Públicos y Fortalecimiento institucional

CONTRIBUCIÓN DE LAZOS A LOGROS NIVEL MACRO	
Validación de supuestos a nivel impacto*	S2 (●); S3 (●); S4 (●); SA9 (●) Riesgo 3 (●)
Factores que facilitaron el logro del resultado	<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)
Factores que dificultaron el logro del resultado	<ul style="list-style-type: none"> × Limitado interés político e inestabilidad para el intercambio de datos × Desarticulación entre nivel Macro (político) y nivel operacional (acción) × Desafíos estructurales en Sistemas de información × Influencia de grupos nacionalistas y xenofobia
Otros factores que limitan la atribución exclusiva al impacto	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplimiento de supuestos macro como crecimiento económico, generación de empleos productivos, estabilidad. • Naturaleza colectiva y política de los procesos • Tensiones entre agendas regionales y prioridades nacionales • Presencia de otras agencias y programas de cooperación (otras agencias del SNU, bancos de desarrollo, cooperación bilateral, entre otras)
Contribuciones hacia enfoques transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Género/no discriminación: posicionamiento empleabilidad mujeres migrantes y lucha contra la xenofobia en agendas regionales. • Diálogo social: fortalecimiento de la legitimidad técnica y política a la creación del Mecanismo Regional de Reconocimiento de Competencias Laborales. • NIT: estructuración desde los principios de trabajo decente, contratación equitativa y enfoque de derechos promoviendo pasar del tránsito de la respuesta humanitaria, hacia el desarrollo y los derechos laborales. • Ambiental: Se vinculó a la agenda en discusiones sobre protección en contextos de desplazamiento (por ejemplo, Cartagena +40).
Efectos no previstos a nivel Macro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Influencia en reformas nacionales (como Reforma Laboral en Colombia) ○ Interés de instituciones financieras regionales como Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para colaborar en mecanismo de competencias laborales. ○ Replicabilidad espontánea de herramientas (como rúbrica para evaluar IFP's)

*Verde: ● Cumplimiento total del supuesto o no materialización del riesgo / Amarillo: ● Cumplimiento parcial del supuesto o materialización parcial del riesgo / Rojo: ● No cumplimiento del supuesto o materialización del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Qué cambios institucionales, normativos o programáticos pueden vincularse a la contribución del Proyecto LAZOS en materia de integración socioeconómica?

En esta pregunta se evalúa la contribución del Proyecto en términos de impacto mediante sus resultados a nivel Meso. Para ello, se revisa el grado de cumplimiento de sus indicadores de impacto a nivel meso, se identifican las principales causas de los posibles cambios, se detectan los factores clave que intervienen y se analiza cómo el Proyecto contribuye a los cambios institucionales y normativos potenciales.

Principales hallazgos:

14.1 La meta de impacto Meso se cumplió al 100%, con servicios, programas y políticas nuevos o mejorados en los cuatro países. Se integraron enfoques de género y NIT en guías, protocolos, servicios de empleo e IMESUN, incrementando la visibilidad de las barreras específicas de las mujeres migrantes y reforzando la alineación con estándares internacionales de trabajo decente.

14.2 Los hallazgos apuntan a cuatro vías causales principales: posicionar la integración socioeconómica de personas migrantes en agendas públicas; fortalecer marcos institucionales y operativos; ampliar el acceso y adecuación de servicios (con énfasis en mujeres migrantes); y consolidar capacidades técnicas en instituciones de empleo y formación profesional, que permiten sostener los cambios más allá de la duración del Proyecto.

14.3 Para que el Proyecto incida desde el nivel Meso al impacto esperado, inciden positivamente la calidad técnica lograda de los productos (y su apropiación), la pertinencia de las herramientas ofrecidas, la existencia de contrapartes comprometidas y la articulación con marcos normativos internacionales. Entre los factores limitantes destacan la rotación de personal público, la fragmentación institucional, restricciones presupuestarias y contextos socioeconómicos adversos, que afectan la implementación plena de las mejoras y su traducción en resultados para la población migrante.

14.4 Considerando el conjunto de cambios normativos, institucionales y de servicios, el Proyecto muestra una contribución atribuible y significativa (aunque no exclusiva) a mejorar las oportunidades de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas. La alineación con NIT, la incorporación del enfoque de género y el fortalecimiento de capacidades crean condiciones favorables para que estos avances se traduzcan en mayor acceso a empleo decente.

Grado de cumplimiento en metas de impacto Meso

A través del Resultado Meso (R4), el Proyecto buscó medir la contribución al impacto esperado a través del indicador I.IM. relativo al número de países que disponen de políticas, programas o servicios de reciente creación o mejorados para promover la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas, como consecuencia de la asistencia técnica del Proyecto. De acuerdo con el informe de resultados final, se encontró que **el Proyecto logró el cumplimiento de la meta de impacto a nivel Meso, con un progreso del 100%**. De una meta de cuatro (4) países, se identificó que el Proyecto LAZOS logró contribuir a la mejora de políticas, programas y servicios en los cuatro países de intervención, a partir de procesos de fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades y generación de instrumentos técnicos aplicados. Como se menciona en el informe de resultados final, estas mejoras reflejan un cambio institucional verificable, tanto en la oferta de servicios públicos y de formación laboral de cada país meta, como en el diseño de políticas y mecanismos de atención a personas migrantes y refugiadas de la siguiente manera⁵⁵:

⁵⁵ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.

1. En Argentina, se reportó la mejora a cuatro (4) servicios, un (1) programa y una (1) política. Se validó que el país mejoró sus servicios de información mediante la publicación de guías sobre derechos laborales y contratación de migrantes. Se fortalecieron las Oficinas de Empleo y se crearon recursos y formaciones en gobiernos locales. Se fortalecieron las centrales sindicales (Programa) con La Red Intersindical de Migración. Además, se avanzó en la institucionalización de IMESUN en tres instituciones y se mejoraron los conocimientos a nivel institucional de las 34 personas formadas en Contratación Equitativa (CE)(Política).
2. En Colombia, se reportó la mejora a siete (7) servicios y un (1) programa. Se reportó la mejora de su Servicio de Certificación de Competencias Laborales (ECCL) con una mayor adopción institucional y una ampliación efectiva del acceso para mujeres migrantes en nueve municipios. Se mejoraron los conocimientos en derechos laborales para PMyR y empleadores y se elevó la calidad en la orientación laboral del APE-SENA. Se fortalecieron los servicios del SENA a través de la mejora de su rúbrica en las dimensiones "Ruta de empleo" y "Equidad de género"; se fortaleció la institucionalización de IMESUN, y se mejoraron los estándares de atención al formar a 93 personas en Contratación Equitativa.
3. En Perú, se reportó la mejora a cuatro (4) servicios, y una (1) política. Se fortaleció el Servicio de Orientación al Migrante (SOM) mediante la elaboración de la Guía SOM. Se fortalecieron las capacidades de sindicatos con un plan sindical (2023-2030), la Bolsa de Empleo incorporó la opción de inscribirse con el CPP; se institucionalizó la metodología IMESUN en tres instituciones con la formación de 57 facilitadores y; adicionalmente, 64 funcionarios del Ministerio de Trabajo fueron formados en Contratación Equitativa.
4. En República Dominicana, se mejoraron dos (2) servicios y cuatro (4) políticas. El INFOTEP mejoró sus dimensiones en la rúbrica con una resolución administrativa que clarifica criterios de acceso para migrantes; se consolidó la política sindical con la firma del Plan Intersindical de Migración Laboral 2025-2030; la institucionalización de IMESUN fue fortalecida en tres instituciones, formando a 54 facilitadores y se elaboró la Guía de Derechos Laborales y se mejoraron los estándares de la Mesa Técnica de Estadística Migratoria.

Frente a **avances en la incorporación del enfoque de género** desde el nivel Meso, el mismo informe evidencia contribuciones desde institucionalización de la metodología IMESUN, la cual priorizó la participación de mujeres migrantes y avanzó con criterios de igualdad y una "Guía de Orientaciones" para formadores. Además, reporta que se mejoraron los servicios informativos (guías y campañas) al incluir contenido específico sobre derechos laborales y rutas de empleabilidad para mujeres. Finalmente, el Proyecto fortaleció las capacidades institucionales mediante la Contratación Equitativa, promoviendo la no discriminación, y se amplió el acceso de mujeres migrantes a la certificación de competencias laborales en Colombia.

En cuanto a **avances normativos relacionados con las NIT**, se identificó que el Proyecto LAZOS, con los resultados reportados y validados por los informantes involucrados (como se verá en el apartado siguiente), contribuyó en todos los países a la mejora o creación de políticas, normas y servicios que materializan obligaciones de las especialmente las relacionadas con en el Convenio 97 y 143 sobre trabajadores migrantes, el Convenio 111 sobre no discriminación (empleo y ocupación), el Convenio 122 sobre política de empleo y los Convenios 29 y 105 sobre trabajo forzoso, mismos que se encuentran presentes y en los marcos legales y de políticas públicas de los países abarcados. En este sentido:

- Se diseñaron y aprobaron protocolos y resoluciones administrativas que eliminan barreras de acceso a los servicios, lo que constituye un paso clave en la implementación práctica de las NIT, especialmente de los Convenios 97, 143, 111 y 122.
- En sindicalismo y empleadores se reforzaron capacidades para vigilar las condiciones de trabajo decente, prevenir el trabajo forzoso y mejorar la protección contra la explotación, en línea con los Convenios 29 y 105, mediante formación, herramientas y redes intersindicales.
- La transversalización de los enfoques de género y no discriminación se evidenció en materiales, guías y pilotos, especialmente para mujeres migrantes.

Percepción de la contribución y vías causales para los impactos

La percepción general de los actores consultados (entrevistados y encuestados) es que, a nivel Meso, **el Proyecto sí ha contribuido a generar una influencia positiva y a impulsar ajustes institucionales y normativos que sientan las bases para la integración socioeconómica de los migrantes en la región.** La mayor parte de los informantes valoraron la influencia del Proyecto para la gestión e impulso de reformas o ajustes institucionales en torno a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas como Alta (30%) y Muy Alta (31%), tanto en mejora de Servicios (42%) de los informantes del tripartito consideraron su contribución *en total y en gran medida*) como en Programas (38%) y, en menor medida, en Políticas (33%).

Se percibe, además, que esta contribución viene más desde el fortalecimiento y articulación de mecanismos existentes en cada país y en la generación de conciencia, que en la modificación profunda de la estructura o del pensamiento con que se aborda el tratamiento de la población migrante. También se reconoció que gran parte de los avances en términos normativos e institucionales aún se encuentran en fases de implementación inicial (cerca del 30% de los informantes reportaron estas fases para Programas y Servicios) o con presupuesto o unidad asignada (30%), así como en diseño (en el caso de las Políticas); lo que dificultaría ver los cambios reales en la mejora de las oportunidades de integración de los migrantes en el corto plazo.

Dentro de las principales vías causales rescatadas por los informantes e identificadas en los documentos de seguimiento para la generación de condiciones normativas e institucionales más favorables para los migrantes, destacaron

- **El posicionamiento de la integración socioeconómica en la agenda nacional:** pues se reconoció que el Proyecto ha sido fuerte en la generación de conciencia y en la visibilización de la importancia de la integración como parte de la agenda pública nacional y regional. Se reconocen avances en impulsar y fortalecer normas, políticas y espacios de coordinación más inclusivos, reconociendo la integración como una prioridad.
- **El fortalecimiento institucional** con la incorporación de metodologías, marcos operativos o rúbricas que mejoran la gestión y la calidad de los servicios.
- **La ampliación del acceso y la cobertura** con extensión de servicios a nuevos territorios o poblaciones, especialmente mujeres migrantes, a través de certificaciones, campañas y herramientas informativas.
- **La generación de capacidades técnicas sostenibles** con formación de funcionarios, orientadores y facilitadores que institucionalizan los aprendizajes en los sistemas nacionales de empleo y formación.

Factores incidentes para la generación de impacto desde los resultados Meso

Dentro de los factores incidentes (tanto de forma positiva, como negativa) identificados a través de las entrevistas y la revisión documental, se encontraron:

Tabla 21. Factores incidentes para impacto de resultados Meso

Factor incidente para el potencial impacto		Hallazgo
	Credibilidad en los instrumentos proporcionados	La alta calidad de la asistencia técnica brindada a lo largo del Proyecto generó una apertura constante por parte de las instituciones para modificar, actualizar y apropiar servicios y/o sistemas integrando el enfoque migratorio y de género.
	Voluntad institucional y compromiso de organizaciones clave	La voluntad y compromiso de actores clave como el SENA en <u>Colombia</u> o el INFOTEP en <u>República Dominicana</u> son esenciales para mantener los resultados del Proyecto. Se encontró, además, que es un compromiso que proviene de relaciones de confianza gestadas por intervenciones anteriores.
	Herramientas útiles y productos visualmente atractivos	Se reconoció que Proyecto generó herramientas (guías, rúbricas, metodologías como IMESUN) y modelos de autoevaluación atractivos para las diversas instituciones. Se espera que estos productos mantengan un legado útil para la continuidad de las acciones, incluso frente a riesgos como la alta rotación de personal de gobierno.
	Fortalecimiento Tripartito	El enfoque tripartito de la OIT se reconoció por diversos actores como un valor añadido clave para la integración socioeconómica, pues integra a gobiernos, empleadores y trabajadores. La OIT utilizó su poder de convocatoria para superar la falta de coordinación interna entre actores en países como <u>Argentina</u> , lo cual puede favorecer en gran medida la generación de oportunidades multisectoriales para las PMyR.
	Alta rotación de funcionarios e inestabilidad política	La alta rotación de funcionarios públicos y la inestabilidad política obliga a retomar conversaciones constantemente y pueden interrumpir el proceso de consolidación de capacidades para que los resultados puedan ir hacia un mediano y largo plazo.
	Desarticulación institucional a nivel nacional	Los procesos de integración socioeconómica son multisectoriales y la desarticulación institucional, la dificultad para lograr consensos entre sectores estatales y la baja prioridad política del tema migratorio en algunos contextos (por ejemplo, como en <u>República Dominicana</u> o <u>Perú</u>) pueden dificultar el avance hacia un estadio de impacto.
	Desafíos Estructurales en el contexto	La fuerte narrativa antinmigrante en medios y el ascenso del discurso xenófobo dificultan la apertura de funcionarios a trabajar el tema. Esto afecta la voluntad de algunos actores para continuar implementando acciones dirigidas a la población migrante.
	Débil reconocimiento social y empresarial	La eficacia de los ajustes institucionales como la simplificación de procesos de certificación o la capacitación institucional, depende de que estos también sean aceptados, validados y valorados por actores externos clave como empleadores (sector privado) y la sociedad en general para cerrar las brechas entre capacidades institucionales fortalecidas y oportunidades reales de empleo decente en los mercados y sociedades locales.

Fuente: Elaboración propia

Estos factores estuvieron a su vez ligados la validación de los supuestos a nivel Meso-impacto y riesgos relacionados. Los supuestos de formación laboral valorada por migrantes (S8), formación complementaria para migrantes útil (SA3) se cumplieron totalmente; la creación de empleos productivos (S2), la voluntad política de los Estados (S3), sistemas y canales de búsqueda de empleo eficientes (SA5), empresarios y sector privado sensibles al tema migratorio (SA6), y

empresas con mayor uso del SPE (SA7) sólo se cumplieron parcialmente y el supuesto de marcos institucionales flexibles (S5) no se cumplió⁵⁶.

Contribución del Proyecto al potencial impacto desde los resultados Meso

Con la información analizada, se encontró una potencial **contribución significativa** ya que el Proyecto LAZOS generó cambios institucionales que plausiblemente aportan a mejorar las oportunidades de integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas en la región. El indicador de impacto fue plenamente alcanzado (100%), al documentarse mejoras derivadas de la asistencia técnica en los cuatro países de intervención con fortalecimiento a servicios, programas y políticas. Estos cambios, coherentes con la lógica de intervención del Proyecto y su teoría del cambio, refuerzan la oferta institucional para la integración socioeconómica y se alinean con el impacto esperado de que las personas migrantes y refugiadas venezolanas accedan a oportunidades de trabajo decente en los países de acogida. A este nivel se evidenció que, sin demoler estructuras regulatorias nacionales, el Proyecto fortaleció puntos débiles en cada país para lograr ajustes normativos y operativos que pueden hacer más fluido el camino hacia la integración.

Al igual que desde el nivel Macro, la contribución desde el nivel Meso al impacto esperado puede verse moderada por factores como desafíos contextuales, voluntades políticas, no consolidación de las capacidades o no reconocimiento por parte de otros sectores. También una atribución exclusiva desde la línea Meso se ve limitada por factores como el largo plazo que requieren las reformas normativas y los ajustes institucionales, la estabilidad en los mercados de trabajo (para integrar fuerza laboral), y las brechas entre la generación de normas y su real aplicación; lo que implica que aún con un fortalecimiento normativo e institucional, factores a favor materializados, factores obstaculizadores controlados, el impacto final en la inserción laboral de personas migrantes se debe co-producir junto con más actores, voluntades y factores que van más allá del ámbito de intervención del Proyecto.

Tabla 22. Síntesis de la contribución del Proyecto al potencial impacto desde los resultados Meso

POTENCIAL CONTRIBUCIÓN DE LAZOS AL IMPACTO DESDE EL NIVEL MESO	
Nivel de contribución del Proyecto al potencial impacto desde el nivel Meso	Potencial contribución significativa
Lógica de la intervención (Impacto esperado)	Los migrantes y refugiados venezolanos se benefician de las oportunidades de integración socioeconómica y están activos con trabajo decente en sus países de acogida
Indicador	II.IM Países que disponen de políticas, programas o servicios de reciente creación o mejorados para promover la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas, como consecuencia de la AT del Proyecto
Nivel de logro del indicador de impacto	Totalmente alcanzado (Progreso de 100%)

⁵⁶ Ver Anexo 3.

15. ¿Qué efectos observables en condiciones de vida, inclusión laboral o acceso a servicios pueden asociarse a la contribución del Proyecto, en particular para mujeres migrantes y refugiadas?

En esta pregunta se analiza la contribución del Proyecto en términos de impacto a través de sus resultados Micro⁵⁷. Para ello, se examina el nivel de logro de sus indicadores a nivel de impacto-micro, se identifican las principales líneas causales para los posibles cambios, se identifican los principales factores incidentes y se analiza la contribución del Proyecto a los potenciales cambios en las condiciones de vida, inclusión laboral o acceso a servicios de las personas migrantes.

Principales hallazgos:

15.1 El Proyecto presentó un avance positivo en el indicador de impacto micro (III.IM), con un alcance preliminar estimado de 8.134 personas migrantes y refugiadas que accedieron a servicios mejorados en los cuatro países y una participación mayoritaria de mujeres. Este logro se vincula al fortalecimiento de servicios institucionales, de orientación laboral y de emprendimiento de manera diferenciada por contexto nacional.

15.2 Las principales vías causales identificadas se relacionan con el fortalecimiento de habilidades y cambio de mentalidad económica, la certificación de competencias para la inclusión laboral formal, la transformación y empoderamiento (especialmente de mujeres migrantes), la reducción de asimetrías de información y el fortalecimiento de redes sociales y de apoyo entre personas migrantes y refugiadas, que amplían sus oportunidades de integración socioeconómica.

15.3 Entre los factores incidentes positivos para un potencial impacto destacan las capacidades instaladas en puntos focales clave, la adquisición de habilidades empresariales sostenibles, el uso de herramientas claras y visualmente atractivas y el empoderamiento económico de mujeres migrantes. Entre los factores limitantes sobresalen la baja capitalización y acceso a crédito, las barreras legales y burocráticas, la alta vulnerabilidad y el emprendimiento por necesidad y la desconexión con servicios esenciales de subsistencia.

15.4 El análisis de contribución indica una contribución significativa pero parcial del Proyecto al impacto en condiciones de vida, inclusión laboral y acceso a servicios, principalmente a través del fortalecimiento de capacidades individuales y la mejora de servicios. La atribución exclusiva es limitada por la concurrencia de otros actores y por barreras estructurales persistentes (documentarias, financieras, regulatorias y sociolaborales) que condicionan la sostenibilidad de los cambios observados.

Grado de cumplimiento en metas de impacto Micro

Desde las acciones Micro (R3), el Proyecto buscó medir la contribución al impacto esperado a través del número de personas migrantes y refugiadas que han accedido a servicios mejorados por la asistencia técnica del Proyecto (Indicador III.IM.). A este respecto se encontró que **el Proyecto tuvo un avance positivo con un registro preliminar estimado de 8134 personas**. Este indicador en particular no contó con una meta inicialmente establecida, pero tras la sistematización para llegar a los resultados de seguimiento finales, se encontró que, de forma aproximada (en un ejercicio de sistematización cualitativa, con aproximación cuantitativa no exhaustiva) el alcance potencial de los servicios mejorados puede contribuir de manera potencial a estas personas gracias al mejoramiento de servicios institucionales e informativos en cada país de la siguiente manera⁵⁸:

⁵⁷ No es posible estimar cambios en condiciones de vida/empleo decente con evidencia directa en esta evaluación; lo que sí se documenta es acceso a servicios mejorados y vías causales plausibles.

⁵⁸ OIT (2025) Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.

1. En Argentina, aunque los valores finales están pendientes de reportar (según el informe de resultados 2025), se prevé cuantificar a las PRyM atendidas en las Oficinas de Empleo fortalecidas y aquellas que accedieron a los servicios de desarrollo empresarial IMESUN. También se sumarían las personas que utilicen la plataforma *online* propuesta en el piloto de intermediación laboral, coordinado con la UIA y la Red MIA.
2. En Colombia, el Proyecto facilitó el acceso a servicios a un total de 502 personas. De ellas, 210 en el Servicio de Certificación de Competencias, incluyendo 206 mujeres en las Certificatones; 149 personas (132 mujeres) se capacitaron a través de la metodología de desarrollo empresarial IMESUN y 130 personas tuvieron acceso a servicios informativos mejorados. Adicionalmente, se contabilizan 11 personas que participaron en los talleres de habilidades blandas impartidos por los orientadores de la APE SENA y 2 mujeres migrantes que accedieron a servicios en casas de refugio como parte del piloto.
3. En Perú, se reportó preliminarmente la mejora a 2003 personas con la atención de 200 personas migrantes y refugiadas a través del Servicio de Orientación Laboral fortalecido. Esta atención fue brindada por la Dirección de Seguridad Social y Migración Laboral. Los valores de acceso a la Bolsa Pública de Empleo y a la capacitación IMESUN están pendientes de un informe final de sistematización.
4. República Dominicana tuvo el mayor registro preliminar con un potencial de 5629 personas. El mayor volumen de acceso se registró en el INFOTEP, con 4,011 personas migrantes y refugiadas participando en sus servicios entre 2023 y 2025. Adicionalmente, 118 personas (100 mujeres) recibieron capacitación mediante la metodología de desarrollo empresarial IMESUN y se estima que 1,500 personas recibieron el servicio informativo mejorado, consistente en la guía de bolsillo impresa.

Frente a **avances en la incorporación del enfoque de género** desde el nivel Micro, este constituye una contribución relevante, pues las acciones estuvieron principalmente direccionadas hacia mujeres migrantes con acciones específicas como la incorporación de apartados específicos vinculados con rol de las mujeres, violencia basada en género, trabajadoras del hogar, riesgos de explotación y trata de personas, entre otros (R3.2) o el abordaje específico con los pilotajes de Argentina y Colombia (R3.P1). Consecuentemente se estima que las mujeres representen una proporción mayoritaria del total de personas que potencialmente han accedido a los servicios institucionales, especialmente en los programas de emprendimiento y competencias laborales⁵⁹.

Percepción de la contribución y vías causales para los impactos

La percepción general de los actores consultados (entrevistados y encuestados) frente a la contribución del Proyecto para mejorar las condiciones de vida, la inclusión laboral y el acceso a servicios de las personas migrantes, especialmente las mujeres, es **positiva y en algunos casos significativa** (por ejemplo fue mucho mejor valorada para los procesos de emprendimiento que para los de empleabilidad), aunque matizada por limitaciones estructurales y sistémicas que escapan al alcance del programa. En concreto, se encontró que las personas encuestadas consideraron que el Proyecto contribuyó especialmente a la reducción de barreras relacionadas con la falta de información (40%); las barreras de discriminación o estigmatización (21%) y los trámites administrativos complejos (14%).

⁵⁹ *Ibidem*.

Estos hallazgos coincidieron con la percepción de las personas entrevistadas. Se evidenció un acuerdo conjunto en que la formación y metodologías como IMESUN fueron efectivas para reducir barreras de conocimiento y la conciencia de visión empresarial. Se reconoció que la formación ha ayudado a la mayoría de los migrantes a trascender la simple supervivencia, abriéndoles el panorama y fomentando la conciencia de una visión de negocio aprendiendo, por ejemplo, sobre establecimiento de precios para sus productos, marketing, manejos financieros básicos e incluso creación de redes comerciales y sociales entre migrantes. Esto resultó en mejoras evidentes en las estructuras de los negocios de las personas migrantes en el corto plazo y con expectativas de generar mejores ingresos y sostenibles (entre personas formadoras y migrantes beneficiarios y beneficiarias).

En cuanto a la percepción de **contribución específica en el caso de las mujeres migrantes**, se valoró el potencial impacto del Proyecto también de forma significativa. Se reconoció que se han dado aportes claros especialmente en el área de autonomía económica, empoderamiento y visión profesional con acciones como la certificación de competencias en Colombia. También se reconoció la contribución en los procesos de autonomía financiera (por ejemplo, aprendiendo a calcular sus propios sueldos y a separar las finanzas del negocio, de las suyas y del hogar), así como a reducir en casos puntuales barreras de cuidado, adaptando y enseñando a adaptar herramientas a contextos vulnerables con formaciones virtuales para la reducción de los costos de transporte y/o conciliación con cargas de cuidados.

Sin embargo, y aunque el Proyecto adoptó un enfoque de reducción de barreras para este nivel, se encontró que diversas barreras aún persisten para estos colectivos (especialmente para las mujeres migrantes). Algunas de las barreras más mencionadas (tanto en entrevistas como en talleres) fueron las relativas a documentación y homologación; limitaciones en el acceso a capital financiero, acceso limitado o condicionado a servicios de protección social o servicios básicos, e incluso barreras de vulnerabilidad extrema, donde muchos migrantes se convierten en emprendedores por necesidad y no por convicción, lo que restringe la consolidación y sostenibilidad de las acciones.

Dentro de las **principales vías causales** a nivel Micro para el impacto y rescatadas por los informantes e identificadas en los documentos de seguimiento, destacaron:

- **Fortalecimiento de habilidades y cambio de mentalidad para la sostenibilidad económica**, pues se reconoció que se generó un cambio cognitivo y de percepción de los migrantes, percibido, además, como un motor clave para el progreso individual. Por ejemplo, se reconoce la creación de visión empresarial (más que negocios de subsistencia), así como profesionalización de la gestión de sus propios negocios (marketing, establecimiento de precios, etc).
- **Certificación de habilidades y competencias para la inclusión laboral formal**. Los resultados positivos de las certificaciones en Colombia respaldan esta vía causal. El éxito en la formalidad demuestra que, si se reducen las barreras de validación de competencias, el impacto en la integración socioeconómica puede ser directo y sostenible⁶⁰.

⁶⁰ Se indicó incluso por uno de los informantes clave institucionales de Colombia que, como resultado de una evaluación de impacto interna para uno de sus proyectos de certificación, se encontraron resultados son muy positivos. Dentro de los principales hallazgos menciona que el 87% de las personas que han participado en los procesos están trabajando, y el 72% permanece en sus empleos. Además, el 33% de ellos ha ascendido en sus empresas. La evaluación también indicaría que más del 70% de las personas certificadas han mejorado sus ingresos. En cuanto a la formalidad, el 88% de los hombres certificados está empleado formalmente, y el 70% de las mujeres certificadas también (Informante SENA-ECCL Colombia).





- **Transformación y empoderamiento**, con la aplicación de las nuevas habilidades para seguir avanzando, por ejemplo, en los procesos de financiamiento. Además, se identificó que además de la contribución en las mejoras de los negocios, algunas mujeres reconocen cambios en su visión personal de sí mismas, perdiendo progresivamente el miedo a los números, a las ventas y, en general, a los fracasos.
- **Reducción en la asimetría de la información** reconociendo que más allá de los instrumentos proporcionados y las capacitaciones brindadas a actores e instituciones clave (como el sector empleador), se espera que estos documentos mejoren la sensibilidad, los servicios públicos de información y orienten cambios adecuados para la integración socioeconómica.
- **Fortalecimiento social**, con la creación de redes entre potenciales grupos de negocios o individuos con necesidad de fortalecer lazos de colectividad para poder impulsar sus procesos de integración a través del intercambio de información, de la generación de redes de apoyo y cuidado.





También es importante mencionar que se identificó que, a pesar de los resultados positivos, el Proyecto no pudo reducir barreras estructurales clave para el impacto total, como la dificultad en la homologación de títulos, la obtención de documentación, el acceso a capitalización/inversión (excepto en algunos casos en Argentina), y la gestión de procesos jurídicos o atenciones médicas complejas en colectivos con altos niveles de vulnerabilidad (como las mujeres de la casa refugio en Colombia). Esto implica que el impacto en las condiciones de vida está fuertemente mediado por factores externos que la cadena causal del Proyecto no controla.

Factores incidentes para la generación de impacto desde los resultados Micro

Dentro de los factores incidentes (tanto de forma positiva, como negativa) identificados a través de las entrevistas y la revisión documental, se encontraron:

Tabla 23. Factores incidentes para impacto de resultados Micro

Factor incidente para el potencial impacto		Hallazgo
	Capacidades instaladas en puntos focales clave	Además de proporcionarse formación altamente pertinente y efectiva por parte del Proyecto, se entregó a puntos focales clave como organizaciones dedicadas a procesos de integración socioeconómica de colectivos vulnerables quienes han incorporado a diferentes niveles la metodología, funcionando como potenciales maximizadores del resultado y potenciando aún más el impacto.
	Adquisición de habilidades empresariales sostenibles	El Proyecto no solo brindó conocimientos teóricos, sino habilidades prácticas y duraderas que profesionalizaron la gestión de negocios, lo que aumenta la probabilidad de supervivencia, crecimiento sostenido del emprendimiento e impacto en la integración socioeconómica.
	Herramientas útiles y productos visualmente atractivos	Además de generarse instrumentos para las organizaciones beneficiarias del Proyecto, se reconoció un efecto de "spill-over" entre los propios migrantes, facilitado por la claridad y accesibilidad de los materiales que facilitaba que entre ellos pudieran compartir la información.
	Empoderamiento y autonomía económica en mujeres migrantes	El enfoque en mujeres generó un cambio en la autopercepción y la actitud, lo cual es un capital social y psicológico que persiste en el tiempo y facilita su reinserción laboral y la gestión financiera de sus negocios.

Factor incidente para el potencial impacto		Hallazgo
	Baja capitalización y acceso a créditos/sistema financiero	La ausencia de capital semilla suficiente y la imposibilidad de seguir financiando las iniciativas hasta alcanzar el punto de equilibrio impiden que los emprendimientos escalen y se conviertan en fuentes de ingresos sostenibles (que generen el impacto).
	Persistencia de Barreras Legales y Burocráticas	Los obstáculos relacionados con la documentación oficial son barreras externas que el Proyecto no pudo eliminar, dificultando la formalización y el acceso a trabajos que exigen credenciales o títulos válidos.
	Vulnerabilidad Extrema y "Emprendimiento por Necesidad"	Cuando la mayoría son emprendedores por necesidad, no por convicción, la sostenibilidad de los negocios generados puede ser baja. Si aparece una oportunidad laboral más estable, abandonarán el emprendimiento, limitando el impacto en la creación de un ecosistema empresarial migrante fortalecido.
	Desconexión con Servicios Esenciales de Subsistencia	La alta vulnerabilidad implica que los esfuerzos a nivel Micro pueden tener un impacto limitado si los migrantes no tienen cubiertas sus necesidades básicas (techo, alimentos, salud mental o procesos jurídicos demandantes), contexto que dificulta la concentración en procesos de colocación laboral o generación de recursos por emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Estos factores estuvieron a su vez ligados la validación de los supuestos a nivel Micro-impacto y riesgos relacionados. El supuesto de formación complementaria ofrecida acorde a los mercados (SA3) se cumplió, los supuestos creación de vías regulatorias (S6), certificación de documentación de migrantes (SA2), acceso a servicios financieros (SA4) se cumplieron parcialmente, mientras que los supuestos de marcos institucionales flexibles (S5), cohesión social (S7), acceso a servicios de cuidado infantil (S9), conocimiento de mercados y normatividad local (SA1), contextos sin xenofobia (SA8), segregación cruzada (SA10) y no estereotipos en las migrantes (SA11) no se cumplieron⁶¹.

Contribución del Proyecto al potencial impacto desde los resultados Micro

Con la información analizada, se identificó que, **a nivel Micro, el Proyecto puede tener una contribución significativa, pero parcial**, al impacto en condiciones de vida, inclusión laboral y acceso a servicios principalmente a través del fortalecimiento de capacidades individuales, el cambio de mentalidad económica y la reducción de asimetrías de información entre la población migrante y refugiada (especialmente mujeres) y su entorno institucional y productivo. La combinación de acciones en empleabilidad y emprendimiento (por ejemplo, metodologías como IMESUN), certificación de competencias y mejora de los servicios informativos y de orientación laboral ha permitido ampliar las oportunidades reales de integración socioeconómica, al profesionalizar la gestión de negocios, mejorar la preparación para el mercado de trabajo y facilitar el acceso a servicios mejorados, con un alcance preliminar estimado de 8.134 personas en los cuatro países. Estas intervenciones generan efectos de corto plazo en la estructura de los emprendimientos, en la claridad sobre derechos laborales y en la capacidad de búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, lo que se traduce en una contribución atribuible al impacto esperado del Proyecto, pese a la existencia de factores obstaculizadores.

⁶¹ Ver Anexo 3.




POTENCIAL CONTRIBUCIÓN DE LAZOS AL IMPACTO DESDE EL NIVEL MICRO

Contribuciones hacia enfoques transversales

- Género/no discriminación: fortalecimiento al empoderamiento económico y autonomía de mujeres migrantes y locales.
- Diálogo social: materialización de alianzas estratégicas con gremios empleadores (UIA, ANDI) y despliegue territorial de redes sindicales.
- NIT: difusión directa de principios de trabajo decente, contratación equitativa y prevención de la trata con guías de derechos y guías de bolsillo.
- Ambiental: No se identificó contribución en este enfoque.

Efectos no previstos a nivel Macro

- Conformación espontánea de redes entre migrantes
- Espacios de protección contra la violencia
- Efecto "spill-over" de información del Proyecto entre comunidad migrante
- Empoderamiento personal más allá de lo técnico (como autopercepción, seguridad personal).

*Verde:  Cumplimiento total del supuesto o no materialización del riesgo / Amarillo:  Cumplimiento parcial del supuesto o materialización parcial del riesgo / Rojo:  No cumplimiento del supuesto o materialización del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

3.7. ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

16. ¿Qué productos, capacidades o cambios institucionales han sido efectivamente apropiados por actores nacionales o locales, y qué factores explican su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo?
17. ¿Qué posibilidades existen para la replicabilidad o escalamiento de los pilotos, metodologías y herramientas desarrolladas por el Proyecto, y qué condiciones institucionales serían necesarias para ello?

A continuación, se abordan las dos preguntas de sostenibilidad de forma conjunta, centrándose en la apropiación de sus productos y resultados, las condiciones necesarias para ello, la disponibilidad de recursos para su continuidad, y las oportunidades de replicar o escalar sus resultados en los años venideros.

Principales hallazgos:

16.1 El Proyecto logró integrar productos, capacidades y cambios institucionales en niveles Macro, Meso y Micro, mediante reformas normativas, adopción de metodologías y generación de compromisos en actores clave. Destacan la Red Intersindical en Argentina, la rúbrica y modelo SENA en Colombia, la ENISE en Perú y los protocolos de INFOTEP y la +ERISE a nivel regional.

16.2 Los recursos para la continuidad muestran un patrón mixto: se observan capacidades técnicas y de personal relativamente consolidadas, así como marcos normativos y de gobernanza considerados entre "algo suficientes" y "suficientes". También existen herramientas y plataformas usadas por socios. Sin embargo, la falta de capacidad financiera propia limita fuertemente la posibilidad de sostener y ampliar los resultados alcanzados.

16.3 La sostenibilidad del Proyecto se ve limitada por varios factores estructurales como la inestabilidad política y cambios de gobierno; la duración corta de los proyectos y la rotación de personal; y las barreras

socioeconómicas y la aún no adecuada asignación de recursos presupuestarios en algunos casos que enfrentan beneficiarias y beneficiarios para traducir aprendizajes en mejoras económicas efectivas.

16.4 Finalmente, se encontró que el potencial de escalabilidad y replicabilidad se sustenta en un diseño técnico sólido, con enfoque multinivel, herramientas adaptables y flexibles, pilotos y metodologías consolidadas y capacidades instaladas en instituciones socias. Sin embargo, su materialización a gran escala exige liderazgo político, marcos normativos habilitantes, recursos financieros públicos recurrentes y sistemas de información interoperables que permitan un uso sostenido y basado en evidencia.

Integración de productos, capacidades y cambios institucionales

El Proyecto, mediante sus tres niveles de operación (Macro, Meso y Micro), logró integrar distintos productos y metodologías. Esto se logró mediante reformas normativas y la incorporación de herramientas específicas en instituciones y organizaciones clave, estableciendo compromisos institucionales que trascienden las actividades realizadas durante el período del Proyecto.

A nivel país y regional, la integración de productos, capacidades y/o cambios institucionales más relevantes pudo evidenciarse en aspectos como:

En Argentina, especialmente con la creación de la Red Intersindical, donde el Proyecto contribuyó al diseño y modelo de gobernanza de la Red Intersindical sobre Migración Laboral y Movilidad con las tres centrales sindicales (CGT, CTA-T, CTA-A), lo que constituyó un marco institucional concreto de articulación. Además, se planificó la asistencia técnica para la institucionalización de las Mesas Locales Tripartitas.

En Colombia, el SENA asumió compromisos institucionales para implementar las recomendaciones del Proyecto. Esto incluye la aplicación piloto de la rúbrica para medir el enfoque migrante en la oferta formativa del SENA. Además, se construyó un Modelo de Referenciación y Direccionamiento Cruzado con la Agencia Pública de Empleo del SENA, el cual permitió contar con una herramienta operativa instalada y demostró la alta integración y apropiación de los cambios por parte del SENA y del SPE, al asignar recursos humanos especializados y realizar ajustes para incluir enfoques interseccionales, como la población migrante.

Perú destaca especialmente por la aprobación de la ENISE. Desde el Proyecto se brindó asistencia técnica al Ministerio de Trabajo para la formulación y aprobación de dicha Estrategia. Además, el Proyecto brindó asistencia técnica para que, desde octubre de 2022, el Carné de Permiso Temporal de Permanencia (CPP) fuera reconocido como documento válido para el registro en el SPE.

En República Dominicana, el INFOTEP se comprometió a implementar las recomendaciones y los protocolos derivados del Proyecto. En concreto, se planificó el diseño y la aprobación de una política institucional de INFOTEP para la inclusión de personas migrantes y refugiadas, con asistencia técnica posterior para medir el avance en la implementación del Protocolo.

A nivel regional, se identificó que LAZOS realizó esfuerzos importantes para la integración e institucionalización de la ERISE. Aunque la estrategia original careció de institucionalización y de mecanismos vinculantes, el Proyecto concentró su efectividad en la asistencia técnica y en la incidencia política para asegurar que los productos se anclaran formalmente en los sistemas nacionales y locales. A este nivel, los logros en sostenibilidad institucional final dependerán de la apropiación y de la voluntad política, que son inestables (como se evidenció en las preguntas P7 y P13).

Según los informantes encuestados, la mayoría de los productos, herramientas o metodologías del Proyecto se han incorporado en políticas, programas o sistemas institucionales a través de una

integración operativa (43%). Esto significa que se usan regularmente en la práctica, aunque aún no cuentan con marcos formales. Una menor proporción de encuestados afirmó que estos productos habían logrado una integración formal (reconocidos oficialmente en planes, programas o normas) (14%), lo cual refleja un proceso en transición donde algunos instrumentos comienzan a ser reconocidos en planes o programas, pero aún no forman un componente estable ni transversal del sistema institucional en la mayoría de los casos. Por ello, es menor el reconocimiento de una institucionalización plena, es decir, que hayan sido adoptados como parte estable del sistema institucional (14%). Finalmente, no se registraron percepciones de *Integración incipiente* o *No se han integrado*, lo que confirma que en gran parte de las instituciones o territorios el uso de las herramientas continúa siendo puntual, ligada a proyectos específicos o pilotos, aunque no se tenga una continuidad asegurada.

Existencia de recursos para la continuidad

En cuanto a la existencia de recursos para la continuidad de las acciones del Proyecto, se encontró un patrón diferenciado por tipo de recurso de la siguiente manera:

En cuanto a **recursos de capacidades técnicas y de personal** se encontró buena consolidación con evidencia de equipos, personas formadas y unidades que siguen operativas ((por ejemplo, la Red Intersindical sobre migración laboral en Argentina, el SENA-SPE en Colombia con recursos humanos especializados y un modelo de referenciación instalado, el INM en República Dominicana con personal capacitado y diplomados en gobernanza de la migración laboral, y la aprobación de la ENISE y la guía de orientación en el MTPE de Perú, así como herramientas regionales para IFP como la rúbrica de inclusión del enfoque migrante). Además, el cuestionario a constituyentes presenta que una mayoría (39%) percibe que entre el 51 y el 75% de las capacidades instaladas por LAZOS sigue operativa, aunque persista un núcleo de capacidades parciales. Sin embargo, también un 42% de las personas encuestadas consideró que las organizaciones tienen capacidad técnica y personal, pero no capacidad financiera para sostener los resultados del Proyecto, lo que también fue validado en las entrevistas, especialmente a otras agencias del SNU.

En cuanto a **recursos normativos y de gobernanza**, se encontró que LAZOS creó o fortaleció marcos formales que respaldan la continuidad (por ejemplo, la ENISE en Perú, el protocolo para la Mesa de Estadísticas en República Dominicana, la Red Intersindical en Argentina y la actualización de +ERISE con un modelo de gobernanza en red y un sistema de monitoreo con indicadores de institucionalización), valorados a su vez por las personas encuestadas como *algo suficientes* (31%) o *suficientes* (23%) y reforzados por la revisión documental.

Frente a los recursos técnicos en especie, como plataformas, herramientas e infraestructura, se perciben como suficientes para la mayoría, con un 23% considerándolos suficientes y un 15% totalmente adecuados. Algunas organizaciones, como CREAME en Colombia con su metodología IMESUN, Veneactiva en Perú y CAPEM en Argentina, continúan usando y ajustando metodologías como "Vamos a Soñar" o herramientas de emprendimiento. Sin embargo, las entrevistas también muestran casos donde la reducción de equipos, como en ANDRA en Argentina, dificulta la replicabilidad. Además, algunos informantes, como la Municipalidad de Córdoba en Argentina, señalaron que disponen de infraestructura física suficiente para mantener las acciones de LAZOS.

En contraste, se encontró que los **recursos presupuestarios** constituyen el eslabón más débil de los recursos para la continuidad. Además, de acuerdo al Plan de implementación 2025 y a la información financiera revisada, el Proyecto debió asumir el 100% de los costos en el piloto de inclusión laboral en casas refugio en Colombia y en la actualización de la plataforma SPE del SENA,

así como incrementar fondos para cubrir la pérdida de cofinanciación de capital semilla en Argentina y Perú, lo que al ser validado también por las personas encuestadas, se encuentra que, aun cuando existen capacidades técnicas, normativas y de personal, la falta de asignación presupuestaria nacional específica y la volatilidad de la voluntad política colocan la sostenibilidad financiera de los cambios promovidos por LAZOS en una situación frágil y desigual entre países. Por un lado, la encuesta refleja mayores niveles de percepciones como *totalmente insuficientes* (8%), *muy insuficientes* (23%) e *insuficientes* (23%) en el grupo tripartito y otras agencias.

Factores que limitan la sostenibilidad del Proyecto LAZOS

De acuerdo con la revisión documental y la información proporcionada por los informantes clave, y en línea con el apartado anterior, dentro de los principales factores que limitan la sostenibilidad del Proyecto se encuentran:

- 1. Barreras socioeconómicas y de emprendimiento para beneficiarios finales.** La sostenibilidad de los logros directos con personas migrantes o locales se vio particularmente limitada por las dificultades económicas que enfrentan estos grupos. Esto dificultó que los conocimientos adquiridos, como en algunas implementaciones de la metodología IMESUN, se materializaran de manera efectiva. Además, se señaló que los logros técnicos se vuelven superficiales si no se traducen en resultados económicos concretos, debido a las barreras económicas y regulatorias que enfrentan las personas migrantes, así como a la falta de estrategias de salida claras que incluyan fases de financiación.
- 2. Inestabilidad política.** La poca voluntad política apareció como uno de los principales obstáculos para la sostenibilidad, en la medida en que la continuidad de muchos logros (especialmente institucionales) depende de la permanencia de ciertos funcionarios y de la decisión de mantener el enfoque de integración socioeconómica en las agendas nacionales y regionales. Por ejemplo, se observó que la inestabilidad institucional en Perú desde 2021, el cambio de gobierno en Argentina en 2023 y el proceso electoral en República Dominicana en 2024 han implicado modificaciones sustantivas en la voluntad gubernamental que afectan tanto la implementación como la continuidad de los procesos. En los cuestionarios, cerca de un tercio de los constituyentes (31%) y un cuarto de las demás entidades (25%) señalaron explícitamente la falta de voluntad política como un obstáculo para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.
- 3. Limitación de los recursos presupuestarios nacionales y dependencia de fondos externos.** Aunque el Proyecto aseguró para parte de sus productos la continuidad y disposición de recursos financieros (como los compromisos de continuidad con IMESUN o los procesos de contratación equitativa), la limitación de asignación de recursos presupuestarios específicos por parte de los gobiernos nacionales y locales se identificó aún como un cuello de botella central para sostener y escalar los logros del Proyecto. Entre los informantes encuestados, el 54% de los actores tripartitos identificó los recursos financieros insuficientes como el principal obstáculo para la sostenibilidad. Además, las instituciones aliadas señalaron que sólo los procesos de capacitación no son suficientes, pues se requieren recursos adicionales para lograr la institucionalización y desarrollar procesos de seguimiento y adaptación del conocimiento.

Para los **Resultados R1** (IFP) y **R2** (Mundo del Trabajo), la sostenibilidad se ha anclado en la apropiación institucional. En Colombia, el SENA es una entidad con una estructura tan sólida que ha incorporado los cambios promovidos (como la nueva ruta de atención para

migrantes y la guía del Servicio Público de Empleo) a su dinámica habitual sin necesidad de asignar recursos presupuestarios o de personal adicionales. En Argentina, municipios como Paraná también han asignado una acción específica con recursos humanos para dar continuidad. Sin embargo, esta absorción no se replica en todos los niveles. Por ejemplo, aunque el Ministerio de Trabajo de Perú asignó recursos humanos, no dispuso de presupuesto específico ni personal exclusivo. La sostenibilidad de las redes y la sociedad civil se ve comprometida, ya que, al cesar el Proyecto, este deja de ser un "músculo financiero" para la movilización y reunión de actores clave, como la Red Intersindical de Argentina, cuyo trabajo continuará, pero "no será lo mismo" ni con la misma fuerza.

La sostenibilidad del **Resultado R3** (Capacidades) y el **R4** (Sistemas de Información y Regional) enfrenta desafíos críticos. Para las beneficiarias del R3, la continuidad y el valor formativo dependen de apoyar los emprendimientos con capital semilla y el acceso a recursos económicos al finalizar las capacitaciones, dado que les resulta muy difícil costear sus procesos de formación. A nivel regional (R4), la situación es altamente vulnerable: el Proyecto dependía de la financiación de los donantes, y la Agencia Sueca de Cooperación (ASDI) ha indicado que su estrategia en América Latina termina y que es poco probable una segunda fase de LAZOS. Pese a ello, la OIT ha asegurado una vía de continuidad en los países andinos a través del Proyecto INTEGREMOS (financiado por Canadá). Otras agencias del SNU (OIM, ACNUR, PNUD) mantienen el apoyo, buscando alianzas y asegurando recursos humanos para sostener la estrategia ERISE y el acompañamiento técnico, a pesar de los recortes en la financiación. No obstante, la OIT subraya que no hay compromisos o fuentes de financiamiento aseguradas, y la incorporación plena de marcos estratégicos como la ERISE aún no forma parte de la estructura presupuestal de estados clave como Perú.

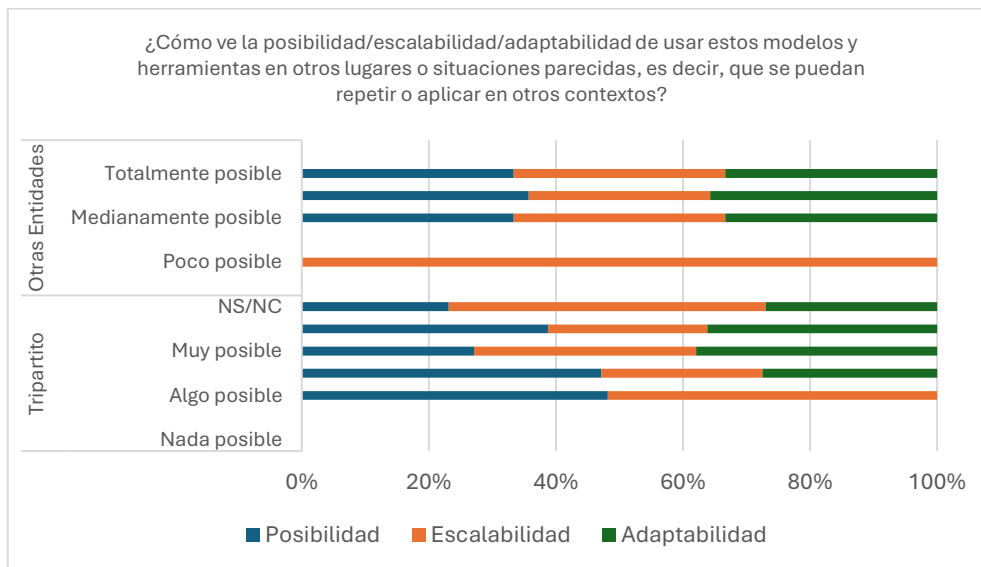
- 4. Duración insuficiente de los proyectos y rotación de personal operativo.** El tiempo insuficiente de los proyectos y la alta rotación de personal operativo son limitantes críticas para la sostenibilidad del Proyecto LAZOS, puesto que el plazo original de tres años fue percibido como desafiante e insuficiente para lograr las transformaciones institucionales profundas y la voluntad política necesaria, lo que motivó la extensión del Proyecto hasta junio de 2025. La brevedad del proceso fue una barrera aún no atendida, mencionada por las beneficiarias finales, quienes recomendaron que los proyectos incluyan una planificación a largo plazo con estrategias de salida y seguimiento. De forma complementaria, la alta rotación de personal en las instituciones socava la continuidad de los esfuerzos. Por ejemplo, en Argentina, ANDRA tuvo que reducir el tamaño de su equipo, lo que limitó su capacidad de transmitir la experiencia a otros colaboradores o ajustar metodologías internas. Además, la continuidad de los logros institucionales depende de la permanencia de funcionarios específicos en las instituciones. Esta pérdida de personal capacitado pone en riesgo la permanencia de las capacidades instaladas, incluso si las instituciones conservan las metodologías (como en CINTERFOR, donde las líneas de migración y certificación conservan personal). En contraste, la baja rotación y el alto nivel de permanencia del equipo coordinador del Proyecto LAZOS contribuyeron positivamente a consolidar la dinámica de trabajo y la priorización de los planes de acción.

Análisis de escalabilidad y replicabilidad

En cuanto a las **posibilidades de escalabilidad y replicabilidad del Proyecto** y de sus resultados y/o productos relacionados, se encontró que, en términos de diseño, los modelos, metodologías y arreglos de gobernanza (como el propuesto en la +ERISE) poseen una base técnica sólida para ser ampliados y replicados. En otras palabras, existe un enfoque multinivel (regional–nacional–local), productos concebidos como rutas de implementación (pilotos, rúbricas, metodologías de emprendimiento y empleabilidad) y capacidades técnicas ya instaladas en instituciones socias.

Además, de acuerdo con las percepciones de las personas entrevistadas y encuestadas, las herramientas del Proyecto se reconocen como pertinentes, funcionales y, sobre todo, flexibles, lo que favorece tanto su expansión dentro de los países ya participantes, como su adaptación a nuevos contextos. Por ejemplo, la mayor parte de los informantes encuestados señaló una alta probabilidad de uso de los modelos y herramientas del Proyecto (93%), seguida de una probabilidad media de adaptabilidad (96%) y una menor de escalabilidad (82%), aunque no descartada (Gráfico 12).






Gráfico 12. Percepción sobre las posibilidades de escalabilidad y replicabilidad del Proyecto



Dentro de los factores que inciden en la escalabilidad y replicabilidad del Proyecto (que facilitan y limitan) señalados por los informantes clave, se encontró:

Tabla 25. Factores facilitadores y limitadores para la escalabilidad y la replicabilidad Proyecto

Facilitadores		Limitadores	
✓	<p>1. Diseño modular y flexible del Proyecto y de sus productos. Se reconoce que las herramientas no funcionan como un manual rígido, sino como un “menú” de opciones y orientaciones, lo que facilita tanto su expansión dentro de un mismo país como su adaptación a contextos distintos.</p>	✗	<p>1. Insuficiencia de recursos financieros públicos y dependencia de la cooperación. La expansión y réplica sostenidas requieren presupuestos nacionales y locales, no solo fondos de proyectos. Sin financiamiento propio, los modelos tienden a quedarse en pilotos.</p>

Facilitadores		Limitadores	
	<p>2. Existencia de pilotos y rutas de implementación ya probadas. Los pilotos generan protocolos, aprendizajes y evidencias que pueden ser reutilizados y adaptados, reduciendo la incertidumbre y los costos.</p>		<p>2. Existencia de un contexto regresivo La continuidad y la expansión de los modelos dependen de que la integración socioeconómica se mantenga como prioridad política; los cambios de administración pueden interrumpir procesos, incluso cuando los resultados técnicos son positivos.</p>
	<p>3. Capacidades técnicas instaladas en instituciones socias. La presencia de equipos formados que continúan utilizando las herramientas favorece tanto la expansión interna como la réplica hacia nuevas instituciones y territorios.</p>		<p>3. Ausencia o debilidad de marcos normativos habilitantes. Sin reglas claras que faciliten la regularización, el empleo formal, el emprendimiento y el reconocimiento de competencias de personas migrantes y refugiadas, la escalabilidad y replicabilidad se ven acotadas.</p>
	<p>4. Trabajo con redes y gobiernos locales como plataforma de expansión y réplica. El nivel local permite adaptar rápidamente las herramientas a realidades concretas y generar “casos de éxito” que luego pueden inspirar políticas nacionales.</p>		<p>4. Diseños de proyecto de corta duración y riesgo de pérdida de capacidades. Los plazos típicos de la cooperación son insuficientes para consolidar cambios estructurales, y la falta de mecanismos de seguimiento posproyecto (como en los pilotajes) pone en riesgo la sostenibilidad de las capacidades instaladas.</p>

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se determinó que la capacidad real de ampliar y reproducir a mayor escala los resultados y productos de LAZOS no dependería únicamente de la calidad técnica, sino también de condiciones políticas, financieras e institucionales que, en gran medida, escapan del control directo del Proyecto. La escalabilidad está limitada por la falta de recursos financieros públicos, la inestabilidad política y la ausencia de marcos normativos sólidos que institucionalicen la integración socioeconómica como política de Estado. Por otro lado, la replicabilidad, aunque valorada en términos de adaptabilidad percibida, requiere liderazgo político claro, marcos regulatorios favorables, incorporación de las herramientas en planes y normativas nacionales, así como equipos técnicos estables y sistemas de información interoperables que permitan el uso sostenido y basado en evidencia de los modelos.

10. CONCLUSIONES

Los juicios presentados en esta evaluación se derivaron de un proceso analítico basado en la combinación y la triangulación de distintas fuentes de información, tales como la documentación del Proyecto, entrevistas a informantes clave, levantamiento de encuestas y revisión de indicadores. Asimismo, los principales hallazgos fueron contrastados y discutidos con actores relevantes. Aun cuando el análisis estuvo condicionado por ciertas restricciones en términos de

disponibilidad y calidad de la información, así como por el carácter dependiente del contexto de algunos resultados, el alineamiento de la evidencia obtenida y la recurrencia de patrones en las percepciones recogidas respaldan la solidez y credibilidad de las conclusiones, dentro de los límites establecidos para la evaluación.

RELEVANCIA

Conclusión 1. El diseño del Proyecto LAZOS fue **pertinente al abordar de forma integral** las barreras para la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas, incorporando enfoques diferenciados por nivel (individual, organizacional y de entorno) y transversales como el género y el fortalecimiento de sistemas de información desagregada. La **planificación participativa** favoreció la adaptación a nivel nacional, aunque hubo limitaciones para traducir el diagnóstico en estrategias de intervención, lo que afectó la consistencia entre el análisis de necesidades y la lógica de actuación. Aunque se **promovieron espacios de diálogo**, la articulación interinstitucional enfrentó desafíos que limitaron la plena integración de enfoques y capacidades en algunos contextos. Aun así, el diseño sentó las bases clave para respuestas contextualizadas y políticas inclusivas y sostenibles. (Conclusión vinculada a los hallazgos 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4).

Conclusión 2. El Proyecto **integró de manera significativa el enfoque de género** en su diseño e implementación, adaptándose a las necesidades específicas y a las prioridades emergentes de la población migrante, especialmente de las mujeres. Sin embargo, **la incorporación de otros enfoques** transversales institucionales, como la interseccionalidad, la no discriminación estructural y la participación efectiva, **fue limitada**, con avances desiguales entre países y sin contar con mecanismos sistemáticos de análisis o monitoreo. La participación promovida se centró en espacios consultivos, sin mecanismos sostenidos ni capacidad de incidencia estructural, y con una reducida participación de jóvenes y personas con discapacidad. La respuesta a las prioridades emergentes de la migración fue pertinente, aunque aún incipiente en cuanto a su alcance transformador y a la sostenibilidad institucional. (Conclusión vinculada a los hallazgos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5).

Conclusión 3. El diseño de LAZOS se alineó de manera sustantiva con los marcos regionales R4V y ERISE, así como con la Declaración de Los Ángeles, abarcando tanto aspectos temáticos como el empleo, la formación, la inclusión financiera y la cohesión social, como también aspectos operativos, como el fortalecimiento institucional y la cooperación regional. No obstante, esta alineación fue mayormente implícita y no siempre se reflejaba con claridad tanto en los documentos de formulación como en la comunicación de los resultados del Proyecto. Aunque los actores valoraron su contribución a los compromisos regionales, la articulación formal limitada con las plataformas regionales redujo su visibilidad y limitó el potencial de coordinación intergubernamental. (Conclusión vinculada a los hallazgos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4).

COHERENCIA

Conclusión 4. La **articulación** del Proyecto con el mandato normativo de la OIT, las prioridades del socio financiador (2023) y los marcos nacionales fue **estratégicamente coherente** y permitió traducir los compromisos multilaterales en intervenciones concretas. Esta coherencia favoreció la creación de sinergias institucionales y contribuyó a la implementación, más que a la transformación, de los marcos normativos existentes. El valor agregado radicó en su rol de catalizador para fortalecer capacidades y facilitar la operativización de derechos. (Conclusión vinculada a los hallazgos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5).

Conclusión 5. LAZOS estableció **sinergias sólidas** con mecanismos regionales (Proceso de Quito, R4V, CSM, MIRPS, CRM) y agencias del SNU, que no solo ampliaron el alcance geográfico y técnico de sus acciones, sino que también reforzaron su coherencia estratégica. Al incidir en marcos como la +ERISE y al contribuir al reconocimiento regional de competencias, el Proyecto logró una proyección más allá de sus países de intervención. Estas articulaciones generaron legitimidad y efectos multiplicadores, especialmente mediante la coproducción de herramientas y la realización de acciones conjuntas. Sin embargo, su impacto dependió de la capacidad de los países para absorber e institucionalizar estas contribuciones, lo cual varió según el contexto. (Conclusión vinculada a los hallazgos 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4).

Conclusión 6. La **participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana** contribuyó de manera **sustantiva** a la coherencia del Proyecto LAZOS entre niveles, al vincular actores clave con las necesidades reales de las personas migrantes. Su involucramiento en el diseño, la validación y la ejecución de productos técnicos, como IMESUN y acciones formativas, fortaleció la pertinencia y la sostenibilidad de las intervenciones. Aunque su incidencia en la formulación de políticas públicas fue limitada, sí lograron influir en prácticas institucionales y procesos técnicos relevantes, especialmente en países con marcos colaborativos consolidados. Esta participación también consolidó un enfoque regional adaptado, legítimo y con anclaje territorial. (Conclusión vinculada a los hallazgos 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 6.5).

EFICACIA

Conclusión 7. A nivel Macro, el Proyecto LAZOS hizo una **contribución significativa, aunque parcial,** al fortalecimiento de los sistemas de información e intervenciones regionales sobre integración socioeconómica. El Proyecto sobrecumplió las metas de asistencia técnica a entidades y desarrolló múltiples intervenciones de incidencia en plataformas regionales, promovido por el liderazgo técnico y la legitimidad de la OIT para posicionar la integración socioeconómica. Sin embargo, el progreso fue limitado por factores estructurales y políticos, como la resistencia institucional, las barreras al intercambio de datos y la inestabilidad regional, lo que impidió alcanzar plenamente las metas establecidas. Sin embargo, fue parcial pues logró fortalecer el sistema de información en un país (República Dominicana) de los tres planeados, y no se logró firmar ninguno de los acuerdos interinstitucionales en el ámbito migratorio ni se reportaron aún réplicas de las acciones de integración socioeconómica en los países. (Conclusión vinculada a los hallazgos 7.1, 7.2, 7.3 y 7.4).

Conclusión 8. A nivel Meso (R1 y R2), hubo una **contribución significativa, pero diferenciada entre los resultados.** El fortalecimiento de los SPE y los vínculos con el mercado laboral (R2) registró un sobrecumplimiento del 220% (11 de las 4 instituciones establecidas como meta), lo que evidencia el rol central del Proyecto en la mejora de capacidades y la coordinación interinstitucional. En contraste, el fortalecimiento de las IFP (R1) progresó en un 67% en sus metas, actuando principalmente como catalizador de procesos ya posibles. Este logro fue posible gracias a la reputación de la calidad de los servicios de asistencia técnica de la OIT y la estrategia de “ajuste razonable” (trabajar sobre lo ya existente en las instituciones), pero se vio limitado por la política regresiva en términos migratorios, la alta rotación de autoridades y la limitada participación del sector privado, lo que dificultó una mayor validación de los mecanismos de certificación (Conclusión vinculada a los hallazgos 8.1, 8.2, 8.3 y 8.4).

Conclusión 9. A nivel Micro, LAZOS realizó una **contribución significativa, aunque parcial al logro del resultado (R3).** El Proyecto sobrecumplió la meta de guías y herramientas (11 de 4) y fortaleció directamente las capacidades de aproximadamente 232 mujeres migrantes para iniciar

o expandir negocios, y 13 de una meta de 16 instituciones incorporaron IMESUN y se desarrollaron 2 de 3 pilotos. El aporte se centró en la creación de capacidades, herramientas y modelos piloto, lo cual se vio facilitado por la alta calidad de la asistencia técnica de la OIT y la flexibilidad operativa. No obstante, la traducción de estos avances en empleos decentes sostenibles permanece condicionada por factores que desbordan el control del Proyecto. Los obstáculos clave incluyeron las barreras estructurales que enfrentan las mujeres (estatus migratorio precario, no homologación de títulos), la limitación de recursos en las instituciones socias, y la materialización de riesgos contextuales como la xenofobia (Conclusión vinculada a los hallazgos 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4).

EFICACIA DE LA GESTIÓN

Conclusión 10. El modelo de gestión de LAZOS demuestra que una **coordinación interna sólida**, basada en roles definidos y monitoreo orientado a resultados, favorece la adaptabilidad operativa y la articulación multinivel. La colaboración entre el gobierno, los sindicatos y los empleadores fortaleció la implementación desde un enfoque contextualizado. En términos de articulación técnica, el Proyecto actuó como un **articulador eficaz entre los niveles nacionales, regionales y multilaterales**, promoviendo nuevos espacios y reforzando mecanismos existentes. La experiencia del Proyecto sugiere que estructuras de gobernanza compartida, apoyadas por una arquitectura flexible de cooperación técnica, pueden generar impactos sostenibles incluso en contextos institucionales complejos y fragmentados. (Conclusión vinculada a los hallazgos 10.1 y 10.2)

EFICIENCIA

Conclusión 11. El Proyecto **LAZOS fue globalmente costo-eficiente** tras su ampliación temporal y presupuestaria. La extensión de 12 meses y la reasignación de recursos fueron condiciones habilitantes cruciales que permitieron adaptarse a un contexto migratorio más restrictivo. El tiempo adicional fue vital para que las contrapartes pudieran pasar del diseño a la validación operativa e institucionalización de cambios en políticas y herramientas, evitando un cierre prematuro y asegurando compromisos institucionales (Conclusión vinculada a hallazgos 11.1, 11.2 y 11.3).

Conclusión 12. LAZOS **fortaleció su gestión adaptativa gracias al rol** catalizador de la **Evaluación Intermedia** (EMT), que aportó solidez para justificar ajustes estructurales. Esto impulsó el rediseño exitoso de indicadores (R7), corrigiendo la falla inicial y reorientando la medición al objetivo real de fortalecimiento institucional (nivel Meso). Los mecanismos de seguimiento permitieron ajustes operativos frecuentes (semanales/quincenales). Sin embargo, la influencia completa en decisiones estratégicas regionales se limitó por la persistencia de brechas en la calidad y desagregación de los datos, y la implementación parcial y tardía de los ajustes. (Conclusión vinculada a hallazgos 12.1, 12.2, 12.3 y 12.4).

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

Conclusión 13. La contribución del Proyecto al potencial impacto desde el nivel Macro fue **altamente significativa** con un progreso de 88.3% del indicador. El Proyecto actuó como catalizador político y técnico, logrando posicionar la integración socioeconómica como prioridad regional y articulando agendas clave (Proceso de Quito, MIRPS, R4V) mediante marcos de referencia fortalecidos (ERISE) y herramientas estructurales. No obstante, la contribución también

aún es insuficiente para el impacto deseado, pues la traducción plena en mejoras generalizadas de empleo decente para los migrantes depende de supuestos como la estabilidad económica y política (no cumplidos) y de decisiones adicionales de los Estados y otros actores de la región. (Conclusión vinculada a hallazgos 13.1, 13.2, 13.3 y 13.4).

Conclusión 14. LAZOS realizó una **contribución significativa al potencial impacto desde el Nivel Meso**, alcanzando el cumplimiento del 100% de su indicador. Esta contribución fue posible gracias a su rol como catalizador técnico-político, al posicionar la integración socioeconómica en las agendas nacionales y al fortalecer los marcos institucionales. El Proyecto generó cambios en las políticas, programas y servicios de los cuatro países, integrando los enfoques de género y las NIT. No obstante, la traducción plena de estos avances institucionales en oportunidades reales de empleo decente aún se ve limitada por factores externos críticos, como la alta rotación de funcionarios, la inestabilidad política y el reconocimiento social y empresarial de las mejoras logradas (Conclusión vinculada a los hallazgos 14.1, 14.2, 14.3 y 14.4).

Conclusión 15. Desde el nivel Micro hubo una **contribución significativa**, aunque **parcial**, al potencial impacto, logrando un avance positivo que benefició preliminarmente a 8.134 personas migrantes y refugiadas, con una participación mayoritaria de mujeres. Esta contribución se basó en el fortalecimiento de las capacidades individuales, el cambio de mentalidad económica y el empoderamiento de las mujeres, junto con la mejora de los servicios de orientación y de emprendimiento (IMESUN). No obstante, la materialización de cambios plenos en las condiciones de vida se ve aún severamente obstaculizada por la persistencia de barreras estructurales críticas, como las restricciones documentales, el acceso limitado a financiamiento y la alta vulnerabilidad de las personas migrantes y refugiadas. (Conclusión vinculada a los hallazgos 15.1, 15.2, 15.3 y 15.4)

ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

Conclusión 16. El Proyecto LAZOS logró una **apropiación significativa de productos, capacidades y modelos**, evidenciada en metodologías, marcos normativos y herramientas operativas consolidadas. Esta apropiación se basó en un diseño técnico sólido y en alianzas estratégicas. Sin embargo, su sostenibilidad y escalabilidad enfrentan **obstáculos estructurales**, como la alta rotación institucional, la brevedad de las intervenciones, las barreras socioeconómicas y una asignación presupuestaria nacional aún no adecuada. Además, las condiciones habilitantes, como el liderazgo político, los marcos normativos y los sistemas de información interoperables, siguen siendo frágiles. Sin estos elementos, los avances podrían limitarse a experiencias piloto no integradas. (Conclusión vinculada a los hallazgos 16.1, 16.2, 16.3 y 16.4)

11. 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. Para ello se recomienda:

- **Promover la inclusión de la integración socioeconómica como** uno de los **principales instrumentos** para la implementación de su Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030, mediante la alineación integral de los pilares de trabajo decente, inclusión, equidad de género y gobernanza migratoria.

- Continuar **impulsando intervenciones de inclusión socioeconómica para la población refugiada y migrante**, utilizando los conocimientos y productos desarrollados por LAZOS, así como intervenciones ajustadas a los retos en la gestión de los flujos migratorios, incluyendo la atención a procesos de retorno y la integración de flujos migratorios mixtos en la región.
- **Capitalizar y/o institucionalizar el posicionamiento regional** y reforzar su rol en los espacios de toma de decisiones, explorando el anclaje financiero de marcos como la ERISE, que LAZOS ayudó a actualizar y posicionar como prioridad política en agendas clave (R4V, Proceso de Quito). Esta acción puede transferir la responsabilidad de la continuidad de un Proyecto de cooperación a una política regional respaldada por múltiples actores.

(Vinculada con conclusiones 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

Unidades Responsables	Prioridad	Tiempo de implicación	Recurso de implicación
Oficina Regional Países Andinos / Oficina Regional	Alta	Medio plazo	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. Para ello se recomienda:

- **Priorizar la replicabilidad de herramientas técnicas, metodologías y aprendizajes generados por LAZOS** para consolidar y escalar las metodologías que demostraron altos niveles de resultados y apropiación (como IMESUN, los modelos de certificación, las guías laborales y las prácticas en SPE/IFP).
- **Proponer, desde el enfoque de trabajo decente, ajustes a iniciativas, marcos y programas ya existentes en integración socioeconómica** para personas migrantes y refugiadas en América Latina, **mediante el aprovechamiento de los espacios ya establecidos** para fortalecer las agendas de integración socioeconómica en los distintos niveles que abarca el Proyecto.
- **Promover la integración entre el sector privado y el financiero**, considerando el reconocimiento empresarial de los mecanismos de certificación (para procesos de empleabilidad) y el involucramiento del sistema financiero para asegurar la capitalización y/o el acceso a créditos (para procesos de emprendimiento).
- **Tomar con precaución las líneas de alto riesgo político-técnico** como las líneas de acción enfocadas en el fortalecimiento de los sistemas de información e intercambio de datos a nivel Macro, pues la resistencia institucional, la política resistente y las diferencias estructurales en las capacidades de los sistemas nacionales, pueden dificultar el logro de objetivos. Por ello, el diseño de resultados esperados y metas a alcanzar ha de ajustarse a las posibilidades reales de cambios institucionalizados.

(Vinculada con conclusiones 1, 7, 8, 9, 13, 14 y 16)

Unidades Responsables	Prioridad	Tiempo de implicación	Recurso de implicación
-----------------------	-----------	-----------------------	------------------------

Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional//Oficinas País	Alta	Corto plazo	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. Esto se puede lograr considerando acciones clave como:

- **Dirigir las estrategias hacia la maximización de sinergias y alianzas** ya establecidas en el ecosistema de integración de población refugiada y migrante, **aprovechando la credibilidad técnica de la OIT para fortalecer relaciones, mejorar mecanismos multiactor o liderar plataformas regionales**. Esto incluye priorizar la participación y el co-liderazgo de la OIT en plataformas regionales existentes y formalizar alianzas estratégicas con socios clave para potenciar los mecanismos de coordinación multiactor.
- **Priorizar la participación de países e instituciones que mostraron mayor apropiación y receptividad** a la integración socioeconómica de la población refugiada y migrante según las principales áreas de trabajo (Argentina en coordinación institucional multiactor; Colombia en fortalecimiento institucional con el SENA o cooperación binacional de competencias, Perú con la ENISE o a nivel Regional con la ERISE, el Pasaporte de habilidades y/o la certificación de competencias vías CINTERFOR, y República Dominicana en sistemas de información con el INFOTEP).
- **Seguir fomentando la participación de organizaciones de la diáspora y de la sociedad civil**, de manera vinculante para que sus aportes técnicos y logísticos se traduzcan en mayor pertinencia con una incidencia estructural sostenida en el co-diseño y validación de herramientas y acciones de integración socioeconómica.
- **Garantizar el acompañamiento técnico local exclusivo por país** desde la fase inicial, retomando las relaciones institucionales cercanas, frecuentes y pertinentes de acuerdo con las necesidades y contextos locales, sin afectar la velocidad y eficacia de la ejecución en los ejercicios de incidencia, una de las vías causales más fuertes de la OIT.
- **Formalizar la transición del rol de los actores tripartitos desde la consulta hacia la co-responsabilidad**, insistiendo que las organizaciones de empleadores y trabajadores integren las herramientas del Proyecto (como guías de contratación y rutas de formación) en sus propios planes de trabajo internos y servicios a afiliados. Con ello se pasaría de la validación técnica a la ejecución directa de acciones de integración, manteniendo vivo su interés y participación más allá de los espacios de diálogo.

(Vinculada con conclusiones 1, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14 y 16)

Unidades Responsables	Prioridad	Tiempo de implicación	Recurso de implicación
Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional//Oficinas País y Constituyentes	Alta	Corto plazo	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. Esto se puede lograr considerando acciones clave como:

- **Establecer ciclos de revisión temprana de la TdC y de los indicadores** que, de forma estructural, arrojen ajustes en indicadores, metas y presupuestos durante los primeros 12 meses de implementación. Esta debería ser externa e independiente, y realizarse antes de la evaluación de medio término, para asegurar la alineación entre los niveles de intervención y de medición, así como el establecimiento realista de metas.
- **Diferenciar plazos y recursos según los niveles de riesgo estructural**, haciendo posible establecer objetivos escalonados (intermedios, finales y de largo plazo) con horizontes temporales realistas para cada nivel de resultado⁶².
- **Asegurar una gestión adaptativa** donde la flexibilidad sea una práctica institucionalizada y no discrecional, mediante instrumentos de monitoreo que permitan realizar ajustes operativos en tiempo real. Este enfoque requiere apoyo de la OIT y socios financiadores, priorizando resultados y objetivos por encima del cumplimiento estricto de actividades, y facilitando la reorganización de recursos y tareas, especialmente en contextos de alta inestabilidad política.

(Vinculada con conclusiones 11 y 12)

Unidades Responsables	Prioridad	Tiempo de implicación	Recurso de implicación
Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional//Oficinas País	Alta	Corto plazo	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. En detalle, se sugiere:

- Promover el **fortalecimiento y la capacitación de las organizaciones de mujeres migrantes** para su participación en las fases de diseño e implementación de las intervenciones y así garantizar la atención a sus necesidades prácticas y estratégicas.
- Crear **espacios para que personas jóvenes y con diversidad funcional puedan identificar sus necesidades** específicas como sujetos migrantes.
- Incluir en las intervenciones **herramientas de análisis cualitativas y cuantitativas para capturar cambios en la percepción y experiencia de discriminación**, tanto en los servicios de atención, como en la inserción en el mercado laboral, para medir con datos reales el impacto de las acciones implementadas.
- **Enfocar los esfuerzos** de generación de medios de vida en emprendimientos de **economías verdes**, así como alentar las actividades económicas ya existentes para que adopten medidas **y prácticas más ambientalmente sostenibles**.

(Vinculada con conclusiones 11 y 12)

Unidades Responsables	Prioridad	Tiempo de implicación	Recurso de implicación
-----------------------	-----------	-----------------------	------------------------

⁶² Por ejemplo, objetivos de niveles Macro deben considerar mayores resistencias políticas y cambios más estructurales, por lo que requieren ser pensados a más largo plazo o ser reformulados para pensar en resultados intermedios.

Oficina Regional Países Andinos//Oficina Regional//Oficinas País	Alta	Corto plazo	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. Para ello se sugiere:

- **Priorizar la transferencia y el establecimiento sólido de los logros del Proyecto, verificando su integración** con los cambios institucionales, especialmente a nivel Meso. Es importante enfocarse en instituciones con mayor capacidad y disponibilidad para garantizar la continuidad, como el SENA en Colombia, de modo que estos logros permanezcan en los marcos formales de los países y no dependan de la alta rotación de funcionarios ni de la duración de los proyectos.
- **Realizar un mapeo de socios financiadores alternativos y consolidar alianzas** mediante estrategias de **identificación y reorientación de socios**, incluyendo la cooperación con actores financieros de desarrollo capaces de garantizar la financiación de iniciativas de integración socioeconómica para personas migrantes y refugiadas.
- **Priorizar las iniciativas fortalecidas por el Proyecto y con mayor interés externo**, como la validación de competencias y títulos por parte de socios financiadores que ya operan en la región. También incluir el TVET inclusivo (sistema de educación y formación técnica y vocacional para eliminar barreras de acceso), el empleo formal y el emprendimiento, la inclusión financiera, los datos y los sistemas de información del mercado laboral, así como intervenciones que integren a las comunidades anfitrionas (host communities) y enfoques de género.
- **Formalizar acuerdos tripartitos de sostenibilidad** para anclar los productos y metodologías validadas por LAZOS en compromisos operativos verificables, definiendo roles y aportes de cada constituyente (como asignación de puntos focales y recursos, adopción de prácticas de contratación equitativa y reconocimiento de competencias, difusión y vigilancia de condiciones de trabajo decente, entre otros), así como definir un mecanismo de seguimiento periódico con metas e indicadores mínimos para reducir la dependencia de la rotación institucional y de la duración de los proyectos.

(Vinculada con conclusiones 8, 14, 16 y 17)

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

12. LECCIONES APRENDIDAS

OIT LECCIÓN APRENDIDA - 1

Título del proyecto: Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Nombre de las evaluadoras: Leticia Bendelac y María Moyano

Fecha: 08/12/25

<p>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</p>	<p>La flexibilidad para el logro de resultados institucionales.</p> <p>La flexibilidad operacional y la gestión adaptativa fueron fundamentales para el éxito institucional del Proyecto en contextos políticos volátiles. En entornos con posiciones políticas regresivas ante el fenómeno migratorio regional y donde los ritmos de las organizaciones gubernamentales con estructuras complejas y verticales implicaron procesos burocráticos extensos que requerían observaciones, autorizaciones y revisiones que ralentizaron las acciones, LAZOS demostró que el monitoreo sistemático, la capacidad de realizar ajustes frecuentes (semanales/quincenales) e incluso la reestructuración de indicadores fueron esenciales para alcanzar los resultados previstos. Esta agilidad evitó que el Proyecto se viera afectado por la inestabilidad política y permitió asegurar compromisos institucionales clave que de otra forma se habrían perdido.</p>
<p>Contexto y otras precondiciones relacionadas</p>	<p>El Proyecto operó en un contexto regional y en algunos casos nacional desafiante, marcado por alta inestabilidad política (incluso regresiva), cambios de gobierno, resistencia institucional al intercambio de datos, ascenso de discursos xenófobos y altas restricciones burocráticas, una precondición crucial fue la flexibilidad del socio financiador (ASDI), que priorizó la consecución de resultados por encima del cumplimiento estricto de las actividades. Esto brindó el margen administrativo necesario para extender el Proyecto y reorientar recursos frente a las barreras estructurales persistentes.</p>
<p>Usuario meta/ beneficiarios/as</p>	<p>Las instituciones gubernamentales e incluso personas migrantes y refugiadas pueden beneficiarse en futuras intervenciones al tener intervenciones más pertinentes, eficaces, accesibles y sostenibles. La gestión adaptativa permite especialmente que las instituciones mantengan y fortalezcan sus capacidades técnicas y protocolos inclusivos a pesar de la inestabilidad política y la alta rotación de personal.</p>
<p>Retos /lecciones negativas – Factores causales</p>	<p>Se identificó un reto en la disociación entre los cambios institucionales (Nivel Meso) logrados y el impacto socioeconómico sostenible (Nivel Micro), una brecha exacerbada por la rigidez burocrática y la alta rotación de personal público. Allí la flexibilidad fue clave para organizar los tiempos del Proyecto y los institucionales, así como para reasignar esfuerzos cuando las barreras políticas (como el intercambio de datos</p>

	del R4) demostraron ser insuperables a corto plazo, evitando que productos técnicos de alto valor se quedaran solo en el papel.
Logros / cuestiones positivas – Factores casuales	La flexibilidad operativa permite corregir el diseño inicial de los proyectos, teniendo en cuenta las características y los desafíos del contexto y de los actores clave, especialmente de aquellos a los que la intervención va dirigida como los beneficiarios institucionales. En el caso de LAZOS, esta flexibilidad incluso se reflejó en una ampliación temporal de 12 meses que fue fundamental para que los países pudieran pasar del diseño a la validación operativa de los productos trabajados en el marco del Proyecto, la institucionalización de cambios y la conclusión de productos regionales, como el mecanismo de certificación de competencias.
Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Se requiere formalizar la gestión adaptativa mediante tableros y alertas frecuentes para ajustes operativos rápidos. Es crucial que los equipos implementadores aseguren la alineación en el diseño entre el nivel de intervención y la medición de indicadores, así como una sincronización ágil entre las alertas del sistema M&E y la respuesta administrativo-financiera para evitar demoras en la reasignación de recursos. Además, es importante poder institucionalizar la flexibilidad para priorizar resultados sobre actividades estrictas.

OIT LECCIÓN APRENDIDA - 2

Título del proyecto: Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Nombre de las evaluadoras: Leticia Bendelac y María Moyano

Fecha: 08/12/25

Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)	<p>En proyectos regionales, es necesario contar con una coordinación nacional exclusiva.</p> <p>Los proyectos con objetivos regionales y nacionales deben contar con una coordinación nacional dedicada para cada país. La coordinación regional, debido a su carga de trabajo y enfoque específicos, carece de la capacidad operativa para asumir integralmente las responsabilidades nacionales. La separación de roles es crucial para asegurar la supervisión efectiva de las iniciativas locales, garantizar la velocidad de ejecución y facilitar el cumplimiento de las metas en entornos complejos. Además, el conocimiento y el seguimiento local aporta un gran valor agregado y resulta ser un factor determinante en la ejecución, especialmente en los procesos de incidencia con actores tripartitos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Contexto y otras precondiciones relacionadas</p>	<p>El contexto operativo de LAZOS se caracterizó por una alta inestabilidad política, cambios de gobierno y complejidad institucional, especialmente en Perú. La precondición fallida fue el diseño inicial del Proyecto, que eliminó el puesto de coordinador nacional en Perú bajo el supuesto de que el equipo regional podría cubrirla. Esta decisión limitó la capacidad de sostener los compromisos institucionales y de responder a las exigencias de un entorno tan desafiante, sobrecargando al equipo regional y limitando la potencial capacidad de incidencia que podría tener allí el Proyecto, frente a los países que sí la tuvieron.</p>
<p>Usuario meta/ beneficiarios/as</p>	<p>Los/as beneficiarios/as directos son el equipo de gestión del proyecto de la OIT (coordinación regional y nacional), equipos de gestión de iniciativas similares y las Instituciones contraparte de los países (como SPE o IFP), pues una gestión más focalizada garantiza que estas instituciones reciban una asistencia técnica constante. Además, la población migrante y refugiada se beneficia indirectamente, ya que la mejora en la ejecución institucional permite que los servicios y ajustes políticos diseñados se implementen de manera más rápida y efectiva a nivel local, además de que puedan tener un proceso de seguimiento mucho más frecuente.</p>
<p>Retos /lecciones negativas – Factores causales</p>	<p>La combinación de roles (regional y nacional) para una misma persona resultó en una sobrecarga operativa que impidió asumir todas las tareas necesarias en el país. Esto se tradujo en una reducción de la velocidad de adopción de iniciativas y obstaculizó la consecución de compromisos institucionales claves exigidos por el Proyecto en Perú. Esta deficiencia en la estructura operativa impactó en la eficacia del Proyecto en un contexto caracterizado por la inestabilidad política.</p>
<p>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</p>	<p>La existencia de coordinadoras nacionales dedicadas en Argentina, Colombia y República Dominicana demostró ser un factor de éxito, facilitando la ejecución y la articulación de actividades en esos países. Adicionalmente, la Evaluación de Medio Término identificó formalmente la falla de diseño y recomendó la creación de una coordinación exclusiva (R8), proporcionando el argumento sólido y externo para impulsar futuros ajustes estructurales.</p>
<p>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>El diseño de futuros proyectos debe considerar desde el inicio el rol exclusivo del Coordinador/a Nacional por país. Es crucial asignar recursos humanos y financieros suficientes para esta posición desde la formulación, evitando así la sobrecarga del equipo regional. La OIT debe asegurar que la estructura de personal sea adecuada para gestionar la complejidad inherente a la implementación multinivel, garantizando una gestión enfocada y eficaz para la incidencia política local.</p>

OIT LECCIÓN APRENDIDA - 3

Título del proyecto: Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Nombre de las evaluadoras: Leticia Bendelac y María Moyano

Fecha: 08/12/25

<p>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</p>	<p>El fortalecimiento de los sistemas nacionales de información es un objetivo de alta complejidad.</p> <p>El fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Información en países de acogida, especialmente en el ámbito laboral y migratorio, demostró ser una tarea de muy alta complejidad técnica, política y presupuestaria. La resistencia institucional, las diferentes capacidades institucionales y técnicas y la falta de voluntad política para el intercambio de datos entre entidades públicas representan barreras estructurales que, en el corto plazo de un proyecto, pueden ser inviables e incluso resultar insuperables.</p>
<p>Contexto y otras precondiciones relacionadas</p>	<p>La intervención se dio en un contexto regional marcado por la poca disposición política y la inestabilidad para el intercambio de datos entre gobiernos. Se evidenciaron barreras tecnológicas (la baja interoperabilidad y las limitaciones de las plataformas) y jurídicas (legislación de protección de datos) que hicieron inviable la interconexión a corto plazo. Además, se requería una coordinación técnica interna especializada y constante con el área de Estadística de la OIT, la cual fue débil, limitando el acompañamiento técnico necesario.</p>
<p>Usuario meta/ beneficiarios/as</p>	<p>Esta es una lección que puede beneficiar directamente a los equipos de diseño de proyectos y de M&E, al subrayar que las iniciativas sobre Sistemas de Información no deben partir del supuesto de la disponibilidad de datos. También beneficia a las oficinas de la OIT y a las entidades públicas que busquen asistencia técnica, pues enfatiza la necesidad de asegurar el compromiso político y financiero antes de invertir grandes esfuerzos en la reforma de dichos sistemas.</p>
<p>Retos /lecciones negativas – Factores causales</p>	<p>La resistencia institucional para compartir información y reducida priorización de la agenda de datos en los mecanismos de articulación interinstitucional resultó ser un gran reto. La meta de lograr acuerdos interinstitucionales para el intercambio de información (R4.P2) no fue cumplida y se tuvo que cancelar, ya que la complejidad técnica y la falta de interés político no justificaban el esfuerzo financiero y temporal. Las barreras estructurales de los Sistemas Nacionales de Información persistieron, limitando la traducción de la evidencia en políticas.</p>
<p>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</p>	<p>A pesar de las dificultades, el Proyecto logró sobrecumplir la asistencia técnica a entidades para el fortalecimiento de los Sistemas de Información (4 entidades asistidas de 3 previstas). En República Dominicana, se logró fortalecer el sistema estadístico nacional (Mesa Técnica de Estadísticas Migratorias). El equipo fue capaz de reorientar</p>

	los recursos financieros del producto fallido (R4.P2) hacia productos regionales más viables, como la Cooperación Sur-Sur.
Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	El diseño de futuros proyectos debe ser altamente realista respecto al tiempo y los recursos necesarios para superar las barreras tecnológicas y la complejidad política de los Sistemas de Información. La implementación requiere garantizar la suficiencia de personal técnico especializado de la OIT para el acompañamiento. Además, la gestión adaptativa debe incorporar mecanismos claros de revisión de eficiencia, que permitan la cancelación o reasignación de presupuestos (como ocurrió con el R4.P2) cuando los objetivos se vuelven inalcanzables o ineficientes en el marco temporal del Proyecto.

13. BUENAS PRÁCTICAS

OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE - 1

Título del proyecto: Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Nombre de las evaluadoras: Leticia Bendelac y María Moyano

Fecha: 08/12/25

Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)	Estrategia de ajuste razonable en servicios públicos. En entornos institucionales complejos, el Proyecto LAZOS propuso la práctica de ajuste razonable. Esta consistió en adaptar metodologías e integrar enfoques migratorios y de género en los servicios públicos ya existentes (SPE, IFP), en lugar de crear estructuras nuevas. La meta era fortalecer la capacidad institucional para facilitar la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas, minimizando la resistencia institucional.
Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.	Esta práctica se aplicó en un contexto de alta inestabilidad política y marcos institucionales complejos. Se requiere que la institución socia posea una estructura o servicio preexistente para ser ajustado o fortalecido. La replicabilidad se limita por la alta rotación de funcionarios/as y la inestabilidad política, que puede socavar la continuidad de los ajustes normativos y operativos. También puede haber rigidez y lentitud en los procesos burocráticos de las entidades públicas.
Relaciones causa-efecto identificadas	La estrategia de realizar ajustes razonables a los servicios existentes generó credibilidad y alta aceptación por parte de las instituciones. El compromiso de adaptar lo que ya tenían, en lugar de construir algo nuevo, facilitó la apropiación y la adopción de las intervenciones. Esto llevó a mejoras verificables en la gestión y calidad de los servicios y al

	fortalecimiento de capacidades técnicas sostenibles en el personal de las instituciones.
Impacto medible y beneficiarios	La estrategia de ajuste razonable impacta en la mejora de los servicios públicos de las instituciones gubernamentales pues obtienen mayor eficiencia y legitimidad al contar con mejores instrumentos, asegurando la continuidad de la atención a pesar de la inestabilidad política. Además, beneficia indirectamente a poblaciones como personas migrantes y refugiadas, elevando la calidad y el enfoque de los servicios en general.
Potencial de réplica	El modelo es percibido como altamente pertinente y adaptable, funcionando como un "menú de herramientas" o "toolkit" aplicable en diversos entornos. Con LAZOS se encontró que es altamente replicable en SPE e IFP en cualquier país. La réplica exige liderazgo político y armonización normativa para que los ajustes se consoliden como política vinculante. La réplica también requiere adaptación contextual y no solamente la réplica de estructuras.
Enlace con objetivos de la OIT más generes	La estrategia de ajuste razonable en servicios públicos contribuye con la generación de productos y servicios más pertinentes, con mayor nivel de apropiación y mayor posibilidad de sostenibilidad dentro de cualquier línea de acción de la Organización.
Otros documentos o información relevante	Más información en los apartados de eficacia y sostenibilidad.

OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE - 2

Título del proyecto: Proyecto LAZOS: Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe.

Nombre de las evaluadoras: Leticia Bendelac y María Moyano

Fecha: 08/12/25

Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)	Acompañamiento técnico y flexibilidad del socio financiador. Formalizar una comunicación abierta y transparente con el socio financiador, priorizando el logro de resultados sobre el cumplimiento estricto de actividades. El objetivo del Proyecto LAZOS se benefició del acompañamiento técnico de ASDI desde la conversación, sumando a la implementación, pero manteniendo una flexibilidad que permitió adaptar actividades y proteger componentes valiosos, como las acciones de inclusión financiera. Esto aseguró que la implementación se mantuviera alineada, contextualizada y eficiente ante la volatilidad regional.
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</p>	<p>La condición fundamental fue la flexibilidad del socio financiador (ASDI), que priorizó los resultados por encima del cumplimiento estricto de actividades, bajo un acompañamiento asertivo. Esto se dio en un contexto de alta complejidad política e inestabilidad institucional en la región. La replicabilidad de esta práctica exige que la relación se base en la confianza mutua y en el uso de instrumentos de monitoreo para justificar los ajustes, no siendo aplicable con socios financiadores de marcos contractuales rígidos.</p>
<p>Relaciones causa-efecto identificadas</p>	<p>El diálogo continuo y el seguimiento con el socio financiador permitieron realizar ajustes estructurales en indicadores, metas y plazos, incrementando la eficiencia y pertinencia. Aunque la Evaluación de Medio Término actuó como catalizador, proporcionando el argumento técnico externo e independiente para justificar la necesidad de la ampliación y el presupuesto adicional, se identificó también como una acción de confianza enmarcada en el desempeño y el seguimiento constante del equipo implementador con el socio financiador.</p>
<p>Impacto medible y beneficiarios</p>	<p>Esta práctica impacta positivamente en los equipos implementadores, pues pueden ganar solidez estratégica y continuidad. Además, los/as beneficiarios/as finales (personas migrantes y refugiadas) reciben servicios mejorados (IMESUN, uso de guías) que son contextualizados, validados operativamente y con mayor potencial de sostenibilidad institucional, bajo marcos alineados estratégicamente a nivel internacional.</p>
<p>Potencial de réplica</p>	<p>Esta práctica es altamente replicable para futuras iniciativas de la OIT y de otras agencias del SNU. La clave es institucionalizar un sistema de monitoreo transparente (basado en alertas/tableros) que proporcione la evidencia necesaria para la toma de decisiones del equipo implementador, bajo una comunicación clara y transparente con el socio financiador. La réplica exige que los equipos traduzcan los desafíos contextuales en propuestas de ajuste claras, asegurando la confianza del socio financiador al momento de solicitar reasignaciones o extensiones.</p>
<p>Enlace con objetivos de la OIT más generes</p>	<p>El acompañamiento técnico por parte del socio financiador contribuye con una mejor implementación de iniciativas en todos los niveles de la organización, a través de la promoción de un trabajo eficaz y capaz de adaptarse a la volatilidad de contextos inestables.</p>
<p>Otros documentos o información relevante</p>	<p>Más información en los apartados de eficiencia.</p>

14. ANEXOS

Anexo 1	Matriz de Evaluación
Anexo 2	Teoría del Cambio (versión revisada)
Anexo 3	Validación cumplimiento de supuestos
Anexo 4	Materialización de riesgos
Anexo 5	Alineación del Proyecto con los marcos estratégicos regionales
Anexo 6	Nivel de logro en indicadores de Resultados y Productos
Anexo 7	Listado de documentos consultados
Anexo 8	Listado de entrevistas
Anexo 9	Protocolos de entrevistas
Anexo 10	Protocolos de cuestionarios
Anexo 11	Términos de Referencia

Anexo 1 – Matriz de evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS											
CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	REVISIÓN DOCUMENTAL	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR							
				STAFF OIT	TRIPARTITO	ENTREVISTA		CUESTIONARIO		TALLER	
						OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
Relevancia	1. ¿En qué medida el diseño del Proyecto LAZOS ha sido pertinente para responder a las necesidades, brechas institucionales y barreras identificadas para la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes venezolanas, considerando las diferencias entre países, niveles (macro, meso, micro) e instituciones destinatarias? Concepto: Relevancia y diseño estratégico del Proyecto	1.1 Evidencias relativas a la identificación de barreras institucionales en diagnósticos previos abordados en el diseño.	X								
		1.2 Número de mecanismos de coordinación o consulta utilizados en la fase de diseño con participación de actores nacionales y regionales.	X	X							
		1.3 Percepción de actores clave sobre el grado de adecuación del diseño a las necesidades de las personas migrantes y refugiadas.			X	X					
		1.4 Porcentaje de instituciones destinatarias o personas beneficiarias que reportan que el diseño del Proyecto respondió a sus necesidades y contextos específicos. (Desagregado por país, nivel institucional: macro/meso/micro)				X	X	X	X	X	X
Relevancia	2. ¿En qué medida el Proyecto ha integrado enfoques transversales institucionales (género, interseccionalidad, no discriminación, participación	2.1 Tipo de acciones del Proyecto que incorporaron explícitamente enfoques de género, interseccionalidad, no discriminación y participación de grupos vulnerables y transición	X								

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR									
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO			TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS	
	de grupos vulnerables), y cómo ha respondido a prioridades emergentes como la transición justa y los impactos diferenciados de la migración? Concepto: Incorporación de enfoques transversales e interseccionalidad	justa en su diseño e implementación. 2.2 Número de medidas implementadas o productos desarrollados que respondieron a necesidades específicas de mujeres, jóvenes, u otras poblaciones vulnerables. 2.3 Nivel de satisfacción, adecuación percibida, accesibilidad (horarios, conciliación, accesibilidad física/digital, etc.) y percepción de reducción de barreras de los/as participantes de grupos vulnerables sobre la adecuación de las actividades del Proyecto	X	X				X	X		X	
Relevancia	3. ¿Cómo se alinea el diseño del Proyecto con las prioridades y planes estratégicos regionales como el Plan de Respuesta R4V, la Declaración de Los Ángeles o la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)? Concepto: Alineación con marcos estratégicos	3.1 Evidencias de componentes del Proyecto que hacen referencia explícita a prioridades u objetivos establecidos en R4V, ERISE o la Declaración de Los Ángeles. 3.2 Nivel de contribución del Proyecto a resultados esperados en marcos como ERISE o R4V 3.3 Percepción del personal OIT y actores regionales relevantes sobre el nivel de alineamiento del Proyecto a las prioridades y planes regionales	X								X	
								X	X		X	

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
Coherencia	4. ¿En qué medida el Proyecto LAZOS se articuló de forma coherente con el mandato normativo de la OIT (Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030) y los marcos nacionales (PTDP), y cómo contribuyó esa articulación a generar sinergias o impactos normativos? Concepto: Alineación con marcos normativos	4.1 Evidencias de alineación con ejes estratégicos de la Estrategia Regional de Migración Laboral y Movilidad Humana 2023–2030 y prioridades del socio financiador (ASDI).	X								
		4.2 Evidencias de sinergias institucionales generadas (p. ej., mesas interministeriales, plataformas técnicas, acuerdos de cooperación) como resultado del trabajo articulado del Proyecto.	X	X							
		4.3 Evidencias de reformas normativas, guías, protocolos o marcos de política pública que el Proyecto contribuyó a impulsar o fortalecer.	X	X			X	X			
		4.4 Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.				X			X	X	
Coherencia	5. ¿Qué sinergias logró establecer el Proyecto con otras iniciativas del SNU, procesos consultivos y mecanismos de integración regionales (PdQ, R4V, CRM,	5.1 Número y tipo de iniciativas del SNU o mecanismos regionales con los que se generaron sinergias (PdQ, CRM, CSMMIRPS, etc.).	X								

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO			TALLER	
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
	CSMMIRPS, etc.), y en qué medida estas sinergias fortalecieron la coherencia y alcance de sus acciones? Concepto: Sinergias y articulación con actores y mecanismos regionales	5.2 Evidencia de actividades conjuntas realizadas con otras agencias de la ONU, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales. 5.3 Nivel de valoración de los actores externos sobre la contribución del Proyecto a la complementariedad de acciones a nivel regional.		X		X				X	
Coherencia	6. ¿De qué manera la participación tripartita y de organizaciones de la diáspora venezolana contribuyeron a fortalecer la coherencia del proyecto entre niveles y a generar condiciones favorables para los resultados observados? Concepto: Participación tripartita	6.1 Evidencias actividades del Proyecto diseñadas o implementadas con participación de organizaciones de empleadores, trabajadores y diáspora venezolana. 6.2 Evidencias sobre el tipo de contribuciones (técnica, logística, incidencia, asignación de recursos, etc.) y efectos observados (ajuste de contenido, mejora de alcance, apropiación local, etc.) del tripartito y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de intervenciones locales o regionales.	X						X		

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
		6.3 Percepción sobre el nivel de apropiación y liderazgo de los actores nacionales y sociales en la implementación del Proyecto						X			
Eficacia	7. ¿En qué medida el proyecto logró sus resultados a nivel Macro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento? Concepto: Nivel de logro alcanzado en sistemas de información y estadísticas	7.1. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados a nivel Macro (R4).	X								
		7.2. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados			X	X	X			X	
		7.3. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados	X					X	X		
Eficacia	8. ¿En qué medida el proyecto logró sus resultados a nivel Meso y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento? Concepto: Nivel de logro alcanzado en Fortalecimiento institucional	8.1. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados a nivel Meso (R1 y R2).	X								
		8.2. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados a nivel Meso.			X	X					

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
		8.3. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados	X					X	X		
Eficacia	9. ¿En qué medida el proyecto logró sus resultados a nivel Micro y qué factores afectaron positiva y/o negativamente los niveles de cumplimiento? Concepto: Nivel de logro alcanzado en Empleabilidad y autonomía económica de mujeres	9.1. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados a nivel Micro (R3).	X								
		9.2. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados Micro					X	X			
		9.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados	X					X	X		
Eficacia de la gestión	10. ¿Qué lecciones ofrece el modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS en términos de articulación técnica, compromiso institucional de contrapartes y trabajo conjunto con otras agencias	10.1. Mecanismos de coordinación técnica interinstitucional establecidos o fortalecidos por el Proyecto (mesas, comités, grupos de trabajo, etc.) y calidad de los mecanismos.	X	X							

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
	del SNU? Concepto: Gestión y coordinación	10.2. Grado de participación efectiva de las contrapartes nacionales en la planificación, ejecución y seguimiento del Proyecto. 10.3. Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor añadido del modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS.						X	X		
				X	X	X		X	X		
Eficiencia	11. ¿En qué medida la ampliación temporal y la reasignación de recursos del Proyecto contribuyeron a una mayor capacidad de respuesta frente a desafíos contextuales y a la consolidación de resultados?	11.1. Estimación eficiencia relación uso de los recursos (financieros y temporales) frente al logro de los resultados a través del indicador Eficiencia de los Recursos. 11.2 Reasignación de recursos frente a riesgos contextuales y/o consolidación de resultados	X								
	Concepto: Adaptación de recursos para el logro de los resultados	11.3. Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados		X	X	X		X	X		
Eficiencia	12. ¿En qué medida la actualización de indicadores, los mecanismos de seguimiento y la Evaluación Intermedia han fortalecido la gestión adaptativa del Proyecto?	12.1. Existencia y uso de un sistema de seguimiento actualizado que permita generar alertas tempranas y ajustar acciones del Proyecto en tiempo real.	X								

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
	Concepto: Actualización de indicadores y mecanismos de seguimiento	12.2. Porcentaje de recomendaciones de la evaluación de medio término que fueron abordadas mediante medidas concretas por el equipo del Proyecto.	X								
		12.3. Percepción del equipo técnico y de contrapartes sobre la utilidad del sistema de seguimiento actualizado y de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia para ajustar acciones en tiempo real y para la realización de ajustes estructurales.		X				X			
Orientación al Impacto	13. ¿En qué medida los sistemas de información han contribuido a la mejora de las condiciones de integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas? Concepto: Mejora de condiciones de integración a partir de sistemas de información (Nivel Macro)	13.1 Nivel de cumplimiento de los indicadores de impacto a nivel Macro (R4).	X								
		13.2 Identificación de factores incidentes en el logro del impacto	X								
		13.3. Percepción sobre la contribución del Proyecto LAZOS a las plataformas y mecanismos regionales para la promoción de la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas venezolanas.			X	X				X	

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	REVISIÓN DOCUMENTAL	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
				STAFF OIT	ENTREVISTA		CUESTIONARIO			TALLER		
					TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS	
Orientación al Impacto	14. ¿Qué cambios institucionales, normativos o programáticos pueden vincularse a la contribución del Proyecto LAZOS en materia de integración socioeconómica? Concepto: Contribución en materia de fortalecimiento institucional (Nivel Meso)	14.1 Nivel de cumplimiento de los indicadores de impacto a nivel Meso (R1 y R2).	X									
		14.2 Identificación de factores incidentes en el logro del impacto	X					X				
		14.3. Percepción sobre la contribución del Proyecto LAZOS a reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas venezolanas			X	X		X	X			X
Orientación al Impacto	15. ¿Qué efectos observables en condiciones de vida, inclusión laboral o acceso a servicios pueden asociarse a la contribución del Proyecto, en particular para mujeres migrantes y refugiadas? Concepto: Efectos observables en condiciones de vida (Nivel Micro)	15.1 Nivel de cumplimiento de los indicadores de impacto a nivel Micro (R3).	X				X				X	
		15.2 Identificación de factores incidentes en el logro del impacto	X				X	X	X		X	
		15.3. Percepción sobre la contribución del Proyecto LAZOS a la mejora de la autonomía económica y/o participación laboral de personas migrantes y refugiadas venezolanas, con especial atención a las mujeres.			X		X				X	

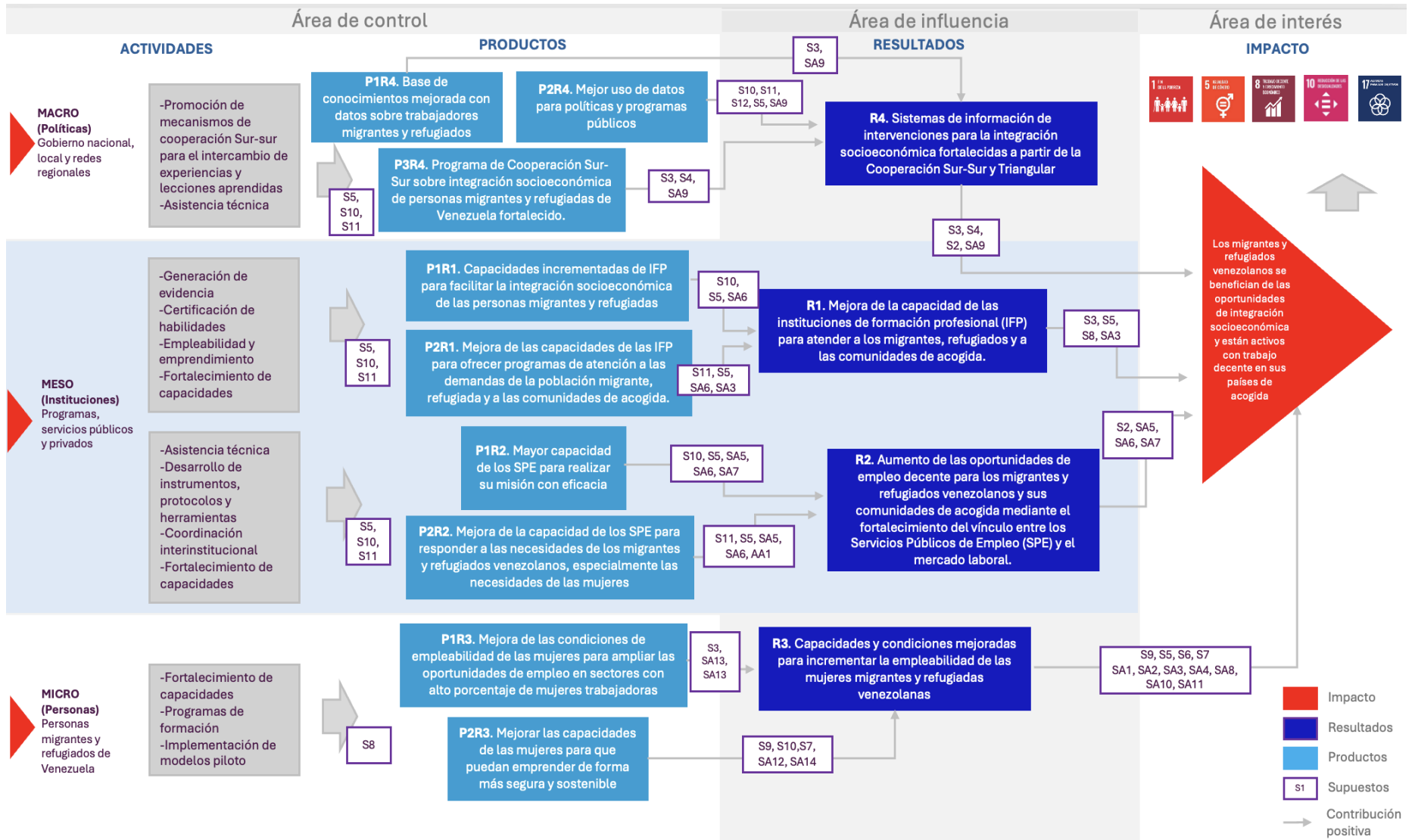
MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR								
			REVISIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER		
				STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS
Orientación a la sostenibilidad	16. ¿Qué productos, capacidades o cambios institucionales han sido efectivamente apropiados por actores nacionales o locales, y qué factores explican su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo? Concepto: Nivel de apropiación	16.1. Evidencias sobre la integración de productos, herramientas o metodologías del Proyecto en políticas, programas o sistemas institucionales nacionales o locales.	X					X			
		16.2. Evidencias sobre la existencia de capacidades instaladas que siguen operativas (personas capacitadas, equipos técnicos, unidades institucionales), recursos presupuestarios, normativos o de personal asignados por actores nacionales/locales para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.	X	X		X	X			X	
		16.4. Percepción de actores clave sobre los factores que facilitan o limitan la sostenibilidad de los logros del Proyecto				X	X	X	X	X	X
Orientación a la sostenibilidad	17. ¿Qué posibilidades existen para la replicabilidad o escalamiento de los pilotos, metodologías y herramientas desarrolladas por el Proyecto, y qué condiciones institucionales serían necesarias para ello?	17.1. Identificación de condiciones institucionales claves necesarias para la réplica o escalamiento exitoso (solicitudes formales, planes institucionales, financiamiento, capacidades técnicas, marcos normativos, alianzas intersectoriales).	X	X	X						

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTO LAZOS

CRITERIO CAD	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO/TIPO DE ACTOR									
			REVISIÓN DOCUMENTAL			ENTREVISTA			CUESTIONARIO		TALLER	
			TAL	STAFF OIT	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS DEL SNU	BENEFICIARIOS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO	OTRAS AGENCIAS SNU	BENEFICIARIAS FINALES (NIVEL MICRO)	TRIPARTITO Y OTRAS AGENCIAS	
	Concepto: Replicabilidad y escalamiento	17.2. Percepción de actores institucionales sobre la pertinencia, escalabilidad y adaptabilidad de los modelos y herramientas desarrollados.		X				X	X		X	

Anexo 2 – Teoría del Cambio (versión revisada)



Supuestos originales

- S1.** Los países de acogida exhiben un crecimiento económico sostenido
- S2.** Se crean empleos productivos
- S3.** Existe voluntad política de los Estados y se asigna recursos para implementar políticas de promoción a la integración económica de las personas refugiadas y migrantes
- S4.** Estabilidad económica, social y política de las economías receptoras
- S5.** Marco institucional de país receptor es flexible y se adapta a la realidad de las personas refugiadas y migrantes
- S6.** Se crean vías para la regularización migratoria
- S7.** Existe cohesión social en los países de acogida
- S8.** La formación laboral es valorada por las personas refugiadas y migrantes
- S9.** Mujeres refugiadas con hijos tienen acceso a servicios de cuidado infantil
- S10.** Las organizaciones continúan su compromiso de cooperación con la OIT
- S11.** Las organizaciones están abiertas a trabajar en temas de población migrante y refugiada
- S12.** Las instituciones pertinentes dan acceso y difunden datos

Supuestos alternativos

- SA1.** La población migrante conoce los mercados locales, la normatividad, los procesos y la oferta institucional
- SA2.** Los migrantes pueden certificar su documentación en el país de destino
- SA3.** La formación complementaria es acorde a las necesidades del mercado local
- SA4.** La población migrante puede acceder a los servicios bancarios locales
- SA5.** Los sistemas y canales de búsqueda de empleo son accesibles y suficientes para los migrantes
- SA6.** Los empresarios y el sector de la oferta laboral son conscientes del fenómeno migratorio y la necesidad de inclusión de migrantes
- SA7.** Las empresas conocen y usan cada vez más el SPE
- SA8.** Los migrantes no se encuentran con escenarios de xenofobia o aporofobia en los mercados locales
- SA9.** Servicios estadísticos registran e identifican de forma permanente y actualizada a los migrantes
- SA10.** Los mercados laborales locales no presentan segregación cruzada por género y condición migratoria
- SA11.** Las mujeres migrantes venezolanas no son estereotipadas, hipersexualizadas o violentadas en los mercados laborales de destino
- SA12.** Las personas trabajadoras migrantes venezolanas cuentan con buenas condiciones de salud física y mental para acceder a los mercados locales
- SA14.** La población migrante venezolana cuenta con sus servicios básicos cubiertos (alimentación, hospedaje, servicios públicos básicos).

Barreras

INDIVIDUALES

- Desconocimiento de normatividad, procesos y oferta institucional.
- Dificultades ante la relación costo-oportunidad: falta de tiempo y recursos.
- Dificultad para obtener documentación migratoria y certificados educativos y laborales en Venezuela.
- Necesidad de formación complementaria.
- Dificultad para convalidar títulos, certificar competencias y/o experiencia en las comunidades de acogida.
- Dificultad para abrir una cuenta bancaria.
- Uso de canales de búsqueda de empleo ineficientes.

ORGANIZACIONALES

- Rigidez en los trámites de regularización, convalidación de títulos, acreditación de competencias, contratación laboral.
- Baja sensibilización a empresarios en contratación de migrantes.
- Desconocimiento de la normativa vigente por parte del personal de las sucursales bancarias.
- Escaso conocimiento y uso del SPE por parte de las empresas.

DE ENTORNO

- Prejuicios y estigmatización hacia la población migrante.
- Baja sensibilización a instituciones y medios de comunicación en la inclusión de migrantes.
- Falta de oferta articulada y suficiente de servicios de atención al migrante.
- Necesidad de un sistema estadístico de registro e identificación permanente de migrantes y refugiados que permita identificar tamaño, tipologías, magnitud y tendencias de la migración.

DE GÉNERO

- Normas sociales patriarcales en los países de destino.
- Distribución sexual desigual de las tareas de cuidado en el hogar.
- Estereotipos y percepciones sobre la empleabilidad de mujeres venezolanas.
- Violencia sexual hacia las mujeres venezolanas

Anexo 3 – Validación cumplimiento de supuestos

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>S1. Los países de acogida exhiben un crecimiento económico sostenido</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>El supuesto solo se cumple parcialmente. En los países de acogida analizados no se observó un patrón generalizado de crecimiento económico sostenido. La región muestra crecimiento bajo y volátil, con trayectorias de crecimiento moderado en <u>Colombia</u>, <u>Perú</u> y <u>República Dominicana</u>, pero con episodios de fuerte desaceleración y, en el caso de <u>Argentina</u>, recesión en 2023-2024. El crecimiento económico efectivo de América Latina en los últimos años se ha caracterizado por una tendencia de bajo crecimiento e incluso desaceleración, con tasas de 3.7% en 2022, 2.3% en 2023, 1.8% en 2024 y proyección de leve recuperación en 2.2% para 2025 (1). Por país, en <u>Argentina</u> la economía retrocedió en 2024, estimándose una contracción de -1,7 % mientras se implementa un programa de estabilización que prevé recuperación para 2025. En <u>Perú</u> el crecimiento en 2022 fue de 2.6%, 2023 fue de 2.4 % y la proyección para próximos años ronda 2.8 % según el Banco Mundial (3). En <u>Colombia</u> se espera que el crecimiento pase de alrededor de 1,2 % en 2023 a 1,8 % en 2024 y hasta 3,0 % en 2025, pero bajo condiciones aún frágiles (4). Finalmente, para <u>República Dominicana</u> se proyecta crecimiento de ~4 % en 2025, lo cual es relativamente más alto, pero el conjunto revela una heterogeneidad tal que no respalda la idea de “crecimiento sostenido” homogéneo por país o para toda la región (5).</p>	<p>(1) CEPAL (2024). Latin American and Caribbean Economies Continue with Low Growth and Will Expand 2.2% in 2024 and 2.4% in 2025: ECLAC. Disponible en https://www.cepal.org/en/pressreleases/latin-american-and-caribbean-economies-continue-low-growth-and-will-expand-22-2024-and?utm</p> <p>(2) Banco Mundial (2025). The World Bank in Peru. Disponible en https://www.worldbank.org/en/country/peru/overview?</p> <p>(3) Banco Mundial (2025). The World Bank in Argentina. Disponible en https://www.worldbank.org/en/country/argentina/overview?</p> <p>(4) Banco Mundial (2025). Poverty and Economic Policy Global Departments. Emissions data sourced from CAIT and OECD. Disponible en https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e408a7e21ba62d843bdd90dc37e61b57-0500032021/related/mpo-col.pdf?</p> <p>(5) Banco Mundial (2025). Poverty & Equity and Macroeconomics, Trade & Investment Global Practices. Disponible en https://documents1.worldbank.org/curated/en/099648504112333379/pdf/IDU053f15de007c6e04f8208a43015af71e192a0.pdf?</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>S2. Se crean empleos productivos</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>En el periodo de análisis (2022-2025) en la región (LATAM) y especialmente en los países abarcados por el Proyecto, se ha dado creación neta de empleo y descenso del desempleo, pero la mayor parte de los nuevos puestos se concentran en segmentos informales y de baja productividad. Entre 2022 y 2023, la región redujo el desempleo de 7,4% a 6,5% y aumentó la tasa de empleo, consolidando la recuperación post-COVID (1). En 2024 el desempleo baja aún más (de 6,5% a 6,1%), aunque con calidad de empleo insuficiente: casi la mitad de las personas trabajan con contratos precarios, ingresos inestables y alta informalidad (cerca del 47,6%) (2). Estudios de la organización (OIT) muestran que la productividad laboral cayó en 2022 y los salarios reales se estancaron, advirtiendo riesgo de aumento de pobreza e informalidad para la región si no cambian las políticas (3). Además, aunque la población migrante accede a empleo en los países analizados, estos no cumplen las condiciones de trabajo decente ni estabilidad definidas por la OIT. En <u>Perú</u>, cerca del 80% de los migrantes trabaja sin contrato (4); en <u>Colombia</u>, la informalidad de los migrantes alcanza el 75,9% (5); y en <u>Argentina</u> y <u>República Dominicana</u>, las personas (y especialmente las mujeres) se concentran en el circuito informal y de bajos ingresos (6 y 7).</p>	<p>(1) OIT (2023). 2023 Labour Overview. Latin America and the Caribbean. Disponible en https://caribbean.un.org/sites/default/files/2024-01/2023-labour-overview-latin-america-and-the-caribbean.pdf</p> <p>(2) OIT (2024). Progress in the labour market in Latin America and the Caribbean remains insufficient. Disponible en https://www.ilo.org/resource/news/insufficient-labour-market-progress-latin-america-caribbean-2024-overview-report</p> <p>(3) ECLAC/OIT (2023). Employment Situation in Latin America and the Caribbean. Towards the creation of better jobs in the post-pandemic era. https://caribbean.un.org/sites/default/files/2023-07/S2300433_en.pdf</p> <p>(4) OIM (2023) .SUMMARY REPORT Biobehavioral Survey (BBS) among Venezuelan Migrants living in Lima/Callao and Trujillo del 2023</p> <p>(5) OIT & Ministerio del Trabajo de Colombia (2024) Mercado laboral de la población extranjera venezolana en Colombia.</p> <p>(6) OIT (2023). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: ¿Quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?</p> <p>(7) Bandiera, A., et al (2023). Perfil de los refugiados y los migrantes venezolanos en la República Dominicana. https://doi.org/10.18235/0004893</p>
<p>S3. Existe voluntad política de los Estados y se asigna recursos para implementar políticas de promoción a la integración económica de las personas</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>El supuesto se cumple parcialmente. Según el taller de Quito, aunque los Estados de la región han mostrado voluntad política para avanzar en la integración económica de las personas migrantes y refugiadas (reflejada en la articulación con marcos regionales como R4V, ERISE y la Declaración de Los Ángeles), la asignación de recursos y la capacidad institucional para implementar políticas aún presentan limitaciones (1). Aunque se reconoció que el Proyecto LAZOS promovió la coordinación entre ministerios, servicios públicos de empleo y plataformas interinstitucionales para la construcción de lineamientos, hojas de ruta y acuerdos técnicos, factores como la rotación de autoridades, los tiempos de validación, las brechas de interoperabilidad de datos y las desigualdades subnacionales siguen restringiendo la sostenibilidad de los avances (1). Además, la voluntad política de los Estados se ve afectada</p>	<p>(1) AR&E (2025). Taller Realizado en el Proceso de Quito en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p> <p>(2) OIT (2024). Informe de avance 2024 Proyecto LAZOS</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
migrantes y refugiadas		por crisis institucionales, contextos electorales y narrativas antiinmigración que se despliegan incluso al más alto nivel político (2).	
S4. Estabilidad económica, social y política de las economías receptoras	No se cumplió	En conjunto, la estabilidad económica, social y política de estos países ha sido frágil. Entre 2022 y 2025, las economías receptoras del Proyecto LAZOS (Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana) presentaron una estabilidad institucional relativa, pero con vulnerabilidades económicas y sociales que limitaron la consolidación de su estabilidad integral. En <u>República Dominicana</u> , el país ha mostrado uno de los crecimientos económicos más acelerados de América Latina y el Caribe en la última década (1), pero los beneficios de este desarrollo no se distribuyen de manera equitativa entre la población. En el ámbito laboral, el país ocupaba en 2020 el puesto 108 de 140 en el índice de eficiencia del mercado laboral del Foro Económico Mundial (OIT, INMRD y ACNUR, 2020), lo que refleja limitaciones estructurales que afectan tanto a nacionales como a migrantes. En este contexto, muchas mujeres venezolanas reportan dificultades para acceder a empleos estables y oportunidades acordes con sus competencias, lo que evidencia que el crecimiento económico no siempre se traduce en inclusión social ni en estabilidad laboral efectiva. En Colombia, tras el sobrecalentamiento de la economía en pospandemia, el crecimiento se desaceleró al 1,8 % en 2024, con alta inflación y desempleo que reflejan tensiones estructurales (2). En <u>Argentina</u> la situación ha sido crítica pues la inflación superó el 70 % en 2022, el PIB cayó en 2024 (-1,3 %), y la recuperación proyectada para 2025 aún depende de ajustes fiscales profundos (3). Finalmente, en <u>Perú</u> se ha dado una relativa estabilidad macroeconómica, pero no estabilidad económica, además de una fuerte inestabilidad política y social (4).	(1) Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Perspectivas económicas de América Latina 2023: Inversión productiva y crecimiento inclusivo. BID. (2) Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). Colombia: 2024 Article IV Consultation – Press Release and Staff Report. IMF Country Report No. 24/99. https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/03/28/pr2499-imf-concludes-2024-article-iv-consultation-with-colombia (3) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). OECD Economic Surveys: Argentina 2025. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-argentina-2025_27dd6e27-en.html (4) Crisis Group (2024). Unrest on Repeat: Plotting a Route to Stability in Peru. Disponible en https://www.crisisgroup.org/latin-america-caribbean/peru/104-unrest-repeat-plotting-route-stability-peru

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>S5. Marco institucional de país receptor es flexible y se adapta a la realidad de las personas migrantes y refugiadas</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>Con base a la información extraída del taller de Quito, si bien el marco institucional de los países receptores ha mostrado avances en flexibilidad y alineación con las necesidades de personas migrantes y refugiadas, persisten limitaciones estructurales. Se reconoció que El Proyecto LAZOS y en general el trabajo de la OIT regionalmente ha contribuido a ordenar la gobernanza regional y promover la coordinación entre ministerios, servicios públicos de empleo y plataformas interinstitucionales, generando lineamientos comunes, hojas de ruta y mecanismos de intercambio de datos. Sin embargo, la adaptación institucional sigue condicionada por diferencias de capacidad subnacional, tiempos de validación, brechas de interoperabilidad de información y rotación de autoridades (1)</p>	<p>(1) AR&E (2025). Taller Realizado en el Proceso de Quito en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>S6. Se crean vías para la regularización migratoria</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>En América Latina, y particularmente en <u>Colombia</u>, <u>Perú</u>, <u>República Dominicana</u> y <u>Argentina</u>, la existencia de vías de regularización migratoria ha sido desigual en los últimos años. <u>Perú</u> ha creado nuevos mecanismos (Permiso Temporal de Permanencia y Plan de Formalización Migratoria), y se han reabierto vías explícitas de regularización durante 2022–2025, con enfoque fuerte en población venezolana y otros colectivos con PTP/PPP vencidos, aunque algunos de estos mecanismos han sido especialmente de corta duración (1). En <u>Colombia</u> no se han creado nuevas vías masivas en 2022–2025 (pues ya venían de 2021), pero sí se ha consolidado una vía muy robusta de regularización (ETPV/PPT), aunque con carácter temporal, el cierre de plazos y los recursos limitados (2). <u>Argentina</u> mantiene vías previas, pero adopta medidas restrictivas en 2025 (3) y <u>República Dominicana</u> no solo no se crean nuevas vías de regularización masiva en 2022–2025, sino que el discurso oficial va en sentido contrario (4).</p>	<p>(1) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Perú: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica? Proyecto LAZOS. (2) OIT (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica? (3) Ministerio del Interior Argentina. (2025,). El Gobierno nacional puso en marcha una profunda reforma del régimen migratorio. https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-puso-en-marcha-una-profunda-reforma-del-regimen-migratorio (4) OIT (2024). Estudio de caso: República Dominicana. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Estudio-de-caso_Republica-Dominicana_2024.pdf</p>
<p>S7. Existe cohesión social en los países de acogida</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>El supuesto para América Latina y, en particular, <u>Colombia</u>, <u>República Dominicana</u>, <u>Perú</u> y <u>Argentina</u>, no se sostiene como tal, pues generalmente se reconoce la existencia de una cohesión social frágil y muy tensionada, con alta desigualdad y baja confianza en instituciones, así como un aumento de xenofobia y estigmatización hacia personas migrantes y refugiadas, especialmente venezolanas y haitianas. Informes recientes sobre desarrollo humano y cohesión social muestran un deterioro global de la confianza en instituciones y actores políticos, muy marcado en América Latina (1). Además, otros análisis sobre migración en la región señalan que la llegada de millones de personas (en especial desde Venezuela y Haití), aunque viven experiencias de solidaridad local, ha ido mayormente acompañadas de mayor tensión</p>	<p>(1) ONU WIDER (2024). TRUST IN A CHANGING WORLD: SOCIAL COHESION AND THE SOCIAL CONTRACT IN UNCERTAIN TIMES. Disponible en https://social.desa.un.org/sites/default/files/inline-files/World%20Social%20Report_Dec2024.pdf (2) BID y PNUD (2024). A Better World for Migrants in Latin America and the Caribbean. Disponible en https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/a-better-world-for-migrants-in-latin-america-and-the-caribbean.pdf (3) The New Humanitarian (2024). Latin America makes it harder for Venezuelan refugees as xenophobia mounts. Disponible en</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
		social y episodios de rechazo y violencia (2), así como de aumentos de la xenofobia y más trabas para la integración de venezolanos en varios países de la región (3). A nivel país, en <u>Argentina</u> la crisis económica, la polarización y el giro restrictivo en migración apuntan a una cohesión social erosionada, más que a un escenario de integración tranquila y consensual. En <u>Colombia</u> hay iniciativas de integración y solidaridad, pero la combinación de polarización política y xenofobia creciente indica una cohesión social limitada y bajo presión, no algo que pueda darse por garantizado. En <u>Perú</u> , la combinación de crisis política prolongada, represión de protestas y aumento de inseguridad, sumada a la estigmatización de migrantes, ha dificultado los procesos de cohesión. Finalmente, en <u>República Dominicana</u> , Aunque no haya un conflicto interno generalizado, la fractura social en torno a la población haitiana es muy marcada y, aunque es hacia un grupo exclusivo de la población migrante, genera un nivel significativo de exclusión (4).	<p>https://www.thenewhumanitarian.org/news-feature/2024/04/17/latin-america-venezuela-refugees-xenophobia</p> <p>(4) Información complementada con los resultados de talleres y entrevistas en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
S8. La formación laboral es valorada por las personas migrantes y refugiadas	Se cumplió totalmente	Con base en los extractos de las entrevistas, las personas migrantes y refugiadas valoran positivamente la formación laboral recibida. Señalan que las actividades fueron accesibles, organizadas, prácticas y adaptables a sus necesidades, aportando herramientas útiles para iniciar o mejorar emprendimientos y ampliar su visión empresarial. Por ejemplo, señalan que <i>“estas formaciones y la metodología IMESUN son efectivas para reducir barreras principalmente en el conocimiento del negocio y en la conciencia de visión empresarial”</i> y que <i>“los productos, herramientas y capacitaciones recibidos... los valoro muy bien”, lo que evidencia que perciben un aporte concreto para su desarrollo profesional y empresarial (1).</i>	(1) AR&E (2025). Talleres y entrevistas con beneficiarios y beneficiarias institucionales y finales en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS
S9. Mujeres refugiadas con hijos tienen acceso a servicios de cuidado infantil	No se cumplió	Según las entrevistas, indica más un ajuste individual que un acceso formalizado a servicios de cuidado infantil, por lo que no hay indicios de que existan servicios formales de cuidado infantil que faciliten la participación de madres refugiadas. Sin embargo, aunque no se consolidó como una línea de trabajo en sí dentro del proyecto, sí se trabajó en la generación de evidencia en este sentido. Por ejemplo en los informes de diagnóstico se ha reconocido esta necesidad como por ejemplo para República Dominicana, donde según el informe de barreras del 2024 (1), se identificó que dada la falta de documentación, de recursos económicos el desconocimiento sobre las instituciones dominicanas y su funcionamiento, así como su saturación a nivel nacional, aumentan el riesgo de que la población migrante quede excluida de este tipo de servicios.	(1) OIT (2024). Estudio de caso: República Dominicana. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Estudio-de-caso_Republica-Dominicana_2024.pdf

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>S10. Las organizaciones continúan su compromiso de cooperación con la OIT</p>	<p>Se cumplió totalmente</p>	<p>Los resultados confirman el supuesto, pues entre el 79% y el 100% de las organizaciones reportan un compromiso alto o muy alto con la OIT tras la implementación del Proyecto LAZOS, sin registros de compromiso bajo o nulo. Las entidades presentan el mayor nivel de continuidad (100% en compromiso alto/muy alto), mientras que los actores tripartitos también mantienen una tendencia sólida (86%). Esto indica que el proyecto no solo sostuvo, sino que fortaleció la disposición de cooperación con la OIT (1).</p>	<p>(1) AR&E (2025). Cuestionario realizado a actores clave en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>S11. Las organizaciones están abiertas a trabajar en temas de población migrante y refugiada</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Este supuesto se cumplió parcialmente. Con base en la encuesta aplicada se identificó que el 100% de las organizaciones se declara abierta o muy abierta a trabajar en temas de población migrante y refugiada, sin registros de apertura baja, nula o dudas (0% en todas estas categorías). Las entidades muestran la mayor disposición (88% muy abiertas), mientras que los actores tripartitos también evidencian una actitud sólida (57% muy abiertas y 43% abiertas). En conjunto, la información indica una apertura total y sostenida para continuar colaborando en estos temas. Sin embargo, se identificó que uno de los factores que dificultaron en gran medida el logro de los resultados del Proyecto ha sido la inestabilidad política y coyuntural en la región, donde los altos cambios en el contexto político en la región, el ascenso del discurso político xenófobo y la rotación de autoridades en las contrapartes gubernamentales fueron factores críticos que afectaron la continuidad de las políticas públicas y el interés en la agenda migratoria, provocando interrupciones, demoras o incluso necesidad de reorientación estratégica especialmente en países como <u>Perú</u>, <u>Argentina</u> y <u>República Dominicana</u> (P7).</p>	<p>(1) AR&E (2025). Cuestionario realizado a actores clave en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>S12. Las instituciones pertinentes dan acceso y difunden datos</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>Este supuesto no se cumplió. Se encontró que una de las barreras que enfrentó el proyecto fue la resistencia Institucional y barreras políticas para el Intercambio de datos, incluyendo poca disposición política para promover acuerdos interinstitucionales entre los actores del ámbito migratorio y laboral con el fin de intercambiar información o bases de datos. Esta barrera limitó el compromiso de las instituciones para recibir asistencia técnica e implementar recomendaciones para mejorar la base de conocimientos y el uso de datos para políticas. De hecho, la actividad de promover acuerdos interinstitucionales para el intercambio de información (R4.P2) fue cancelada debido a que los obstáculos persistieron y el nivel de productos esperados no justificaba el esfuerzo técnico y financiero (P7).</p>	

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
Supuestos Alternativos			
<p>SA1. La población migrante conoce los mercados locales, la normatividad, los procesos y la oferta institucional</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>Con base en los extractos de los informes de barreras y las percepciones obtenidas en los talleres y entrevistas directas, la población migrante no demuestra un conocimiento claro de los mercados locales, la normatividad, los procesos o la oferta institucional. por ejemplo, en el caso de <u>República Dominicana</u>, el apoyo recibido proviene principalmente de redes familiares o de conocidos (ayuda económica, alojamiento o recomendaciones de empleo), pero no de un conocimiento previo o articulado con instituciones formales (1). En <u>Colombia</u>, se evidencia que las personas migran “con una gran incertidumbre respecto a su integración socioeconómica” y “<i>sin ofertas laborales fijas, redes de apoyo o situación migratoria regular</i>” (2), lo que confirma la falta de información y planificación, propia a su vez del tipo de flujo migratorio que experimentan (forzado).</p>	<p>(1) OIT (2024). Estudio de caso: República Dominicana. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Estudio-de-caso_Republica-Dominicana_2024.pdf (2) OIT (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?</p>
<p>SA2. Los migrantes pueden certificar su documentación en el país de destino</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Sí pueden hacerlo, existen vías de regularización migratoria en los países de implementación que le permite a los migrantes certificar su documentación en el país al que lleguen. Según las entrevistas, el proyecto se considera útil para quienes ya han superado barreras básicas como la regularización migratoria, la obtención de documentación legal y el acceso a recursos mínimos. Sin embargo, no sería adecuada para personas en situación de vulnerabilidad extrema, como aquellas sin identidad legal o sin acceso a servicios financieros, ya que aún no están en condiciones de iniciar un emprendimiento (1), en línea con eso, una de las personas entrevistadas incluso comentó que “<i>consideramos que los procesos de regularización de las mujeres migrantes deberían haber sido abordados mediante mayores alianzas, ya que sin la documentación es muy difícil la vinculación laboral</i>” o ejemplo, en <u>Argentina</u>, el marco normativo, diseñado de manera práctica para la regularización migratoria, coincide con la importancia que la población venezolana le otorga a este aspecto. Además, los participantes de los grupos focales desarrollados para el informe de barreras 2024 (1), indicaron que, al llegar al país, dieron prioridad a los trámites de regularización, ya que esto les permite acceder a empleos formales y, con ello, favorecer su integración socioeconómica.</p>	<p>(1) Información complementada con los resultados de talleres y entrevistas en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS (2) OIT Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA3. La promoción de la integración socioeconómica de los y las migrantes a través de la formación complementaria es acorde a las necesidades del mercado local</p>	<p>Se cumplió totalmente</p>	<p>Con base en los datos de la encuesta, se puede validar que el Proyecto LAZOS respondió de manera adecuada a la promoción de la integración socioeconómica de migrantes a través de la formación complementaria. La mayoría de las respuestas indican que las acciones fueron “bastante adecuadas”, “muy adecuadas” o “totalmente adecuadas” para atender la adaptación a contextos institucionales, el fortalecimiento de capacidades, la superación de barreras para la integración socioeconómica, la mejora de capacidades para trabajar con migrantes y comunidades de acogida, y las necesidades específicas de género, jóvenes, personas con discapacidad e indígenas.</p>	<p>(1) AR&E (2025). Encuesta realizada a actores clave en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>SA4. La población migrante puede acceder a los servicios bancarios locales</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>La evidencia confirma que persisten barreras significativas en el acceso a servicios financieros para la población migrante. Aunque en las entrevistas no se mencionó directamente el uso de servicios bancarios y en los talleres se reportó un acceso bajo, la información presentada en la sesión de reguladores muestra que, si bien la mayoría de migrantes sí logra acceder a cuentas de ahorro, su integración al sistema financiero local es solo parcial, ya que el acceso a créditos y tarjetas de crédito continúa siendo muy limitado. En <u>Perú</u> se establecieron sinergias con Cancillería, Migraciones y la SBS para atender esta exclusión, pero la brecha persiste: 10 puntos frente a nacionales en Colombia y 24 en Perú, según la CAF (1). En <u>Argentina</u>, los indicadores de gobernanza migratoria permiten el acceso a servicios públicos y privados, pero la exigencia del DNI argentino restringe la apertura de cuentas, salvo excepciones como el Banco Ciudad (2). En <u>República Dominicana</u> (3), pese a la Circular SB 012/21 que flexibiliza temporalmente el uso de documentos vencidos, el informe de barreras 2024 señala que el acceso al crédito continúa siendo una de las limitaciones más relevantes para la integración socioeconómica de las personas migrantes.</p>	<p>(1) Mejía, D., & Gutiérrez, J. D. (2024). ¿Qué tan incluida financieramente está la población migrante en América Latina y el Caribe? CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2) Organización Internacional para las Migraciones [OIM]. (2022). Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina) Perfil 2022: Indicadores de gobernanza de la migración a nivel local. (3) OIT (2024). Estudio de caso: República Dominicana. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Estudio-de-caso_Republica-Dominicana_2024.pdf</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA5. Los sistemas y canales de búsqueda de empleo son eficientes</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Con base en la información de la encuesta, se puede indicar que los sistemas y canales de búsqueda de empleo para personas migrantes y refugiadas presentan una eficiencia limitada (1). La mayoría de los encuestados calificó estos sistemas como “medianamente eficientes” (36–38 %) o “poco eficientes” (36–38 %), mientras que solo un 7 % consideró que son “totalmente eficientes”. Esto evidencia que, aunque existen mecanismos de búsqueda de empleo, su efectividad es parcial y requiere mejoras para responder de manera adecuada a las necesidades de la población migrante y refugiada.</p>	<p>(1) AR&E (2025). Encuesta realizada a actores clave en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>SA6. Los empresarios y el sector de la oferta laboral es sensible al fenómeno migratorio y a la inclusión de migrantes</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Con base en la encuesta, la sensibilidad de empresarios y del sector laboral frente al fenómeno migratorio y la inclusión de migrantes es moderada en general, con variaciones según el grupo: fenómeno migratorio (46,7% moderada), mujeres migrantes y refugiadas (35,7% moderada, 21,4% alta), juventud (42,9% moderada), personas con discapacidad (35,7% moderada), población indígena (50% muy alta, 14,3% baja), otros grupos vulnerables (50% moderada) (1)</p>	<p>(1) AR&E (2025). Encuesta realizada a actores clave en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>SA7. Las empresas conocen y usan cada vez más el SPE</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Con base en la encuesta, la sensibilidad de empresarios y del sector laboral frente al fenómeno migratorio y la inclusión de migrantes es moderada en general, con variaciones según el grupo: fenómeno migratorio (46,7% moderada), mujeres migrantes y refugiadas (35,7% moderada, 21,4% alta), juventud (42,9% moderada), personas con discapacidad (35,7% moderada), población indígena (50% muy alta, 14,3% baja), otros grupos vulnerables (50% moderada) (1)</p>	

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA8. No se dan escenarios de xenofobia o aporofobia en los mercados locales</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>En la región, se observan expresiones de xenofobia y aporofobia que afectan a las personas migrantes venezolanas en los mercados locales. En <u>Perú</u>, se reportan casos de discriminación directa en los procesos de contratación, donde se excluye a personas por su nacionalidad, afectando especialmente a mujeres migrantes en el sector servicios (1). En <u>Colombia</u>, las mujeres enfrentan estereotipos de género que limitan su acceso a empleos formales y seguros, junto con actitudes de rechazo por su condición de migrantes "Yo veía que en restaurantes trataban muy mal a los venezolanos, y ponían carteles en los locales que decían 'no se aceptan venezolanos'. Entonces prefería trabajar como ambulante" (2). En <u>Argentina</u>, los migrantes se concentran en ocupaciones feminizadas e informales con bajos ingresos, donde la discriminación laboral y social está presente (3). En <u>República Dominicana</u>, la vulnerabilidad se agrava por la sexualización y estereotipación de las mujeres migrantes, así como por la dificultad de acceder a empleos a partir de cierta edad (4).</p>	<p>(1) OIT, (2024) Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Perú: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica. Oficina Internacional del Trabajo.</p> <p>(2) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica</p> <p>(3) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p> <p>(4) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en República Dominicana: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p>
<p>SA9. Servicios estadísticos de registro e identificación permanente de migrantes son eficaces</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>En función al taller de Quito, se determinó que los sistemas de información y los mecanismos de registro implementados en el marco del Proyecto LAZOS han permitido mejorar la focalización y coordinación de acciones en los países de acogida, incorporando desagregaciones por género, edad y estatus migratorio, lo que facilita ajustar la oferta a las demandas territoriales. Se reporta uso de tableros de seguimiento, rutas de atención y procedimientos operativos que fortalecen la capacidad de registro y gestión de datos (1)</p> <p>Sin embargo, persisten limitaciones en interoperabilidad entre instituciones, diferencias de capacidad subnacional, tiempos de validación y calidad de la información, lo que condiciona la eficacia de los servicios estadísticos y de identificación permanente. Por país, las capacidades institucionales varían, lo que impacta en el ritmo de adopción y la cobertura de los registros.</p>	<p>(1) AR&E (2025). Talleres y entrevistas con beneficiarios y beneficiarias institucionales y finales en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA10. Los mercados laborales locales no presentan segregación cruzada por género y condición migratoria</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>Los mercados laborales locales de la región sí presentan segregación cruzada por género y condición migratoria, reflejando una distribución desigual de las oportunidades laborales. En <u>República Dominicana</u>, persisten brechas estructurales que se originan desde el ámbito educativo y afectan especialmente a las personas en situación de movilidad, limitando su acceso a empleos formales y de calidad (1). En <u>Colombia</u>, las mujeres venezolanas enfrentan mayores barreras que los hombres para insertarse en el mercado laboral, concentrándose en actividades domésticas y de cuidado asociadas a estereotipos de género (2). En <u>Perú</u>, las mujeres migrantes suelen quedar relegadas a ocupaciones del sector servicios, pese a contar con títulos en profesiones demandadas, lo que genera procesos de descalificación y perpetúa la segregación ocupacional. Como señala una entrevistada, <i>“Sí, hay cualquier cantidad de tiendas donde te dicen, por ejemplo, ‘se busca trabajadora, pero no venezolana’, ‘se busca panadero, pero que sea peruano’, ‘se busca vendedora, pero que no sea venezolana’. Ese tipo de cuestiones, ¿sí me entiendes? Entonces ahí golpea un poquito”</i> (3). En <u>Argentina</u>, las ingenieras venezolanas enfrentan desigualdades en el reconocimiento de sus competencias, tanto al postularse como al ejercer sus profesiones, mientras que en el trabajo no registrado los hombres migrantes ganan hasta un 80 % más que las mujeres (4).</p>	<p>(1) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en República Dominicana: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p> <p>(2) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica</p> <p>(3) OIT, (2024) Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Perú: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica. Oficina Internacional del Trabajo.</p> <p>(4) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA11. Las mujeres migrantes venezolanas no son estereotipadas ni hipersexualizadas</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>El supuesto no se cumple, ya que la evidencia demuestra que las mujeres migrantes venezolanas en distintos países de la región siguen siendo objeto de estereotipos de género e incluso de hipersexualización, lo que condiciona su inserción laboral y su autonomía económica. En Colombia, las labores de cuidado que desempeñan muchas mujeres migrantes responden a estereotipos tradicionales vinculados con la sumisión, la dependencia y la generosidad, lo que refuerza su confinamiento a sectores feminizados y poco valorados (1). En Perú, estos estereotipos se combinan con prácticas discriminatorias, en las que las mujeres son percibidas como “hábiles en el trato con los clientes”, lo que contribuye a su hipersexualización y las relega a empleos del sector servicios. Una migrante en Lima relató: <i>“La que era mi jefa quería que yo les coqueteara a los hombres que iban al restaurante, y yo le decía ‘¿Este es un burdel, un restaurante o una casa de citas?’ Ella me decía que los clientes iban a verme el trasero”</i> (2). En Argentina, la feminización de ciertas ocupaciones y los estereotipos de género también limitan la participación de las mujeres migrantes, concentrándolas en trabajos de baja remuneración y alta informalidad, como el comercio, el cuidado o la atención al cliente (3). En República Dominicana, las mujeres migrantes venezolanas enfrentan, además, un alto grado de estereotipación y sexualización, junto con la dificultad de obtener empleo a partir de los 40 años, lo que se relaciona con prejuicios sobre la productividad y con la preferencia por la juventud y la apariencia física en ciertos sectores económicos (4)</p>	<p>(1) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica</p> <p>(2) OIT, (2024) Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Perú: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica. Oficina Internacional del Trabajo.</p> <p>(3) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p> <p>(4) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en República Dominicana: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p>
<p>SA12. Las mujeres migrantes venezolanas no son violentadas en los mercados laborales de destino</p>	<p>No se cumplió</p>	<p>En los países analizados, las mujeres migrantes venezolanas enfrentan estereotipos, hipersexualización y precariedad laboral. En Colombia (1) se las asocia con labores de cuidado; en Perú (2) se reportan casos de explotación de su imagen; en Argentina (3) predominan en empleos feminizados e informales; y en República Dominicana (4) persisten prejuicios sobre su edad y apariencia. Estas condiciones, junto con la exclusión por nacionalidad, constituyen formas de violencia laboral estructural</p>	<p>(1) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica</p> <p>(2) OIT, (2024) Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Perú: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica. Oficina Internacional del Trabajo.</p> <p>(3) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p> <p>(4) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en República Dominicana: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica.</p>

Supuestos Originales	Validación de cumplimiento	Argumento que soporta el hallazgo	Fuente de verificación
<p>SA13. Las personas trabajadoras migrantes venezolanas reciben atención psicológica o psicosocial</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>En las entrevistas y en los talleres pudo validarse que, al algunos casos como en el de las mujeres vulnerables atendidas en Colombia sí se prestaban servicios de atención psicológica, mientras que en el caso de trabajadoras migrantes en procesos de mejora de negocios, no recibían atención o la información no estaba disponible frente a si recibían o no atención en este sentido. Incluso para el caso colombiano, el que los beneficiarios pudieran acceder o tener acompañamiento psicosocial a lo largo de la implementación del programa fue uno de los aspectos a mejorar <i>"Consideramos que el programa tiene varios aspectos clave a mejorar...es fundamental que el programa sea acompañado por un acompañamiento psicosocial"</i> y <i>"deberían brindarnos acompañamiento legal, y mayor acompañamiento psicológico y desde el trabajo social"</i>.</p>	<p>AR&E (2025). Talleres y entrevistas con beneficiarios y beneficiarias institucionales y finales en el marco de la Evaluación Final Externa Proyecto LAZOS</p>
<p>SA14. La población migrante venezolana cuenta con sus servicios básicos cubiertos (alimentación, hospedaje, servicios públicos básicos).</p>	<p>Se cumplió parcialmente</p>	<p>Según una de la entrevistas hechas por el equipo evaluador en Colombia, el proyecto no tuvo que trabajar sobre barreras de acceso, pero sí de permanencia y a mejoras en el servicio como los temas del cuidado, o subsidios de transporte o de alimentación, <i>"Nos enfocamos en mejorar algunos servicios, algunas barreras, pero son muchos y barreras muy complejas de suplirlos porque también son problemas no sólo relacionados con los migrantes, sino con su situación de pobreza que experimentan estos colectivos"</i>. No obstante, según información del informe de barreras de ese mismo país, el 22,6% de los migrantes en Colombia percibieron una limitación al acceso de servicios públicos básicos como salud, educación o vivienda (2)</p>	<p>(2) OIT. (2024). Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Colombia: quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica, pág 71.</p>

Anexo 4 – Materialización de riesgos

Nº	Riesgos	Probabilidad de riesgo (A / M / B)	Importancia del riesgo (A/ M / B)	Medidas de mitigación	Materialización del riesgo	Hallazgo vinculado a la validación del supuesto
Riesgo 1	Los desastres, los conflictos sociales o las conmociones externas tienen un impacto negativo en los niveles de pobreza. Los indicadores de trabajo decente y la productividad empresarial.	Bajo	Alto	Los países involucrados en el proyecto han mejorado sus acciones de prevención de desastres y acciones de sensibilización informativa. Ellos también supervisan conflictos sociales a través de unidades especializadas.	Parcialmente	S4. Estabilidad económica, social y política de las economías receptoras. En varios países se reportaron contextos de inestabilidad y tensiones sociales, lo que afectó los entornos productivos y la sostenibilidad de los empleos.
Riesgo 2	La situación sociopolítica de los países dificulta o limita la participación, la existencia de espacios de consulta, el intercambio y coordinación, y el compromiso de las instituciones con el tema migratorio venezolano.	Medio	Alto	La OIT ha establecido alianzas interagenciales e interinstitucionales para tener una amplia red de aliados que le permiten mantener relaciones constructivas con diferentes actores públicos y privados en los diferentes niveles de gobierno en los países de intervención.	No se materializó	S3. Existe voluntad política de los Estados y se asigna recursos para implementar políticas de promoción a la integración económica de las personas migrantes y refugiadas y S10. Las organizaciones continúan su compromiso de cooperación con la OIT. El primero se cumplió parcialmente y el segundo completamente. Sin embargo, el Proyecto fortaleció la coordinación institucional, evitando la materialización del riesgo.

N°	Riesgos	Probabilidad de riesgo (A / M / B)	Importancia del riesgo (A/ M / B)	Medidas de mitigación	Materialización del riesgo	Hallazgo vinculado a la validación del supuesto
Riesgo 3	Los sentimientos de xenofobia y discriminación hacia los migrantes y refugiados de Venezuela persisten, y en determinados momentos y áreas va en aumento, lo que incide en la incorporación de un enfoque hacia los migrantes en las agendas de los mandatos de la OIT.	Bajo	Medio	La OIT participa y contribuye activamente a las campañas de sensibilización implementadas como parte del Plan Regional de Respuesta a Refugiados y Migrantes de Venezuela, a través del GTRM en los países de intervención.	Totalmente	SA8. No se dan escenarios de xenofobia o aporofobia en los mercados locales. El supuesto no se cumplió: los hallazgos muestran discriminación en el acceso al empleo y servicios, más sin embargo, no se muestra que, en algún punto determinado, la xenofobia haya tenido aumentos atípicos.
Riesgo 4	Hay obstáculos normativos y barreras institucionales a la propuesta y aprobación de los ajustes a los procedimientos para la revalidación y / o reconocimiento de grados.	Medio	Alto	En intervenciones anteriores en OIT en el área socioeconómica la integración de los migrantes y refugiados de Venezuela, las alianzas y el aprendizaje han sido generados con las instituciones competentes en materia de reconocimiento de las cualificaciones, la cuales serán utilizadas en este proyecto.	Parcialmente	SA2. Los migrantes pueden certificar su documentación en el país de destino. La revisión de los informes de barreras de cada país, reveló que muchas de las personas que ya tenían un título en su país de origen, enfrentan barreras para poder lograr su integración socioeconómica de manera exitosa. "A pesar de estos elevados porcentajes en cuanto a la formación académica, las mujeres migrantes venezolanas encuentran muchas barreras para su integración socioeconómica debido a diferencias de género y condiciones contextuales." Fuente: MUJERES MIGRANTES DE VENEZUELA EN REPÚBLICA DOMINICANA: ¿Quiénes son...? Sin embargo, se puede inferir que realmente, estas

N°	Riesgos	Probabilidad de riesgo (A / M / B)	Importancia del riesgo (A/ M / B)	Medidas de mitigación	Materialización del riesgo	Hallazgo vinculado a la validación del supuesto
						barreras son más de un carácter social, no tanto insitucional.
Riesgo 5	Organizaciones de empleadores y de trabajadores y gobiernos participantes tienen dificultades en la incorporación de un enfoque de género con énfasis en la movilidad humana en sus instituciones y servicios.	Bajo	Medio	La OIT, a través de otros proyectos, como Conducta Empresarial Responsable, y WIN-WIN, ha desarrollado metodologías de trabajo y herramientas destinadas a las organizaciones de empleadores y de trabajadores en los países de intervención, los cuales se pueden utilizar en este proyecto, con una sinergia y enfoque complementario.	No se materializó	S10. Las organizaciones continúan su compromiso de cooperación con la OIT y SA6. Los empresarios y el sector de la oferta laboral son sensibles al fenómeno migratorio y a la inclusión de migrantes. Se evidenció fortalecimiento de capacidades en género y buenas prácticas.
Riesgo 6	Los encargados y los administradores de los servicios públicos de empleo no demuestran voluntad política, ni tampoco tienen los recursos para fortalecer y/o adaptar los servicios con una perspectiva de género.	Bajo	Alto	La OIT ha estado trabajando con instituciones públicas en intervenciones anteriores y ha generado información, herramientas, modelos y conocimiento; desarrollado capacidades y abierto canales efectivos de comunicación y coordinación, que van a ser utilizados en esta intervención.	Parcialmente	S3. Existe voluntad política de los Estados y se asigna recursos para implementar políticas de promoción a la integración económica y SA7. Las empresas conocen y usan cada vez más el SPE. Hubo avances en algunos servicios públicos, pero no generalizados.

N°	Riesgos	Probabilidad de riesgo (A / M / B)	Importancia del riesgo (A/ M / B)	Medidas de mitigación	Materialización del riesgo	Hallazgo vinculado a la validación del supuesto
Riesgo 7	Las necesidades de subsistencia a corto plazo de los migrantes y refugiados limitan el interés y el énfasis en la transición de la informalidad a la formalidad.	Bajo	Medio	La OIT se basará en experiencias anteriores y trabajará con organizaciones asociadas para garantizar el acceso a los recursos y generar medios de vida sostenibles para la población de refugiados.	Totalmente	S2. Se crean empleos productivos, y SA14. La población migrante cuenta con sus servicios básicos cubiertos. Dado que la informalidad persiste y la cobertura básica es limitada, se considera que el riesgo se materializó.

Anexo 5 - Alineación del Proyecto con los marcos estratégicos regionales

Resultado / Indicador / Producto	Componente del Proyecto	Evidencia	Relación con prioridades regionales	Puntaje ¹⁵
Impacto I.1	Impacto general	Mejora de la integración socioeconómica como objetivo general del proyecto	R4V; ERISE; Declaración de Los Ángeles	2
Indicador I.2	Indicador I.2	Inclusión o fortalecimiento de la ISE en agendas de mecanismos regionales	ERISE; Declaración de Los Ángeles; R4V	3
Resultado 1 – Producto 1.1	1.1.1 Políticas institucionales	Formulación/mejora de políticas institucionales con enfoque migrante	R4V; ERISE	2
Resultado 1 – Producto 1.1	1.1.2 Coordinación interinstitucional	Articulación con instituciones públicas, sociedad civil y ONU	R4V; ERISE; Declaración de Los Ángeles	3
Resultado 1 – Producto 1.1	1.1.3 Ruta de empleo	Seguimiento a la inserción laboral de migrantes y acogida	R4V	1
Resultado 1 – Producto 1.2	1.2.1 Diagnóstico de barreras	Análisis participativo con enfoque de género	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 1 – Producto 1.2	1.2.2 Análisis de datos	Análisis de datos masivos sobre perfiles laborales migrantes	ERISE; R4V	2
Resultado 1 – Producto 1.2	1.2.3–1.2.4 Certificación y articulación	Articulación entre certificación, orientación e intermediación	R4V; ERISE	1
Resultado 2 – Producto 2.1	2.1.1–2.1.2 Contratación equitativa	Formación en CE y prevención del trabajo forzoso	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 2 – Producto 2.1	2.1.3–2.1.4 Interconexión SPE	Bolsa única de empleo e interconexión de SPE	Declaración de Los Ángeles; R4V; ERISE	3
Resultado 2 – Producto 2.1	2.1.5 Mallas de servicios	Diseño de mallas de servicios para ISE	R4V; ERISE	1
Resultado 2 – Producto 2.2	2.2.1 Barreras al empleo	Identificación de barreras estructurales y de género	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 2 – Producto 2.2	2.2.2–2.2.3 Sensibilización	Campañas contra xenofobia y promoción de derechos laborales	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 2 – Producto 2.2	2.2.4 Articulación institucional	Mecanismos de articulación para inclusión económica	R4V; ERISE	3
Resultado 3 – Producto 3.1	3.1.1–3.1.3 Pilotos de inclusión	Pilotos de inclusión laboral para mujeres migrantes	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 3 – Producto 3.1	3.1.4–3.1.5 Foros regionales	Foros sobre empleo y protección social	ERISE; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 3 – Producto 3.2	3.2.1–3.2.2 IMESUN	Certificación en metodologías de emprendimiento	R4V; Declaración de Los Ángeles	2
Resultado 3 – Producto 3.2	3.2.3 Acceso financiero	Análisis de barreras a servicios financieros para mujeres migrantes	R4V; Declaración de Los Ángeles	1
Resultado 4 – Producto 4.1	4.1.1–4.1.4 Sistemas de información	Fortalecimiento de sistemas de datos migratorios y laborales	ERISE; Declaración de Los Ángeles; R4V	3
Resultado 4 – Producto 4.2	4.2.1–4.2.3 Acuerdos interinstitucionales	Acuerdos de intercambio de datos y fortalecimiento de capacidades	ERISE; Declaración de Los Ángeles; R4V	3
Resultado 4 – Producto 4.3	4.3.1–4.3.3 Cooperación Sur-Sur	Adaptación e implementación de prácticas regionales	ERISE; Declaración de Los Ángeles	2

Resultado 4 – Producto 4.3	4.3.4 Incidencia regional	Inclusión de ISE en CRM, CSM, MERCOSUR y CAN	Declaración de Los Ángeles; ERISE	3
-------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------	---

Anexo 6 – Nivel de logro en indicadores de Resultados y Productos

Nivel	Lógica de la intervención	Indicador	Línea de Base	Meta	Nivel de Logro	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento
RESULTADO 1	R 1. Mejora de la capacidad de las Instituciones de Formación profesional (IFP) para atender a los migrantes, refugiados y a las comunidades de acogida.	R1.IOV1. Número de IFP que mejoraron su desempeño en alguna dimensión de la rúbrica de enfoque migrante, con clasificación del nivel de mejora alcanzado.	0	3	2	67%	Parcialmente cumplido
	Producto 1.1. Capacidades incrementadas de las IFP para facilitar la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas	R1.P1 Número de Políticas, Protocolos o Normativas Institucionales Formuladas o Mejoradas con un Enfoque Migrante en la Prestación de Servicios por Parte de las IFP	0	4	2	50%	Parcialmente cumplido
	Producto 1.2. Mejora de la capacidad de las IFP para ofrecer programas de atención a las demandas de la población migrante, refugiada y a las comunidades de acogida	R1.P2. Número de Mecanismos o procedimientos para favorecer la coordinación Interinstitucional Implementados para la Identificación y atención de las necesidades de las personas Migrantes y refugiadas	0	3	1	33%	Parcialmente cumplido
RESULTADO 2	R2. Aumento de las oportunidades de empleo decente para los migrantes y refugiados venezolanos y sus comunidades de acogida mediante el fortalecimiento del vínculo entre los servicios públicos de empleo (SPE) y el mercado laboral	R2.IOV1. Número de servicios públicos vinculados a orientación e intermediación laboral fortalecidos con el fin de mejorar con la ISE de personas migrantes y refugiadas (por país de acogida)	0	5	11	220%	Sobrecumplido

Nivel	Lógica de la intervención	Indicador	Línea de Base	Meta	Nivel de Logro	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento
	Producto 2.1. Mayor capacidad de los SPE para realizar su misión con eficacia	R2. P1.1 Número de actores del mundo de trabajo con conocimientos consolidados en CE a partir del Proyecto, lo que permitirá fortalecer la prevención, identificación y supervisión de posibles situaciones de trabajo forzoso (por país de acogida)	0	300	203	68%	Parcialmente cumplido
		R2.P1.2 Número de países que reciben asistencia técnica para facilitar el proceso de interconexión laboral	0	3	1	33%	Parcialmente cumplido
	Producto 2.2. Mejora de la capacidad de los SPE para responder a las necesidades de las personas migrantes y refugiadas de Venezuela, especialmente de las mujeres	R2.P2.1 Número de estudios publicados por el Proyecto sobre la caracterización de mujeres migrantes venezolanas y la identificación de barreras de acceso a la inclusión laboral (por país de acogida)	0	4	6	150%	Sobrecumplido
		R2.P2.2 Número de Recursos Materiales o Virtuales Desarrollados con el fin de difundir la oferta pública accesible y los derechos laborales de las personas migrantes y refugiadas (por país y tipo)	0	6	9	150%	Sobrecumplido
RESULTADO 3	Capacidades y condiciones mejoradas para incrementar la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas venezolanas	R3.1 Número instituciones proveedoras de servicios de desarrollo profesional que incorporan la metodología IMESUN con enfoque migrante y de género en su oferta regular de capacitación empresarial (desagregado por número de facilitadores certificados y país de acogida)	0	16	13	81%	Parcialmente cumplido
		R3.2 Número de guías y herramientas de orientación laboral y acceso a la protección social desarrolladas o adaptadas para la integración socioeconómica de mujeres migrantes y refugiadas, así como para nacionales en situación de vulnerabilidad,	0	4	11	275%	Sobrecumplido

Nivel	Lógica de la intervención	Indicador	Línea de Base	Meta	Nivel de Logro	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento
		basadas en la caracterización.					
	Producto 3.1. Mejora en las condiciones de empleabilidad de las mujeres para ampliar las oportunidades de empleo en sectores con alto porcentaje de mujeres trabajadoras	R3.P1 Número de Pilotos de Inclusión Laboral Realizados con Éxito por el Proyecto	0	3	2	67%	Parcialmente cumplido
	Producto 3.2. Mejorar las capacidades de las mujeres para que puedan emprender de forma más segura y sostenible.	R3.P2 Número de mujeres migrantes con mejores capacidades para iniciar, mejorar o expandir sus negocios (por país de acogida)	No Definida	No Definida	232	No aplica	Avance cualitativo positivo
RESULTADO 4	R4. Sistemas de información e intervenciones para la integración socioeconómica fortalecidas a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular	R4.1 Número de países que han fortalecido sus sistemas de información sobre integración socioeconómica o migración laboral de personas migrantes y refugiadas a partir de la asistencia técnica del Proyecto.	0	3	1	33%	Parcialmente cumplido
		R4.2. Número de intervenciones técnicas y de incidencia desarrolladas con plataformas y mecanismos regionales para integrar la ISE de personas migrantes y refugiadas en sus agendas.	0	No Definida	15	No aplica	Avance cualitativo positivo
	Producto 4.1: Base de conocimientos mejorada con datos sobre personas trabajadoras migrantes y refugiadas	R4.P1 Número de entidades que han recibido asistencia técnica por parte del Proyecto, con base en la evaluación de datos con el fin de fortalecer sus sistemas de información y recojo de variables de migración y género (por país de acogida)	0	3	4	133%	Sobrecumplido

Nivel	Lógica de la intervención	Indicador	Línea de Base	Meta	Nivel de Logro	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento
	Producto 4.2. Mejor uso de datos para políticas y programas públicos	R4.P2 Número de acuerdos Interinstitucionales implementados en el ámbito migratorio y laboral para facilitar el intercambio de información o datos (por país de acogida)	0	3	0	0%	No cumplido
	Producto 4.3. Programa de Cooperación Sur - Sur sobre integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas de Venezuela fortalecido	R4.P3 Número de acciones para la integración socioeconómica replicadas o adecuadas en países solicitantes a partir de los intercambios de CSS	0	3 Intercambios	3	50%	Parcialmente cumplido
			0	6 Réplicas	0		

Anexo 7 – Listado de documentos consultados

OIT y ONUD (2021), Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe - Estrategia Regional De Integración Socioeconómica.
OIT (2022), PRODOC, Proyecto LAZOS (con anexos)
OIT (2022), Presupuesto, Proyecto LAZOS.
OIT (2022), Informe de Inicio, Proyecto LAZOS.
OIT (2022), Plan de monitoreo y evaluación, Proyecto LAZOS (con Marco de indicadores revisado)
OIT (2022), Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.
OIT (2023), Informe Final de la Teoría del Cambio, Proyecto LAZOS.
OIT (2023), Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.
OIT (2023), Estrategia regional de la OIT de migración laboral y movilidad humana en América Latina y el Caribe 2023-2030.
SIDA (2023), Development assistance for a new era - Freedom, empowerment and sustainable growth.
OIT (2024), Mujeres migrantes de Venezuela en Argentina: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?

OIT (2024), Mujeres migrantes de Venezuela en Colombia: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?
OIT (2024), Mujeres migrantes de Venezuela en Perú: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?
OIT (2024), Mujeres migrantes de Venezuela en República Dominicana: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?
OIT (2024), Informe de Progreso, Proyecto LAZOS.
OIT (2024), Evaluación de Medio Término de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica para la población refugiada y migrante proveniente de Venezuela (ERISE) y la contribución del Proyecto LAZOS.
SIDA (2024), New strategy for Sweden's global development cooperation on migration, returns and voluntary repatriation 2024–2028.
OIT (2025), Plan de Implementación, Proyecto LAZOS.
OIT (2025), Repositorio Final de Productos, Proyecto LAZOS.
OIT (2025), Información financiera, Proyecto LAZOS.
OIT (2025), Resultados de los indicadores y productos, Proyecto LAZOS.
OIT y ONUD (2025), Estrategia Regional de Integración Socioeconómica de Personas Migrantes, Solicitantes de Asilo, Refugiadas y Retornadas de América Latina y el Caribe (+ERISE)

Anexo 8 – Listado de entrevistas

N°	País	Tipo de Actor	Institución	Nombre Completo	Cargo
1	Colombia	Representante de Gobierno	SENA - ECCL (Evaluación y Certificación de Competencias)	Mario Javier Rincón; Diego Fernando Ospina; Juan David Tabares	Coordinador de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (ECCL); Colaborador del Equipo de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
2	Colombia	Representante de Gobierno	SENA - Agencia Pública de Empleo	Elsa Aurora Bohorquéz; Javier García Martínez; Ingrid Natalia García; Martha Lucía Urbina, Guillermo Coy	Directora de Empleo y Trabajo (anteriormente coordinadora de la Agencia Pública de Empleo del SENA); Coordinador Nacional; Colaboradores de la Agencia Pública de Empleo
3	Colombia	Representante de Gobierno	Unidad del Servicio Público de Empleo	Diana Hernández y Carolina Franco	Subdirectora de Promoción de la Unidad del SPE; Coordinadora de Comunicaciones; Colaboradora de la Subdirección de Promoción (encargada de la supervisión del piloto); En su momento, funcionaria de la Subdirección de Promoción
4	Colombia	Representante de Gobierno	Secretaría de la Mujer de Medellín	Gloría Montoya	Punto focal técnico para la implementación del piloto en Casa de Refugio de Medellín
5	Colombia			Grupo Focal Casa Refugio	

6	Colombia	Agencia del SNU	ONU Mujeres	Carolina Tejada Bermúdez	Análista de programa de eliminación de la violencia contra la mujer y migración
7	Colombia	Entidad privada	Créame	Isabel Cristina Restrepo Wilmar Alberto Palacio	Líder de formulación Recibieron la metodología IMESUN - (formación desde la OIT para emprendimientos). Formador aún no certificado. Falta al menos 6 meses.
8	Colombia	Socio implementador	Fundación Interra	Eduard Augusto Arias; Luz Adriana Ríos	Director ejecutivo
9	Colombia	Funcionarios OIT	Funcionarios OIT	Alejandra Paez	Equipo Proyecto - OIT
10	Argentina	Representante de Trabajadores	CGT / UOCRA/ Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad en Argentina	Hernán Ruggirello	Representantes Trabajadores
11	Argentina	Representante de Trabajadores	CTA-A / Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad en Argentina	María José Cano	Representantes Trabajadores
12	Argentina	Representante de Trabajadores	CTA-T / Red Intersindical de Migración Laboral y Movilidad en Argentina	Ariadna Moreno	Representantes Trabajadores
13	Argentina	Representante de Gobierno	Secretaría de Relaciones Internacionales, Municipalidad de Lanús, Provincia de Buenos Aires	Cecilia Arregues	Secretaria
14	Argentina	Representante de Gobierno	Representante de Gobierno	Mariana Paula Olivari y Diego Corres	Dirección de Asuntos Internacionales y Coordinación de Proyectos de Trabajo
15	Argentina	Representante de Gobierno	Dirección de Colectividades y Cooperación Internacional, Municipalidad de Paraná, Provincia de Entre Ríos	Sebastián Tomassi	Director

16	Argentina	Agencia del SNU	Oficina Regional de ACNUR para el Sur de América Latina	Luciana Marchen	Oficial Senior de Protección y Soluciones Duraderas
17	Argentina	Agencia del SNU	OIM	Valeria Innocente	Oficial de Programas
18	Argentina	Socio implementador	Escuela de Posgrado, Universidad Católica de Córdoba (UCC)	Paola Niella	Asistente Decano
19	Argentina	Socio implementador	Club de Emprendedores, Municipalidad de Córdoba	Alejandro Rodríguez	Director de Desarrollo Emprendedor
20	Argentina	Socio implementador	Dirección de Acompañamiento y Apoyo al Inmigrante, Centro de Atención a Personas Migrantes y Refugiadas (CAPeM), Municipalidad de Córdoba, Provincia de Córdoba	Veronica Sudar	Directora
21	Argentina	Socio implementador	Dirección de Acompañamiento y Apoyo al Inmigrante, Centro de Atención a Personas Migrantes y Refugiadas (CAPeM), Municipalidad de Córdoba, Provincia de Córdoba	Silvia Paleo	Directora
22	Argentina	Socio implementador	Programa de Orientación, Asistencia e Integración de personas con necesidades de protección internacional, Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA)	Soledad Silva y Federico Galvani	Coordinadora y Recibió la metodología IMESUN - (formación desde la OIT para emprendimientos). Formador aún no certificado. Falta al menos 6 meses.

23	Argentina	Representante de Gobierno	Municipalidad de Córdoba	Gabriel Uriel	Recibió la metodología IMESUN - (formación desde la OIT para emprendimientos). Formador aún no certificado. Falta al menos 6 meses.
24	Argentina	Representante de Gobierno	Maipú-Municipio Mendoza	Claudia Cáceres	Recibió la metodología IMESUN - (formación desde la OIT para emprendimientos). Formadora aún no certificada. Falta al menos 6 meses.
25	Argentina	Funcionarios OIT	Funcionarios OIT	Sara Luna Camacho	Directora
26	Argentina	Funcionarios OIT	Funcionarios OIT	Mariana Beheran	Equipo Proyecto - OIT
27	Perú	Representante de Gobierno	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	Juan Carlos Chong; Martín Torres; Laura Nuñez	Jefe del Departamento de Educación e Inclusión Financiera
28	Perú	Representante de Gobierno	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	Karla Zárate	Analista del Departamento de Educación e Inclusión Financiera
29	Perú	Representante de Gobierno	Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo	Mauricio Dulanto Jessica Panduro Paola Tito	Especialista en Migración Laboral
30	Perú	Representante de Gobierno	Ministerio de Relaciones Exteriores	Juan Carlos Delgado (Ministro por carrera diplomática) y Alexis Rojas	Jefe del Departamento de Política Migratoria
31	Perú	Agencia del SNU	OIM	Kelly Chavez	Punto focal de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración- Perú

32	Perú	Organización Sociedad Civil	VENEACTIVA	Alexia Vanessa Obregón Rivera	Recibió la metodología IMESUN - (formación desde la OIT para emprendimientos). Formadora aún no certificada. Falta al menos 6 meses.
33	Perú	Representante de Gobierno	Superintendencia Nacional de Migraciones	Katia Vega	Directora de Política Migratoria
34	República Dominicana	Representante de Gobierno	Instituto Nacional de Migración (INM)	Wilfredo Lozano	Director Ejecutivo
35	República Dominicana	Representante de Gobierno	Escuela Nacional de Migración (ENM)	Elba Franco Yolain Montero	Directora
36	República Dominicana	Agencia del SNU	Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Gumercindo Vasquez	Coordinador de Proyectos con población venezolana OIM
37	República Dominicana	Funcionarios OIT	Funcionarios OIT	Katherine Martínez	Equipo Proyecto - OIT
38	República Dominicana	Representante de Gobierno	Instituto Nacional de Migración (INM)	Germania Estévez y Angeline Molina	Directora de Investigaciones
39	Regional	Otro socio estratégico	Proceso de Quito (PdQ)	Ana Paola Murillo	Secretaría Técnica- ACNUR
40	Regional	Otro socio estratégico	Proceso de Quito (PdQ)	Osmar Alza	Secretaría Técnica-OIM
41	Regional	Otro socio estratégico	Conferencia Sudamericana de Migraciones (CSM)	Josue Gastelbondo	Secretaría Técnica-OIM
42	Regional	Otro socio estratégico	Presidencia Pro Tempore Chile 2024 Alianza del Pacífico (AP)	Igor Patricio Dedic Morales	Coordinador de la Red de expertos en certificación - Grupo Técnico Laboral Alianza del Pacífico

43	Regional	Agencia del SNU	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Johana Saenz	Especialista de Migración
44	Regional	Agencia del SNU	Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Julio Croci	Head of Intergovernmental Processes and Civil Society Unit
45	Regional	Agencia del SNU	ACNUR	Angélica Uribe	
46	Regional	Representante de Gobierno	GOBIERNO	Luz Magali López García	Cancillería
47	Regional	Representante de Gobierno	GOBIERNO	Pedro González Hernández	Embajador
48	Regional	Entidad sin fines de lucro	Coalición por Venezuela	Ana María Díez	Directora Ejecutiva
49	Regional	Donante	ASDI	Sara Martínez	Punto Focal de ASDI
50	Regional	Funcionarios OIT	CINTERFOR	Sebastián Parrilla	Oficial CINTERFOR
51	Regional	Funcionarios OIT	OIT	Fabio Bertranou	Director Adjunto de la OIT
52	Regional	Funcionarios OIT	OIT	Francesco Carella	Especialista de Movilidad Humana
53	Regional	Funcionarios OIT	OIT	Italo Cardano	Director Andino OIT
54	Regional	Funcionarios OIT	OIT	María Isabel Sánchez Bonilla	Especialista Migración Laboral
55	Regional	Funcionarios OIT	OIT	María Olave	Coordinadora Regional de Proyecto LAZOS

56	Regional	Equipo Proyecto	OIT	Carolina Ibañez	Oficial de M&E
----	----------	-----------------	-----	-----------------	----------------

Anexo 9 – Protocolos de entrevistas

Tipo de informante: OIT

Presentación:

Gracias por tomarse el tiempo para hablar con nosotras hoy. Esta entrevista forma parte de una evaluación independiente sobre el proyecto LAZOS “Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe”.

El objetivo es recabar sus opiniones y reflexiones sobre la implementación del proyecto y el logro de resultados en los distintos países. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines de evaluación.

La participación es voluntaria y puede optar por omitir cualquier pregunta o finalizar la entrevista en cualquier momento.

****Se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.****

P0. ¿En qué partes/fases del Proyecto ha colaborado usted? ¿Cuáles fueron sus roles dentro de la iniciativa?

P1. ¿Qué mecanismos de coordinación o consulta se utilizaron durante la fase de diseño del proyecto/programa? // ¿Podría describir brevemente cada mecanismo (por ejemplo: comités técnicos, mesas de diálogo, talleres, consultas bilaterales, plataformas regionales, etc.)?

1.2 Número de mecanismos de coordinación o consulta utilizados en la fase de diseño con participación de actores nacionales y regionales.

P2. ¿Qué medidas específicas se implementaron en el proyecto/programa para responder a las necesidades de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, pueblos indígenas u otros grupos en situación de vulnerabilidad? / ¿Podría dar ejemplos concretos de estas medidas?

2.2 Número de medidas implementadas que respondieron a necesidades específicas de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, pueblos indígenas u otras poblaciones vulnerables.

P3. ¿Qué sinergias institucionales se generaron a partir del trabajo del proyecto (por ejemplo, mesas interministeriales, plataformas técnicas, acuerdos de cooperación, redes interinstitucionales)? ¿Qué beneficios concretos aportaron estas sinergias al logro de los objetivos del proyecto?

4.2 Número de sinergias institucionales generadas (p. ej., mesas interministeriales, plataformas técnicas, acuerdos de cooperación) como resultado del trabajo articulado del Proyecto.

P4. ¿Qué reformas normativas, guías, protocolos o marcos de política pública fueron impulsados o fortalecidos en el marco del proyecto? // ¿Podría describir brevemente el alcance y naturaleza de cada uno?

4.3 Número y tipo de reformas normativas, guías, protocolos o marcos de política pública que el Proyecto contribuyó a impulsar o fortalecer.

P5. ¿Qué actividades conjuntas se realizaron con otras agencias del sistema de Naciones Unidas, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales en el marco del proyecto? // ¿Podría dar ejemplos concretos (p. ej., investigaciones, campañas, capacitaciones, programas piloto, plataformas conjuntas)?

5.2 Evidencia de actividades conjuntas realizadas con otras agencias de la ONU, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales.

10.3. Número y tipo de acciones desarrolladas juntamente con otras agencias del SNU en el marco del Proyecto.

P6. ¿Qué tipo de contribuciones realizaron los actores tripartitos (gobierno, empleadores, trabajadores) y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de las intervenciones del proyecto? // ¿Podría mencionar ejemplos específicos (p. ej., insumos técnicos, apoyo logístico, incidencia política, asignación de recursos financieros o en especie)?

6.2 Evidencias sobre el tipo de contribuciones (técnica, logística, incidencia, asignación de recursos, etc.) y efectos observados (ajuste de contenido, mejora de alcance, apropiación local, etc.) del tripartito y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de intervenciones locales o regionales.

P7. Desde su experiencia, ¿qué factores han facilitado y dificultado el logro de los resultados del proyecto en cada uno de los niveles (Macro, Meso y Micro)? (fortalecimiento de la respuesta regional, fortalecimiento de entidades como las instituciones de formación profesional (IFP) o los Servicios Públicos de Empleo (SPE), o mejorar las capacidades y condiciones para la empleabilidad de las mujeres)

7.2. Identificación de factores incidentes en el logro del Resultado 4

8.3. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados a nivel Meso.

9.3. Identificación de factores incidentes[5] en el logro de los resultados

Facilitadores

Desafíos

P8. ¿Considera que los roles y responsabilidades entre instituciones estuvieron claramente definidos y respetados? ¿Qué aspectos de la coordinación institucional resultaron más efectivos para facilitar la coordinación y avanzar en los objetivos?

10.4. Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor añadido del modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS.

P9. Desde su perspectiva, ¿qué utilidad tuvo la reasignación de recursos y la ampliación temporal del Proyecto hasta 2025 para consolidar los resultados alcanzados? ¿Hubo aspectos en los que la ampliación fue especialmente valiosa o, por el contrario, en los que su aporte fue limitado?

11.3. Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados.

P10. ¿Qué utilidad tuvo el sistema de seguimiento y las recomendaciones de la Evaluación Intermedia para realizar ajustes en las acciones del Proyecto, tanto en tiempo real como a nivel estructural? ¿Qué aspectos del sistema de seguimiento o de la evaluación intermedia considera que podrían mejorarse para apoyar aún más la toma de decisiones?

12.3. Percepción del equipo técnico y de contrapartes sobre la utilidad del sistema de seguimiento actualizado y de las recomendaciones de la Evaluación Intermedia para ajustar acciones en tiempo real y para la realización de ajustes estructurales.

P11. ¿Cómo valora la escalabilidad de estos modelos y herramientas, es decir, su potencial para ser replicados o ampliados en otros contextos? ¿Y la adaptabilidad a diferentes contextos institucionales, territoriales o poblacionales?

17.2. Percepción de actores institucionales sobre la pertinencia, escalabilidad y adaptabilidad de los modelos y herramientas desarrollados.

P12. ¿Cuáles aspectos considera que se pueden mejorar? ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia que pueda ser tomada en cuenta para futuras intervenciones?

Tipo de informante - Tripartito

Organización:

Fecha:

Entrevistadora:

Presentación:

Gracias por tomarse el tiempo para hablar con nosotras hoy. Esta entrevista forma parte de una evaluación independiente sobre el proyecto LAZOS “Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe”.

El objetivo es recabar sus opiniones y reflexiones sobre la implementación del proyecto y el logro de resultados en los distintos países. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines de evaluación.

La participación es voluntaria y puede optar por omitir cualquier pregunta o finalizar la entrevista en cualquier momento.

****Se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.****

P0. ¿En qué partes/fases del Proyecto ha colaborado usted? ¿Cuáles fueron sus roles dentro de la iniciativa?

P1. En su opinión, ¿en qué medida el diseño del Proyecto respondió a las necesidades de integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas en el país, y a las necesidades del mercado laboral? ¿En qué medida a las necesidades de su institución y contexto en el que trabaja? ¿Considera que hubo necesidades no atendidas?

P2. ¿Qué valor añadido considera que ha tenido el Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales relacionados con migración, empleo e integración socioeconómica de estos colectivos?

4.4. Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.

P3. ¿Qué tipo de contribuciones realizó su organización (técnicas, logísticas, de incidencia, asignación de recursos, etc.) al diseño o ejecución de las intervenciones del Proyecto, y qué efectos observó como resultado (p. ej., ajuste de contenidos, mayor alcance, apropiación local)?

6.2. Evidencias sobre el tipo de contribuciones (técnica, logística, incidencia, asignación de recursos, etc.) y efectos observados (ajuste de contenido, mejora de alcance, apropiación local, etc.) del tripartito y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de intervenciones locales o regionales.

P4. Desde su experiencia, ¿qué factores han facilitado o han dificultado el logro de los resultados del proyecto?

7.2. Identificación de factores incidentes en el logro del Resultado.

8.3. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados a nivel Meso.

9.3. Identificación de factores incidentes en el logro de los resultados.

Positivos

Facilitadores

Desafíos

P5. ¿Considera que los roles y responsabilidades entre instituciones estuvieron claramente definidos y respetados? ¿Qué aspectos de la coordinación institucional resultaron más efectivos para facilitar la coordinación y avanzar en los objetivos?

10.4. Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor

P6. Desde la perspectiva de su institución/organización, ¿qué utilidad tuvo la ampliación del Proyecto hasta 2025 para consolidar los resultados alcanzados? *El proyecto tenía un horizonte de tres años, pero fue extendido a cuatro años con un incremento presupuestario.

11.3. Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados.

P7. ¿Qué cambios o mejoras concretas en la respuesta regional identifica como resultado del proyecto? ¿Cómo considera que esta respuesta regional apoya la toma de decisiones o el diseño de políticas a favor de la integración socioeconómica?

13.3. Percepción de contribución del proyecto al nivel de mejora de las oportunidades de integración socioeconómica de los migrantes venezolanos en los países de acogida a través del fortalecimiento de los sistemas de información.

P8. ¿Considera que el Proyecto LAZOS ha contribuido de alguna manera a que las instituciones, empresas u organizaciones hagan cambios o adopten nuevas medidas que faciliten la integración laboral y social de personas migrantes y refugiadas? ¿Podría darme algún ejemplo?

14.3. Percepción de tomadores de decisión y contrapartes nacionales sobre la influencia del Proyecto LAZOS en reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.

P9. ¿Ha identificado ejemplos concretos de mujeres migrantes/refugiadas que hayan mejorado sus oportunidades de empleo o acceso a servicios gracias a las intervenciones del Proyecto? ¿Qué tipo de cambios percibe a nivel comunitario o institucional que hayan beneficiado a esta población?

15.3. Testimonios de mujeres migrantes y refugiadas que describen mejoras en su autonomía económica o participación laboral, vinculadas a su experiencia con el Proyecto.

P10. ¿Qué recursos presupuestarios, normativos o de personal ha asignado su institución/organización para sostener los cambios promovidos por el Proyecto LAZOS?

16.3. Existencia de recursos presupuestarios, normativos o de personal asignados por actores nacionales/locales para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.

P11. En su opinión, ¿qué tendría que estar presente o qué deberían hacer las instituciones, empresas u organizaciones para que las experiencias o acciones del Proyecto LAZOS se puedan aplicar en otros lugares o ampliarse con éxito?

17.1. Identificación de condiciones institucionales claves necesarias para la réplica o escalamiento exitoso (solicitudes formales, planes institucionales, financiamiento, capacidades técnicas, marcos normativos, alianzas intersectoriales).

P12. ¿Cuáles aspectos considera que se pueden mejorar?

General.

Tipo de informante – Entidades aliadas y agencias de SNU

Organización:

Fecha:

Entrevistadora:

Presentación:

Gracias por tomarse el tiempo para hablar con nosotras hoy. Esta entrevista forma parte de una evaluación independiente sobre el proyecto LAZOS “Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe”.

El objetivo es recabar sus opiniones y reflexiones sobre la implementación del proyecto y el logro de resultados en los distintos países. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines de evaluación.

La participación es voluntaria y puede optar por omitir cualquier pregunta o finalizar la entrevista en cualquier momento.

****Se solicitará a la persona entrevistada la autorización para poder grabar la entrevista, subrayando que la información consignada tiene como única finalidad servir de insumos para la evaluación.****

P0. ¿En qué partes/fases del Proyecto ha colaborado usted? ¿Cuáles fueron sus roles dentro de la iniciativa?

N/A

P1. Desde la perspectiva de su agencia, ¿en qué medida considera que el diseño del Proyecto respondió a las necesidades de integración de las personas migrantes y refugiadas en el país? ¿Identifica aspectos que pudieron haberse abordado mejor?

SA3. La promoción de la integración socioeconómica de los y las migrantes a través de la formación complementaria es acorde a las necesidades del mercado local

1.3 Percepción de actores clave sobre el grado de adecuación del diseño a las necesidades de las personas migrantes y refugiadas.

P2. ¿Qué actividades conjuntas se desarrollaron entre su agencia y el Proyecto LAZOS, u otras agencias del SNU/mecanismos regionales, y qué valor considera que aportaron?

5.2 Evidencia de actividades conjuntas realizadas con otras agencias de la ONU, mecanismos regionales o agendas colectivas regionales.

P3. Desde su experiencia, ¿qué factores han facilitado el fortalecimiento de la respuesta regional en integración socioeconómica a partir de la Cooperación Sur-Sur y Triangular? ¿Qué obstáculos o limitaciones ha encontrado el proyecto que han dificultado el fortalecimiento de esta respuesta regional?

7.2. Identificación de factores incidentes en el logro del Resultado 4.

P4. Desde la experiencia de su agencia, ¿qué lecciones ofrece el modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS en términos de articulación técnica, compromiso institucional de las contrapartes y trabajo conjunto entre agencias del SNU?

10.3. Número y tipo de acciones desarrolladas juntamente con otras agencias del SNU en el marco del Proyecto.

P5. ¿Considera que los roles y responsabilidades entre instituciones estuvieron claramente definidos y respetados? ¿Qué aspectos del modelo de gestión resultaron más efectivos para facilitar la coordinación y avanzar en los objetivos?

10.4. *Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor añadido del modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS.*

P6. Desde la perspectiva de su institución/organización, ¿qué utilidad tuvo la ampliación del Proyecto hasta 2025 para consolidar los resultados alcanzados. *El proyecto tenía un horizonte de tres años, pero fue extendido a cuatro años con un incremento presupuestario.

11.3. *Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados.*

P7. En su opinión, ¿en qué medida el proyecto contribuyó a mejorar las oportunidades de integración socioeconómica de los migrantes venezolanos en los países de acogida, a través del fortalecimiento de la respuesta regional y la mejora de los sistemas de información?

13.3. *Percepción de contribución del proyecto al nivel de mejora de las oportunidades de integración socioeconómica de los migrantes venezolanos en los países de acogida a través del fortalecimiento de los sistemas de información.*

P8. Desde la perspectiva de su agencia, ¿en qué medida considera que el Proyecto LAZOS ha influido en reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas?

14.3. *Percepción de tomadores de decisiones y contrapartes nacionales sobre la influencia del Proyecto LAZOS en reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.*

P9. ¿Qué recursos presupuestarios, normativos o de personal ha asignado su institución/organización para sostener los cambios promovidos por el Proyecto LAZOS?

16.3. *Existencia de recursos presupuestarios, normativos o de personal asignados por actores nacionales/locales para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.*

P10. Desde su perspectiva, ¿qué condiciones institucionales considera necesarias para que los modelos, herramientas o intervenciones del Proyecto LAZOS puedan replicarse o escalarse de manera exitosa?

17.1. *Identificación de condiciones institucionales claves necesarias para la réplica o escalamiento exitoso (solicitudes formales, planes institucionales, financiamiento, capacidades técnicas, marcos normativos, alianzas intersectoriales).*

P11. ¿Cuáles aspectos considera que se pueden mejorar?

General

P.12. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia que pueda ser tomada en cuenta para futuras intervenciones?

Anexo 10 – Protocolos de cuestionarios

Encuesta para los Tripartito

Duración estimada: 10–15 minutos

Público objetivo: Tripartito (empleadores, trabajadores, gobierno)

Introducción

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Sus aportes son fundamentales para la evaluación independiente sobre el proyecto LAZOS “Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe”, que está siendo realizada por ARTIVAL.

Esta Evaluación tiene por objeto contribuir a la rendición de cuentas, al aprendizaje organizacional y a la planificación estratégica, con el **objetivo general** de valorar en qué medida el Proyecto ha logrado sus objetivos en el periodo 2022–2025, en términos de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en los cuatro países de intervención (Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana) además de a nivel regional a través de la operacionalización de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) en el marco del Proceso de Quito y la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (Plataforma R4V).

La evaluación analizará los resultados obtenidos en los tres niveles de intervención definidos por el proyecto:

Macro: Políticas públicas, reformas institucionales y articulación intergubernamental.

Meso: Fortalecimiento de servicios, programas y capacidades institucionales.

Micro: Acceso efectivo a medios de vida y servicios por parte de las personas migrantes y refugiadas, con énfasis en las mujeres y comunidades de acogida.

Sus respuestas son confidenciales y anónimas, y se utilizarán únicamente para fines de evaluación.

Le solicitamos amablemente completar la encuesta antes del **10 de octubre de 2025**. Las preguntas abiertas pueden ser respondidas en español. La encuesta tomará aproximadamente 15–20 minutos.

Para cualquier pregunta o inquietud relacionada con la evaluación o esta encuesta, por favor contactar a Cybele Burga (burga@ilo.org) y Leticia Bendelac de ARTIVAL (leticia.bendelac@artival.es).

Sección 1: Preguntas demográficas y de control

1. **Género**

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. **¿Podría especificar qué tipo de organización representa?**

- Gobierno
- Empleadores
- Organización de trabajadores
- Otro: _____

3. **Años trabajando en su organización**

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 9 años
- 10 años o más

4. **Ubicación del puesto:**

- Argentina
- Colombia
- Perú

- República Dominicana
 Otro: _____

Sección 2: Relevancia

5. **¿En qué medida considera que el Proyecto LAZOS respondió a las siguientes cuestiones?** 1.4
Porcentaje de instituciones destinatarias o personas beneficiarias que reportan que el diseño del proyecto respondió a sus necesidades y contextos específicos. (Desagregado por país, nivel institucional: macro/meso/micro)

Grupo	Nada adecuado	Poco adecuado	Algo adecuado	Bastante adecuado	Muy adecuado	Totalmente adecuado	N/A
Adaptación de necesidades y el contexto específico de su institución/organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecimiento a las capacidades institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda a la superación de barreras para la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes venezolanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora de capacidades para trabajar con migrantes y comunidades de acogida							
Necesidades de mujeres migrantes y refugiadas							
Necesidades población joven							
Necesidades de personas con discapacidad							
Necesidades poblaciones indígenas							
Necesidades de otras poblaciones vulnerables							

6. **¿Qué tan satisfecho/a está con las actividades del Proyecto en las que ha participado?** 2.4
Nivel de satisfacción, adecuación percibida, accesibilidad (horarios, conciliación, accesibilidad física/digital, etc.) y percepción de reducción de barreras de los/as participantes de grupos vulnerables sobre la adecuación de las actividades del proyecto.

- Totalmente satisfecho/a
- Muy satisfecho/a
- Bastante satisfecho/a
- Algo satisfecho/a
- Poco satisfecho/a
- Nada satisfecho/a
- No sabe, no contesta

7. **¿En qué medida considera que las distintas actividades del Proyecto LAZOS se han alineado con las prioridades, planes y esfuerzos regionales en materia de migración laboral, empleo e integración socioeconómica?** 3.3 *Percepción del personal OIT y actores regionales relevantes sobre el nivel de alineamiento del Proyecto a las prioridades y planes regionales*

	Nada alineado	Poco alineado	Algo alineado	Bastante alineado	Muy alineado	Totalmente alineado	N/A
Prioridades nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Quito (PdQ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (Plataforma R4V).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Declaración de Los Ángeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencia Regional sobre Migración (CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencia Suramericana sobre Migraciones (CSM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marco Integral Regional de Protección y Soluciones (MIRPS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros							

Sección 3: Coherencia

8. **¿En qué medida considera que las distintas actividades del Proyecto LAZOS ayudaron a que en el país o en la región se pusieran en práctica leyes, políticas o reglas que apoyan la integración laboral y social de personas migrantes y refugiadas?** *4.3 Número y tipo de reformas normativas, guías, protocolos o marcos de política pública que el Proyecto contribuyó a impulsar o fortalecer. 4.4 Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.*

	No contribuyó	Contribuyó poco	Contribuyó de forma moderada	Contribuyó de manera importante	Contribuyó mucho	Contribuyó totalmente	NS/NC
Leyes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas territoriales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reglas o medidas que apoyan la integración socioeconómica de los migrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. **¿En qué medida considera que el Proyecto LAZOS ha aportado valor añadido para avanzar en la implementación de los siguientes instrumentos en su país/región?** *4.4 Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.*

Tipo de instrumento	En ninguna medida	En muy baja medida	En cierta medida	En buena medida	En gran medida	Totalmente	NS/NC
Reformas normativas (leyes, decretos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Guías o manuales técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Protocolos de actuación/procedimientos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Marcos de política pública (planes, estrategias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Otro (especifique):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

10. **¿En qué estado de avance se encuentran actualmente los instrumentos que fueron creados o fortalecidos como resultado del Proyecto LAZOS en su país/región?** 4.4 *Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.*

Tipo de instrumento	Diseño	Adopción formal	Implementación inicial	Implementación con presupuesto/unidad responsable	NS/NC
Reformas normativas (leyes, decretos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Guías o manuales técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Protocolos de actuación/procedimientos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcos de política pública (planes, estrategias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otro (especifique):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. **¿Qué tipo(s) de contribuciones realizó su institución/organización en el marco del Proyecto LAZOS? (Puede seleccionar más de una opción)** 6.2 *Evidencias sobre el tipo de contribuciones (técnica, logística, incidencia, asignación de recursos, etc.) y efectos observados (ajuste de contenido, mejora de alcance, apropiación local, etc.) del tripartito y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de intervenciones locales o regionales.*

- Contribución técnica (conocimientos, asesoría, metodologías)
- Contribución logística (espacios, equipos, apoyo operativo)
- Contribución de incidencia (apoyo político, promoción en espacios de decisión)
- Asignación de recursos (presupuestarios, humanos, en especie)
- Otra (especifique)
- No sabe, no contesta

12. **¿Qué efectos observó como resultado de estas contribuciones?** 6.2 *Evidencias sobre el tipo de contribuciones (técnica, logística, incidencia, asignación de recursos, etc.) y efectos observados (ajuste de contenido, mejora de alcance, apropiación local, etc.) del tripartito y la diáspora venezolana al diseño o ejecución de intervenciones locales o regionales.*

- Ajuste de contenidos o metodologías
- Mejora del alcance de las intervenciones
- Mayor apropiación local
- Fortalecimiento de redes o alianzas
- Otro (especifique)
- No sabe, no contesta

13. **¿Cómo calificaría el nivel de apropiación en la implementación de las distintas actividades del Proyecto LAZOS?** 6.3 *Percepción sobre el nivel de apropiación y liderazgo de los actores nacionales y sociales en la implementación del Proyecto*

Actor / Institución	Nulo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremadamente alto	NS/NC
Su propia institución/organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de empleadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. **¿Cómo calificaría el nivel de liderazgo en la implementación de las distintas actividades del Proyecto LAZOS?** 6.3 *Percepción sobre el nivel de apropiación y liderazgo de los actores nacionales y sociales en la implementación del Proyecto*

Actor / Institución	Nulo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremadamente alto	NS/NC
Su propia institución/organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de empleadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 4: Eficacia

15. **En qué medida considera que las instituciones pertinentes en su país/región dan acceso y difunden datos sobre:** 7.3. *Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados*

Datos	En ninguna medida	En muy baja medida	En cierta medida	En buena medida	En gran medida	Totalmente	NS/NC
Integración socioeconómica de migrantes y refugiados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caracterización de población migrante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones del mercado laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Características del fenómeno migratorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. **¿Cómo valora la sensibilidad actual en su país y/o en la región de los empresarios y del sector laboral frente al fenómeno migratorio y la inclusión de personas migrantes y refugiadas?** 7.3. *Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados*

- Nula
- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta
- No sabe, no contesta

17. **¿En qué estado de desarrollo considera que el proyecto logró los resultados con su organización/institución?** 8.2. *Nivel de madurez y desarrollo institucional en el marco de los resultados Meso*

- Se diseñaron productos/servicios específicos para la organización/institución
- Se implementaron ejercicios Piloto
- Los resultados quedaron como procedimientos definidos
- Los resultados quedaron como procedimientos estandarizados y usados
- Los resultados fueron institucionalizados (norma + presupuesto + responsables).
- Ninguno de los anteriores

18. **¿Cómo valora la eficiencia de los sistemas y canales de búsqueda de empleo disponibles para personas migrantes y refugiadas en su país/región?** 8.4. *Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados*

- Totalmente eficientes
- Muy eficientes
- Medianamente eficientes
- Algo eficientes

- e. Poco eficientes
- f. Nada eficientes
- g. No sabe, no contesta

19. **¿Cómo valora la calidad de los siguientes productos, servicios, herramientas o capacitaciones desarrollados por el Proyecto, en relación con la mejora en la empleabilidad de mujeres migrantes y refugiadas?** 9.2. Nivel objetivo y subjetivo de la calidad de los resultados reportados.

Actor / Institución	Nulo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremadamente alto	NS/NC
Asistencia técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de mecanismos de cooperación sur-sur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de guías, protocolos y/o herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinación interinstitucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modelos piloto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecimiento de capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generación de evidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. **¿Cómo valora la calidad de los siguientes productos, servicios, herramientas o capacitaciones desarrollados por el Proyecto, en relación con el fortalecimiento de la capacidad de su organización para atender los desafíos de integración socioeconómica de estos colectivos?** 9.2. Nivel objetivo y subjetivo de la calidad de los resultados reportados.

Actor / Institución	Nulo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremadamente alto	NS/NC
Asistencia técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de mecanismos de cooperación sur-sur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de guías, protocolos y/o herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinación interinstitucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modelos piloto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecimiento de capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generación de evidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 5: Eficacia de la gestión

21. **¿Cuál de los siguientes niveles describe mejor su participación en el Proyecto LAZOS?** 10.2. Grado de participación efectiva de las contrapartes nacionales en la planificación,

Rol	Sin participación	Sin información sobre el Proyecto	Consulta (participación puntual, informados o consultados)	Co-planificación / Co-ejecución (participación activa en diseño y actividades)	Corresponsabilidad (existencia de acuerdos formales como RACI firmado y aportes materiales/humanos de la institución)	NS/NC
Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. **¿En qué medida considera que los roles y responsabilidades entre instituciones estuvieron claramente definidos y respetados durante la implementación del Proyecto LAZOS?** 10.4. *Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor añadido del modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS.*

Acción	Totalmente definidos y respetados	Muy definidos y respetados	Medianamente definidos y respetados	Algo definidos y respetados	Poco definidos y respetados	Nada definidos y respetados	NS/NC
Roles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

23. **¿Cuáles de los siguientes aspectos del modelo de gestión del Proyecto LAZOS resultaron más efectivos para facilitar la coordinación y avanzar en los objetivos?** 10.4. *Percepción de actores institucionales sobre la efectividad, claridad de roles y valor añadido del modelo de gestión y coordinación del Proyecto LAZOS.*

Actor / Institución	Nulo	Muy poco efectivo	Poco efectivo	Moderadamente efectivo	Muy efectivo	Extremadamente efectivo	NS/NC
Comunicación clara y frecuente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articulación técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso institucional de las contrapartes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo conjunto con otras agencias del SNU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo conjunto con otros actores del tripartito (gobierno, empleadores, trabajadores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 6: Eficiencia

24. **¿Cómo valora la utilidad de la ampliación del Proyecto LAZOS para consolidar los resultados alcanzados?** 11.3. *Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados*

- Ninguna utilidad
- Poca utilidad
- Utilidad moderada
- Utilidad alta
- Utilidad muy alta
- No sabe, no contesta

Sección 7: Orientación al impacto

25. **¿En qué medida considera que el Proyecto LAZOS ha contribuido a la creación o mejora de políticas, programas o servicios en su país para promover la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes?**

14.2 *Evidencia de políticas, programas o servicios en Argentina, Colombia, Perú y/o República Dominicana de reciente creación o mejorados para promover la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes, como consecuencia del Proyecto (Por país de acogida y tipos) y estadios en los que se encuentran (diseño, adopción, implementación inicial, implementación con presupuesto/unidad responsable, etc.)*

Tipo de medida	En ninguna medida	En muy baja medida	En cierta medida	En buena medida	En gran medida	Totalmente	NS/NC
----------------	-------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------	------------	-------

Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(especifique):

26. ¿En qué estado de avance se encuentran actualmente las políticas, programas o servicios creados o mejorados como resultado del Proyecto LAZOS en su país?

14.2 Evidencia de políticas, programas o servicios en Argentina, Colombia, Perú y/o República Dominicana de reciente creación o mejorados para promover la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes, como consecuencia del Proyecto (Por país de acogida y tipos) y estadios en los que se encuentran (diseño, adopción, implementación inicial, implementación con presupuesto/unidad responsable, etc.)

Tipo de medida	Diseño	Adopción formal	Implementación inicial	Implementación con presupuesto/unidad responsable	NS/NC
Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otro (especifique):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27. ¿Cómo valora la influencia del Proyecto LAZOS para la gestión e impulso de reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas? *14.3. Percepción de tomadores de decisión y contrapartes nacionales sobre la influencia del Proyecto LAZOS en reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.*

- Ninguna influencia
- Poca influencia
- Influencia moderada
- Influencia alta
- Influencia muy alta
- No sabe, no contesta

28. Tras la intervención del Proyecto LAZOS, ¿qué barreras para acceder a servicios públicos o mecanismos de protección social considera que se redujeron para los migrantes, especialmente para las mujeres migrantes y refugiadas? *15.2. Número y tipo de barreras reducidas (identificadas por las propias mujeres) para acceder a servicios públicos o mecanismos de protección social tras la intervención del Proyecto.*

- Falta de información
- Trámites administrativos complejos
- Costos de acceso a servicios
- Discriminación o estigmatización
- Falta de documentación o regularización migratoria
- Barreras para la validación de títulos y documentos oficiales
- Inaccesibilidad geográfica o digital

- h. Sobrecargas de trabajos del cuidado y/o no remunerados
- i. Otra (especifique)_____
- j. Ninguna barrera se redujo

Sección 8: Orientación a la sostenibilidad

29. **¿En qué grado considera que los productos, herramientas o metodologías del Proyecto LAZOS se han integrado en políticas, programas o sistemas institucionales nacionales o locales?** 16.1. *Grado de integración de productos, herramientas o metodologías del Proyecto en políticas, programas o sistemas institucionales nacionales o locales*

- a. No se han integrado
- b. Integración incipiente (uso puntual, sin continuidad)
- c. Integración operativa (uso regular en la práctica, sin marco formal)
- d. Integración formal (reconocido oficialmente en planes, programas o normas)
- e. Institucionalización plena (adoptado como parte estable del sistema institucional)
- f. No sabe, no contesta

30. **¿Qué porcentaje aproximado de las capacidades instaladas por el Proyecto (personas capacitadas, equipos técnicos, unidades institucionales) en su institución/organización siguen operativas y aplicando lo aprendido?** 16.2. *Porcentaje de capacidades instaladas (personas capacitadas, equipos técnicos, unidades institucionales) que siguen operativas y aplicando lo aprendido tras el acompañamiento del Proyecto.*

- a. 0% (ninguna capacidad se mantiene operativa)
- b. 1–25%
- c. 26–50%
- d. 51–75%
- e. 76–100% (la mayoría o todas siguen operativas)
- f. No sabe, no contesta

31. **En qué medida considera que los recursos asignados por actores nacionales o locales son suficientes para sostener los cambios promovidos por el Proyecto:** 16.3. *Existencia de recursos presupuestarios, normativos o de personal asignados por actores nacionales/locales para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.*

Tipo de Recurso	Totalmente insuficientes	Muy insuficientes	Insuficientes	Algo suficientes	Suficientes	Totalmente suficientes	NS/NC
Presupuestarios (fondos, partidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Normativos (leyes, políticas, reglamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
De personal (puestos, equipos responsables)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Técnicos / en especie (infraestructura, equipamiento, formación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

32. **¿Cuáles de los siguientes factores han facilitado la sostenibilidad de los logros del Proyecto LAZOS en su país/institución? (Puede seleccionar más de una opción)** 16.4. *Percepción de actores clave sobre los factores que facilitan o limitan la sostenibilidad de los logros del Proyecto*

Facilitado

- a. Recursos financieros asignados
- b. Voluntad política
- c. Alianzas interinstitucionales
- d. Capacidades técnicas instaladas
- e. Marcos normativos favorables
- f. Otro (especifique)

33. **¿Cuáles de los siguientes factores han obstaculizado la sostenibilidad de los logros del Proyecto LAZOS en su país/institución? (Puede seleccionar más de una opción)** 16.4. *Percepción de actores clave sobre los factores que facilitan o limitan la sostenibilidad de los logros del Proyecto*

Obstaculizado

- a. Recursos financieros insuficientes
- b. Poca voluntad política
- c. Alianzas interinstitucionales insuficientes
- d. Capacidades técnicas instaladas insuficientes
- e. Marcos normativos poco favorables
- f. Otro (especifique)

34. **¿Cómo ve la posibilidad/escalabilidad/adaptabilidad de usar estos modelos y herramientas en otros lugares o situaciones parecidas, es decir, que se puedan repetir o aplicar en otros contextos?** 17.2. *Percepción de actores institucionales sobre la pertinencia, escalabilidad y adaptabilidad de los modelos y herramientas desarrollados.*

6=Totalmente posible

5=Muy posible

4=Medianamente posible

3=Algo posible

2=Poco posible

1=Nada posible

NS/NC

Tipo de recurso	1	2	3	4	5	6	NS/ NC
Posibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Escalabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

35. ¿En qué medida su organización continúa comprometida con la cooperación con la OIT tras la implementación del Proyecto LAZOS? (S10)8.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados

- a. Ningún compromiso
- b. Compromiso muy bajo
- c. Compromiso bajo
- d. Compromiso moderado
- e. Compromiso alto
- f. Compromiso muy alto
- g. No sabe, no contesta

36. ¿En qué medida su organización está (o continúa estando) abierta a trabajar en temas relacionados con población migrante y refugiada? (S11) 8.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados

- Nada abierta
- Muy poco abierta
- Poco abierta
- Moderadamente abierta
- Abierta
- Muy abierta
- No sabe, no contesta

37. ¿Tiene alguna recomendación final o comentario que quisiera hacer vinculado con el Proyecto LAZOS?

Encuesta para otras Agencias del SNU y otros aliados

Duración estimada: 10–15 minutos

Público objetivo: Otras agencias del SNU (PNUD, ONU Mujeres, ACNUR, OIM, etc)

Introducción

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Sus aportes son fundamentales para la evaluación independiente sobre el proyecto LAZOS “Brindar a las personas migrantes y refugiadas de Venezuela acceso a trabajos decentes en los países de acogida de América Latina y el Caribe”, que está siendo realizada por ARTIVAL.

Esta Evaluación tiene por objeto contribuir a la rendición de cuentas, al aprendizaje organizacional y a la planificación estratégica, con el **objetivo general** de valorar en qué medida el Proyecto ha logrado sus objetivos en el periodo 2022–2025, en términos de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en los cuatro países de intervención (Argentina, Colombia, Perú y República Dominicana) además de a nivel regional a través de la operacionalización de la Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE) en el marco del Proceso de Quito y la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (Plataforma R4V).

La evaluación analizará los resultados obtenidos en los tres niveles de intervención definidos por el proyecto:

Macro: Políticas públicas, reformas institucionales y articulación intergubernamental.

Meso: Fortalecimiento de servicios, programas y capacidades institucionales.

Micro: Acceso efectivo a medios de vida y servicios por parte de las personas migrantes y refugiadas, con énfasis en las mujeres y comunidades de acogida.

Sus respuestas son confidenciales y anónimas, y se utilizarán únicamente para fines de evaluación.

Le solicitamos amablemente completar la encuesta antes del 10 de octubre de 2025. Las preguntas abiertas pueden ser respondidas en español. La encuesta tomará aproximadamente 15–20 minutos.

Para cualquier pregunta o inquietud relacionada con la evaluación o esta encuesta, por favor contactar a Cybele Burga (burga@ilo.org) y Leticia Bendelac de ARTIVAL (leticia.bendelac@artival.es).

Sección 1: Preguntas demográficas y de control

1. **Género**

- Mujer
- Hombre
- Otro

2. **Años trabajando en su organización**

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 9 años
- 10 años o más

3. **¿Podría especificar qué tipo de organización representa?**

- Gobierno
- Empleadores
- Organización de trabajadores
- Otro: _____

4. **Ubicación del puesto:**

- Argentina
- Colombia
- Perú
- República Dominicana
- Otro: _____

Sección 2: Relevancia

1. **¿En qué medida considera que el Proyecto LAZOS se ha alineado con las prioridades, planes y esfuerzos regionales en materia de migración laboral, empleo e integración socioeconómica?** ^{3.3}

Percepción del personal OIT y actores regionales relevantes sobre el nivel de alineamiento del Proyecto a las prioridades y planes regionales

Nada alineado	Poco alineado	Algo alineado	Bastante alineado	Muy alineado	Totalmente alineado	N/A
--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------	--------------------------------	------------

Prioridades nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Quito (PdQ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (Plataforma R4V).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Declaración de Los Ángeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia Regional de Integración Socioeconómica (ERISE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencia Regional sobre Migración (CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencia Suramericana sobre Migraciones (CSM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marco Integral Regional de Protección y Soluciones (MIRPS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros							

Sección 3: Coherencia

2. **¿En qué medida considera que el Proyecto LAZOS ayudó a que en el país o en la región se pusieran en práctica leyes, políticas o reglas que apoyan la integración laboral y social de personas migrantes y refugiadas?** *4.4 Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales.*

- a) Contribuyó totalmente
- b) Contribuyó mucho
- c) Contribuyó de manera importante
- d) Contribuyó de forma moderada
- e) Contribuyó poco
- f) No contribuyó
- g) No sabe, no contesta

3. **¿En qué medida considera que se impulsaron o fortalecieron los siguientes instrumentos en su país o en la región, y hasta qué estado de avance llegaron?** *4.4 Percepción de funcionarios/as gubernamentales y actores sociales sobre el valor añadido del Proyecto para avanzar en la implementación de marcos normativos nacionales o regionales. (Use la escala de 1 a 6, donde 1 significa En ninguna medida, 2 En muy baja medida, 3 En cierta medida, 4 En buena medida, 5 En gran medida, 6 Totalmente, y No corresponde)*

Tipo de instrumento	Diseño	Adopción formal	Implementación inicial	Implementación con presupuesto/unidad responsable
Reformas normativas (leyes, decretos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guías o manuales técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protocolos de actuación/procedimientos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marcos de política pública (planes, estrategias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. **¿En qué medida considera que las acciones del Proyecto LAZOS contribuyeron a la complementariedad de acciones a nivel regional en materia de migración, empleo e integración**

socioeconómica? 5.3 Nivel de valoración de los actores externos sobre la contribución del Proyecto a la complementariedad de acciones a nivel regional

- a) Contribuyó totalmente
- b) Contribuyó mucho
- c) Contribuyó de manera importante
- d) Contribuyó de forma moderada
- e) Contribuyó poco
- f) No contribuyó
- g) No sabe, no contesta

Sección 4: Eficacia

5. **En qué medida considera que las instituciones pertinentes en su país/región dan acceso y difunden datos sobre:** 7.3. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados

Datos	En ninguna medida	En muy baja medida	En cierta medida	En buena medida	En gran medida	Totalmente	NS/NC
Integración socioeconómica de migrantes y refugiados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caracterización de población migrante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones del mercado laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Características del fenómeno migratorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **¿Cómo valora la sensibilidad actual en su país y/o en la región de los empresarios y del sector laboral frente al fenómeno migratorio y la inclusión de personas migrantes y refugiadas?** 7.3. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados

- a. Nula
- b. Muy baja
- c. Baja
- d. Moderada
- e. Alta
- f. Muy alta
- g. No sabe, no contesta

7. **¿Cómo valora la eficiencia de los sistemas y canales de búsqueda de empleo disponibles para personas migrantes y refugiadas en su país/región?** 8.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados

- a. Totalmente eficientes
- b. Muy eficientes
- c. Medianamente eficientes
- d. Algo eficientes
- e. Poco eficientes
- f. Nada eficientes
- g. No sabe, no contesta

Sección 5: Eficacia de la gestión

8. **¿Cuál de los siguientes niveles describe mejor la participación de su institución en la planificación, ejecución y seguimiento del Proyecto LAZOS?** 10.2. Grado de participación efectiva de las contrapartes nacionales en la planificación,

- a. Sin participación
- b. Sin información sobre el Proyecto
- c. Consulta (participación puntual, informados o consultados)
- d. Co-planificación / Co-ejecución (participación activa en diseño y actividades)

- e. Corresponsabilidad (existencia de acuerdos formales como RACI firmado y aportes materiales/humanos de la institución)
- f. No sabe, no contesta

Sección 6: Eficiencia

9. **¿Cómo valora la utilidad de la ampliación del Proyecto LAZOS para consolidar los resultados alcanzados?** *11.3. Percepción de contrapartes y actores clave sobre la utilidad de la ampliación del Proyecto para consolidar resultados*
- a. Ninguna utilidad
 - b. Poca utilidad
 - c. Utilidad moderada
 - d. Utilidad alta
 - e. Utilidad muy alta
 - f. No sabe, no contesta

Sección 7: Orientación al impacto

10. **¿Cómo valora la influencia del Proyecto LAZOS para la gestión e impulso de reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas?** *14.3. Percepción de tomadores de decisión y contrapartes nacionales sobre la influencia del Proyecto LAZOS en reformas o ajustes institucionales orientados a la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas.*
- a. Ninguna influencia
 - b. Poca influencia
 - c. Influencia moderada
 - d. Influencia alta
 - e. Influencia muy alta
 - f. No sabe, no contesta

11. **Tras la intervención del Proyecto LAZOS, ¿qué barreras para acceder a servicios públicos o mecanismos de protección social considera que se redujeron para los migrantes, especialmente para las mujeres migrantes y refugiadas?** *15.2. Número y tipo de barreras reducidas (identificadas por las propias mujeres) para acceder a servicios públicos o mecanismos de protección social tras la intervención del Proyecto.*
- a. Falta de información
 - b. Trámites administrativos complejos
 - c. Costos de acceso a servicios
 - d. Discriminación o estigmatización
 - e. Falta de documentación o regularización migratoria
 - f. Barreras para la validación de títulos y documentos oficiales
 - g. Inaccesibilidad geográfica o digital
 - h. Sobrecargas de trabajos del cuidado y/o no remunerados
 - i. Otra (especifique)_____
 - j. Ninguna barrera se redujo

Sección 8: Orientación a la sostenibilidad

12. **En qué medida considera que los recursos asignados por actores nacionales o locales son suficientes para sostener los cambios promovidos por el Proyecto:** 16.3. *Existencia de recursos presupuestarios, normativos o de personal asignados por actores nacionales/locales para sostener los cambios promovidos por el Proyecto.*

Escala:

1 = Nada suficientes

2 = Poco suficientes

3 = Moderadamente suficientes

4 = Bastante suficientes

5 = Totalmente suficientes

No sabe / No aplica

Tipo de recurso	1	2	3	4	5	No sabe / No aplica
Presupuestarios (fondos, partidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normativos (leyes, políticas, reglamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De personal (puestos, equipos responsables)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicos / en especie (infraestructura, equipamiento, formación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. **¿Cuáles de los siguientes factores han facilitado/obstaculizado la sostenibilidad de los logros del Proyecto LAZOS en su país/institución? (Puede seleccionar más de una opción)** 16.4. *Percepción de actores clave sobre los factores que facilitan o limitan la sostenibilidad de los logros del Proyecto*

Facilitado

- Recursos financieros asignados
- Voluntad política
- Alianzas interinstitucionales
- Capacidades técnicas instaladas
- Marcos normativos favorables
- Otro (especifique)

Obstaculizado

- a. Recursos financieros insuficientes
- b. Poca voluntad política
- c. Alianzas interinstitucionales insuficientes
- d. Capacidades técnicas instaladas insuficientes
- e. Marcos normativos poco favorables
- f. Otro (especifique)

14. **¿Cómo ve la posibilidad/escalabilidad/adaptabilidad de usar estos modelos y herramientas en otros lugares o situaciones parecidas, es decir, que se puedan repetir o aplicar en otros contextos?** *17.2. Percepción de actores institucionales sobre la pertinencia, escalabilidad y adaptabilidad de los modelos y herramientas desarrollados.*

6=Totalmente posible

5=Muy posible

4=Medianamente posible

3=Algo posible

2=Poco posible

1=Nada posible

NS/NC

Tipo de recurso	1	2	3	4	5	6	NS/ NC
Posibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Escalabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15. **(S10) ¿En qué medida su organización continúa comprometida con la cooperación con la OIT tras la implementación del Proyecto LAZOS?** *8.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados*

- a. Compromiso muy alto
- b. Compromiso alto
- c. Compromiso moderado
- d. Compromiso bajo
- e. Ningún compromiso

- f. No sabe, no contesta

16. **S11. ¿En qué medida su organización está (o continúa estando) abierta a trabajar en temas relacionados con población migrante y refugiada?** *8.4. Nivel de contribución del proyecto al logro de sus resultados a través de factores incidentes y validación de supuestos de la TdC a nivel resultados*

- a. Muy abierta
- b. Abierta
- c. Moderada abierta
- d. Poco abierta
- e. Nada abierta
- f. No sabe, no contesta

17. **Recomendación final**

Anexo 11 – Términos de Referencia