



Organización  
Internacional  
del Trabajo

► Oficina de Evaluación



i-eval Discovery



**“Promoción de la integración en el mercado de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad” y “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente”**

**DC/SYMBOL:** RLA/18/01/RBSA y RLA/19/03/USA

**Momento temporal de la evaluación:** Final

**Tipo de evaluación:** Independiente

**País(es):** Ecuador y Peru

**ODS(s):** ODS 5, ODS 8, ODS 10

**Fecha en que el evaluador completó la evaluación:** mayo - octubre 2021

**Fecha en que EVAL aprobó la evaluación:** noviembre 2021.

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

**Oficina Técnica (OIT):** MIGRANT

**Duración del proyecto:**

**Donante y presupuesto:** RBSA, US\$ 1,000,000/USAID, US\$ 4,000,000

**Nombre(s) du consultor:** Lorena Alcazar (líder), Néstor Valdivia, Karima Wanuz, Fernando Távara, Sandra Mosqueira, Erika Villagómez

**Gestión de la evaluación:** Cybele Burga

**Oficial Oficina Evaluación:** Patricia Vidal

**Presupuesto de la evaluación:** USD 52,555

# ► EVALUATION REPORT

Evaluación Final Independiente Migración Laboral -  
Proyecto RLA/18/01/RBS

Evaluación de medio término Interna Migración  
Laboral - Proyecto RLA/19/03/USA

**Lorena Alcazar, Néstor Valdivia, Karima Wanuz**

**Equipo de consultores - Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)**

**Asistentes - Fernando Távara, Sandra Mosqueira, Erika Villagómez**

Octubre 2021

## Tabla de contenido

Lista de Tablas	4
Lista de Acrónimos	5
Resumen Ejecutivo	6
1. Descripción del proyecto	11
Crisis migratoria en Ecuador y Perú durante la pandemia del COVID – 19	11
Respuesta de la OIT frente a la crisis migratoria en Ecuador y Perú	12
2. Propósito de la evaluación	17
3. Criterios y preguntas de evaluación	21
4. Metodología de evaluación	24
5. Principales Hallazgos	30
5.1. Relevancia	30
5.2. Validez del diseño	35
5.3. Efectividad	44
5.4. Eficiencia	55
5.5. Eficacia de la gestión	59
5.6. Orientación hacia el impacto	61
5.7. Sostenibilidad	69
5.8. Conclusiones	74
6. Lecciones aprendidas	78
7. Buenas Prácticas Emergentes	88
8. Recomendaciones	93
9. Anexos	101
9.1 Anexo 1 Términos de Referencia - Principales Productos	101
9.2 Anexo 2 Matriz de Preguntas de Evaluación	103
9.3 Anexo 3 Guías de Entrevistas	127
9.4 Anexo 4 Cuestionario a Beneficiarios/as	140
9.5 Anexo 5 Guía de Historia de Vida	143
9.6 Anexo 6 Lista de Actores Entrevistados	146
9.7 Anexo 7 Historias de Vida	150
9.8 Anexo 8 Representatividad de participantes en la encuesta de beneficiarios	164
9.9 Anexo 9 Consentimiento Informado utilizado en las entrevistas	166
9.10 Anexo 10 Línea de Tiempo del diseño e implementación de los proyectos	167

## Lista de Tablas

Tabla 1. Componentes Originales del Proyecto RBSA .....	13
Tabla 2. Componentes de Emprende Segur@ .....	14
Tabla 3. Fases de la Evaluación de los proyectos .....	20
Tabla 4. Criterios de Evaluación.....	21
Tabla 5. Matriz de criterios y preguntas de evaluación.....	22
Tabla 6. Aplicación de Instrumentos para la evaluación de los proyectos .....	27
Tabla 7. Ingreso mensual precio y al inicio de la pandemia - Ecuador .....	34
Tabla 8. Ingreso mensual precio y al inicio de la pandemia - Perú .....	34
Tabla 9. Cambio de empleo de encuestados debido a la pandemia – Ecuador y Perú.....	35
Tabla 10. Postulantes y participantes en Emprende Segur@ según variables sociodemográfica - Ecuador .....	45
Tabla 11. Postulantes y participantes en Emprende Segur@ según variables sociodemográfica - Perú .....	46
Tabla 12. Número de beneficiarios de Emprende Segur@ - Perú por tipo de actividad del proyecto .....	47
Tabla 13. Número de beneficiarios de Emprende Segur@ - Ecuador por tipo de actividad del proyecto .....	48
Tabla 14. Participación y barreras en componentes de capacitación - Ecuador.....	49
Tabla 15. Participación y barreras en componentes de capacitación - Perú.....	49
Tabla 16. Dispositivos móviles y acceso a internet por país y nacionalidad.....	50
Tabla 17. Nivel de conocimiento percibido en componentes de capacitación – Ecuador .....	50
Tabla 18. Nivel de conocimiento percibido en componentes de capacitación – Perú .....	51
Tabla 19. Ejecución del presupuesto RBSA por país al marzo de 2021 .....	57
Tabla 20. Ejecución del presupuesto USAID* por país al marzo de 2021 .....	58
Tabla 21. Variables de éxito por país y nacionalidad .....	62
Tabla 22. Diferencia de ventas post proyecto – Ecuador .....	62
Tabla 23. Diferencia de ventas post proyecto – Perú .....	63
Tabla 24. Media de beneficio neto según nivel de conocimiento percibido – Perú y Ecuador .....	63
Tabla 25. Preguntas del Cuestionario a Beneficiarios/as (Ecuador) .....	140
Tabla 26. Características sociodemográficas de la muestra de la encuesta a beneficiarios.....	164

## Lista de Acrónimos

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALC	América Latina y el Caribe
IDH	Índice de Desarrollo Humano
FUDELA	Fundación de las Américas
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo
GTRM	Grupo de Trabajo sobre Refugiados y Migrantes
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RBSA	Regular Budget Supplementary Account
R4V	Plataforma Regional de Coordinación Inter agencial
SNU	Sistema de Naciones Unidas
USAID	United States Agency for International Development

## Resumen Ejecutivo

### Datos Rápidos

**Países:** Ecuador, Perú  
**Evaluación:** Final Independiente, Proyecto RLA/18/01/RBS  
Medio Término, Proyecto RLA/19/03/USA  
**Fecha:** septiembre 2021  
**Tipo de evaluación:** Independiente  
**Área técnica:** Migración  
**Gestión de la evaluación:** Cybele Burga  
**Equipo de evaluación:** Grupo de Análisis para el Desarrollo  
**Fecha de finalización del proyecto:**  
**Código OIT:** RLA/18/01/RBS, RLA/19/03/USA  
**Donante y presupuesto:** RBSA, US\$ 1,000,000/USAID, US\$ 4,000,000  
**Palabras claves:** Migración laboral, salud y seguridad, actividades económicas.

### Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El estudio corresponde a la Evaluación Final Independiente del Proyecto “Promoción de la integración en el mercado de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad - RLA/18/01/RBSA”, en adelante RBSA, y a la Evaluación de Medio Término “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente - RLA/19/03/USA” en adelante, USAID.

Debido a la pandemia provocada por el COVID-19, los mencionados proyectos fueron reformulados en el “Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19”. En este sentido, se reconoció la necesidad de trabajar con los migrantes directamente, dada su condición de vulnerabilidad en los países locales. La reformulación dio inicio al proyecto “Piloto para la Recuperación de Medios de Vida y Transición hacia el Empleo Decente de Trabajadores Independientes Nacionales y Venezolanos”, en adelante, *Emprende Segur@*.

El piloto tuvo tres componentes: Acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera, Generación y/o fortalecimiento de negocios y Generación de condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Los principales medios de acción, con algunas diferencias entre los dos países, fueron los bonos de apoyo humanitario a los migrantes, la capacitación y asistencia técnica bajo la metodología IMESUN, el capital semilla para la implementación de los negocios, y capacitaciones y manuales operativos ad hoc para las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

En Ecuador, se implementó *Emprende Segur@* en cinco ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, y Santo Domingo; mientras que, en Perú, en Lima Norte. Asimismo, cada uno de los países contó con un equipo técnico de OIT y un socio implementador: la ONG Alternativa para Perú y la Fundación de las Américas-FUDELA- para Ecuador.

El proyecto RBSA fue aprobado en marzo del 2019, y el periodo de ejecución terminó en marzo del 2021. Por su parte, el proyecto USAID fue aprobado en junio del 2019 y, originalmente terminaba el noviembre del 2021; sin embargo, el plazo fue extendido hasta inicios del 2022. La reformulación permitió implementar la versión piloto *Emprende Segur@* y, actualmente se encuentran ejecutando una segunda versión en Ecuador y Perú.

### Propósito, alcance y metodología de la evaluación

El objetivo de esta evaluación independiente es evaluar la pertinencia, validez del diseño, coherencia, eficiencia y eficacia en la gestión, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis, el tripartismo, diálogo social, igualdad de género y no discriminación, para poner a prueba los supuestos subyacentes sobre las contribuciones a impactos de desarrollo más amplios y aprendizaje organizacional. La evaluación estuvo dirigida a los beneficiarios directos, los socios implementadores y los stakeholders del proyecto.

La metodología utilizada analiza el diseño y los logros de cada proyecto y su reformulación, considera la gestión interna de los proyectos bajo los mandatos y estándares de la OIT, y procura identificar los aprendizajes institucionales del caso. La evaluación utiliza una metodología mixta que incorpora métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. En base a ello, se recolectaron datos a través de técnicas de revisión documental; entrevistas *on line* al equipo técnico, socios implementadores, actores gubernamentales y beneficiarios nacionales y migrantes; encuesta *on line* a beneficiarios; grupos focales con beneficiarios e historias de vida.

### Hallazgos y conclusiones principales

#### Relevancia

Los proyectos RBSA y USAID, en sus diseños originales, respondieron a la estrategia de políticas de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe formuladas en el periodo 2016-2019 y a situación de precariedad laboral de los migrantes en Ecuador y Perú y necesidad de políticas para enfrentar el problema.

Por su parte, en *Emprende Segur@* se pone mayor énfasis en el apoyo a las iniciativas del emprendimiento y atención inmediata a la población migrante y las comunidades de acogida, respondiendo a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, que redujo ingresos y agravó la precarización laboral de los beneficiarios, migrantes y locales.

#### Validez del diseño

Los proyectos RBSA y USAID fueron formulados bajo la metodología de gestión basada en resultados. Por su parte, la formulación del proyecto RBSA, cuenta con un marco lógico y teoría de cambio; sin embargo, hay una insuficiente identificación de riesgos, ausencia de una estrategia de sostenibilidad y limitada incorporación de un enfoque de género.

El proyecto USAID fue concebido como una iniciativa de complementación a la estrategia del proyecto RBSA de OIT. El diseño de dicho proyecto cuenta con una propuesta de monitoreo basada en una matriz de resultados, mas no con un marco lógico ni teoría del cambio que sustenten los componentes y líneas de intervención.

*Emprende Segur@*, diseñado en medio de la urgencia de la pandemia, cuenta con un marco lógico y un sistema de monitoreo adecuado, pero no establece una cadena causal del todo clara entre las actividades, el objetivo y el resultado esperado.

El proyecto RBSA fue concebido bajo lineamientos de enfoque de género y no discriminación en obediencia a los lineamientos de OIT; sin embargo, estos no fueron incluidos explícitamente en sus distintos componentes; como tampoco en sus instrumentos, metas e indicadores. El piloto *Emprende Segur@* procuró superar algunos de esos vacíos, incorporando instrumentos del sistema de monitoreo que recopilan y analizan y presentan indicadores desagregada por sexo. A pesar de lo señalado, en los socios implementadores y en el equipo técnico de OIT no existió un miembro del equipo que sea especialista en el enfoque de género, equidad o diversidad.

#### Efectividad

Debido a los retrasos en el inicio de los proyectos y, las circunstancias provocadas por la pandemia del COVID-19, la planificación original de los proyectos no tuvo una ejecución considerable, por lo tanto, no es posible evaluar su efectividad.

Al reformular los proyectos se concibe *Emprende Segur@* siendo el único proyecto realizado por la OIT en que se utilizan diferentes metodologías como el IMESUN, el ESMI y SCORE adaptadas a la realidad sudamericana, de los emprendedores, migrantes y locales, así como adecuaciones a las restricciones de la pandemia de COVID-19.

En Perú, se capacitó a 428 beneficiarios en gestión de negocios mediante la metodología IMESUN, mientras que en Ecuador fueron 204 personas capacitadas. A pesar de que se observaron barreras para la participación, especialmente problemas de conexión a internet, los beneficiarios en su mayoría para ambos países, atribuyeron al proyecto contar con conocimiento entre mediano y extenso de los temas impartidos en las capacitaciones.

Otro importante logro del proyecto es el fortalecimiento de la inclusión socio económica de los migrantes en los países evaluados. Además, como parte de los logros no previstos, se evidencia la valorización al acompañamiento psicológico por los beneficiarios, principalmente en las mujeres. Se observó además que el objetivo de inclusión financiera y formalización ha dado resultados más sólidos en Perú que en Ecuador, tanto en su dimensión de acceso a servicios financieros como en temas de formalización de emprendimientos.

El proyecto ha contribuido a fortalecer uno de los principales activos institucionales que sirve a la OIT para mantener su presencia mundial en el campo de la formación profesional y la asistencia técnica para el emprendimiento.

### **Eficiencia**

Se observó un inicio lento en la ejecución presupuestal de los fondos de los proyectos, especialmente para el caso del proyecto RBSA. Después de la reformulación, los fondos RBSA tuvieron una ejecución de 100% al cierre del proyecto. Por su parte, los fondos de USAID se han utilizado el 45% a marzo 2021, lo cual es adecuado dado que el proyecto se encuentra aún a mitad de trayecto de su ejecución.

### **Eficacia de la gestión**

La contratación del equipo de gestión de los proyectos sufrió significativas demoras que se asocian a la lenta implementación de las actividades de los proyectos. Luego, la flexibilidad en ambos fondos, RBSA y USAID, permitió generar una respuesta efectiva para responder a la crisis del COVID – 19.

La gestión del proyecto rediseñado ha sabido conectarse con contrapartes gubernamentales tanto en Ecuador y Perú. Asimismo, se aprovechó las capacidades de expertos de la OIT para apoyar en la gestión e implementación de las actividades de Emprende Segur@, en cuanto a las capacitaciones de IMESUN y SCORE.

### **Orientación hacia el impacto**

Como parte de esta evaluación se aplicó una encuesta a beneficiarios que exploró el efecto del proyecto en la generación de ingresos e inserción socio económica utilizando tres variables: cierre o permanencia del emprendimiento, diferencia de ventas post proyecto y beneficio neto del emprendimiento en la actualidad. Ante esto, se evidenció que más del 80% de beneficiarios en ambos países no ha cerrado sus emprendimientos, con mejores resultados en el caso de Perú. Asimismo, en Ecuador 83% de nacionales y 94% de migrantes venezolanos declararon incrementos de sus ventas después del proyecto. En el caso peruano, los nacionales y migrantes que manifestaron ello fueron el 77% y 84% respectivamente. Así, con base en la presente evaluación, se puede afirmar que el programa Emprende Segur@ contribuyó a la generación de ingresos de los beneficiarios, en particular de los/as migrantes venezolanos/as.

El proyecto brindó un Capital Semilla a 33 emprendimientos en Ecuador y a 718 en Perú; lo cual permitió mejorar las condiciones de trabajo en sus negocios.

El componente de soporte emocional tuvo efectos positivos en el reforzamiento de la autoestima y el manejo de situaciones de crisis y estrés en los beneficiarios.

Se evidenció el fortalecimiento de actores locales a través del desarrollo de capacidades de las instituciones implementadoras – FUDELA y Alternativa-, cinco Agencias de Desarrollo Local y una Cámara de Comercio en Ecuador, y dos Municipalidades Distritales de Lima, Perú.

El programa permitió el desarrollo de capacidades de los socios implementadores –un logro no previsto en el diseño original del mismo-. En Perú, tres personas de Alternativa accedieron al programa IMESUN –una de ellas obteniendo la certificación de educación financiera-. En Ecuador, 17 instructores de IMESUN lograron una certificación.

### **Sostenibilidad**

Emprende Segur@ tiene la capacidad de ser un proyecto escalable ya que cuenta con metodologías de OIT adaptadas a la región y a la realidad de las poblaciones migratorias; además, existe mayor flexibilidad y respuesta del programa frente a las restricciones en el uso de medios digitales. Por otra parte, el carácter integral de la intervención incluyó apoyo crediticio, desarrollo de habilidades blandas y capacitación en seguridad en el trabajo, promovió la creación y fortalecimiento de capacidades en los actores que permitirán continuar con su integración económica en los mercados de ambos países.

La sostenibilidad de los logros y los avances en materia de inclusión económica de los migrantes requiere una mayor vinculación con las instituciones públicas nacionales y locales y la articulación de la agenda de trabajo directo con beneficiarios de Emprende Segur@ con la agenda de trabajo en materia de normas y políticas. Es el trabajo a ese nivel el que podría garantizar traducir las experiencias territoriales y de promoción social en políticas nacionales.

## **Lecciones aprendidas y buenas prácticas y recomendaciones**

LA.1 La ocurrencia de la pandemia del COVID-19 ha planteado una serie de desafíos inéditos a la capacidad de planificación y gestión de la OIT y sus equipos. El análisis de la experiencia de los proyectos RBSA y USAID, ha evidenciado la necesidad de que la OIT cuente con medidas y protocolos de “emergencia” que puedan ser activados en situaciones atípicas e imprevistas. Adicionalmente, las estructuras institucionales de gestión de la OIT y de los proyectos mismos deben estar preparadas para dar respuestas a elementos no previstos, tomando en cuenta las dinámicas particulares de cada país y actores involucrados.



LA.2 El grado de flexibilidad determinado en el diseño de los proyectos por parte de los equipos de OIT, en torno a los criterios referidos al manejo del programa Emprende Segur@, permitieron generar una respuesta oportuna ante un contexto de crisis y emergencia como el del año 2020, a través de la generación de un componente de otorgamiento de “capital semilla” (donación no reembolsable) y préstamos (en el caso peruano) como parte del apoyo del programa a los emprendimientos afectados por la crisis.

LA.3 De acuerdo con la evaluación (principalmente a través de las entrevistas), los proyectos contaron con encargados y expertos que colaboraron con el mismo, pero no con suficiente personal dedicado en exclusividad. Se encuentra la necesidad de que los proyectos cuenten con profesionales que puedan asumir con la dedicación necesaria el “ownership”. La identificación del equipo requerido y su oportuna contratación deben ser parte fundamental del diseño e inicio de los proyectos.

LA.4 El abordaje de la temática laboral y la integración social de grupos de migrantes, en particular en contextos como de crisis, requiere un enfoque integral que combine inclusión socioeconómica, asistencia y ayuda humanitaria, enfoque de no discriminación y cohesión social. Existe, sin embargo, la necesidad de establecer mecanismos y metodologías específicas – por ejemplo, basadas en diagnósticos rápidos- que permitan realizar una adecuada caracterización de las necesidades de la población objetivo, y, a partir de ahí, diseñar una combinación de instrumentos idóneos para atenderlas.

LA.5 Emprende Segur@ plantea un esquema de tercerización en las que se delegan tareas a socios implementadores. Requiere tres condiciones mínimas para garantizar el éxito de un proyecto que trabaja con población beneficiaria directa:

- a) Una adecuada selección del socio implementador, sobre la base de su perfil institucional y su experiencia de trabajo.
- b) Un arreglo formal contractual adecuado (plasmado en Términos de Referencia suficientemente precisos y detallados).
- c) Un sistema de monitoreo y supervisión que garantice el cumplimiento del acuerdo contractual y una adecuada gestión de resultados en campo.

LA.6 Resulta clave la especificación en los Términos de Referencia de las características que deben tenerse en cuenta en las distintas etapas y actividades de Emprende Segur@ a fin de garantizar la presencia y aplicación de un enfoque de género. Se observa en el caso de Emprende Segur@ que, si bien todos los actores son conscientes de la importancia de la inclusión del enfoque de género, las actividades de implementación no fueron acompañadas de la guía y monitoreo para asegurar su efectiva aplicación.

LA.7 El esquema de gestión “delegada” o “tercerizada” presenta un desafío adicional que tiene que ver con la necesidad de establecer con claridad un sistema de monitoreo y evaluación directamente articulado a la gestión conducida por el socio implementador “en campo”. Se pudo notar fue cierto paralelismo en el seguimiento de metas y actividades que la misma institución realizaba por su propia cuenta y la falta de acciones orientadas a lograr sinergias a ese nivel. Todo indica que una mejor articulación de instrumentos –previa definición de criterios comunes- contribuiría a obtener información valiosa para cualquier ejercicio de monitoreo o posterior evaluación. De hecho, por ejemplo, en el caso peruano, Alternativa tiene planeado realizar en un mediano plazo una evaluación del programa –aparentemente sin mayor coordinación con la OIT-.

LA.8 Una lección aprendida tiene que ver con la necesidad de adaptar las metodologías de capacitación de la OIT a los contextos de cada etapa y espacio territorial. La experiencia del programa Emprende Segur@ ha permitido comprobar que sí es posible realizar este tipo de “ajustes” a las metodologías “estándar” de la OIT. Tal fue el caso del SCORE cuya última versión es distinta a la que se aplicó en un inicio. Se pasó de ofrecer el paquete completo de cuadro módulos a tener un paquete recortado de sólo dos, aquéllos más pertinentes para la realidad de las microempresas bajo el actual contexto de pandemia.

LA.9 Una de las principales lecciones aprendidas del proyecto tiene que ver con la necesidad de sistematizar la práctica desarrollada en el mismo. Eso implica incorporar desde la etapa de la planificación los instrumentos y recursos necesarios para cumplir con esa labor. Sólo una adecuada sistematización del proyecto permitirá identificar sus logros y mostrarlos “hacia afuera” bajo una propuesta coherente de modelos de gestión y políticas.

LA.10 El desarrollo de proyectos como Emprende Segur@ requiere de un involucramiento con instituciones del Estado encargadas de diseñar el marco normativo y aplicar las políticas nacionales y sectoriales relativas a la problemática –en este caso del emprendedurismo, la migración y el acceso al crédito–.

BP.1 El rediseño de los proyectos alrededor de Emprende Segur@ en condiciones de restricciones y necesidades impuestas por la pandemia, permitió probar nuevas modalidades de intervención que muestran algunos resultados positivos que se pueden aprovechar a futuro. En particular, la adecuación e integración de los programas de capacitación utilizados por la OIT (IMESUN, SST, SCORE) a las realidades de Ecuador y Perú, considerando las problemáticas de los emprendedores y migrantes. Asimismo, se aprovechó los conocimientos y experiencias de expertos de la institución para su rápida adecuación.

BP.2 La implementación virtual permite llegar a más beneficiarios, adecuarse mejor a dificultades de horarios (especialmente para las mujeres) y facilita la replicabilidad y escala. La pandemia promovió llevar a cabo la virtualización de los programas y otras actividades para cumplir con las restricciones sanitarias.

BP.3 Emprende Segur@ mostró la importancia de incluir en los programas de apoyo a emprendimientos para poblaciones migrantes y/o vulnerables un componente de entrega de capital semilla (con adecuado seguimiento) y/o de acceso a financiamiento adecuado.

BP.4 El contar con socios implementadores locales con amplia experiencia en trabajo con migrantes fue clave para potenciar la implementación y logros de los proyectos, debido a la alianza con la sociedad civil e instituciones gubernamentales, locales y nacionales. Inicialmente, se recurrió a los socios en vista de las condiciones de la pandemia; sin embargo, se encontró que su rol fue clave dada su cercanía con los beneficiarios para identificarlos y contactarlos, así como para brindar apoyo en términos de acceso a financiamiento, formalización y otros aspectos relevantes.

BP.5 Una importante lección aprendida que puede ser considerada una buena práctica emergente es que la OIT debe estar preparada para responder de manera flexible a necesidades de ajustes y rediseños importantes de sus proyectos cuando el contexto lo requiere y cuidando de cumplir con requisitos que aseguren transparencia, calidad y un adecuado monitoreo.

R.1. Sistematizar, evaluar y validar instrumentos usados en el proyecto, principalmente la estrategia de capacitación (virtual) y financiamiento a emprendedores nacionales y migrantes para que esta pueda ser replicada en otros contextos.

R.2. Trabajar conjuntamente entre los miembros de los equipos de la OIT para definir si es necesaria una estrategia diferenciada basada dos lógicas distintas: la asistencia a los más vulnerables y la promoción del emprendimiento.

R3. Adoptar un diseño metodológico para los programas y/o proyectos concebidos como “pilotos” que permita una adecuada evaluación.

R4. La OIT debe buscar vincular la agenda orientada al diálogo social y la incidencia a nivel de políticas públicas con la agenda desarrollada a partir del programa Emprende Segur@ orientada al apoyo directo a la integración económica de la población migrante. Esta podría ser una decisión beneficiosa para la institución porque le permitirá mantenerse dentro del perfil tradicional de la OIT, pero al mismo tiempo aprovechar la riqueza de la experiencia ganada con los proyectos RBSA y USAID.

R5. La Oficina Andina de OIT debería retomar el eje de trabajo del proyecto original RBSA sobre la puesta en agenda del nivel macro institucional y de dialogo tripartito. Esto supondría un esfuerzo multisectorial e interinstitucional; lo cual tendría que ser parte de una estrategia de OIT de mayor alcance de posicionamiento al interior del sistema de Naciones Unidas.

R6. El enfoque de género, no discriminación y los demás lineamientos transversales de la OIT deben estar presentes a lo largo del proyecto/programa de intervención, en la etapa de la planificación, en la contratación de los socios implementadores y en la ejecución de sus actividades, estableciendo indicadores, metas y logros que permitan medir el efecto de su transversalización.

## ► 1. Descripción del proyecto

---

### Crisis migratoria en Ecuador y Perú durante la pandemia del COVID - 19

1. La situación política y socioeconómica en Venezuela ha dado lugar a uno de los mayores flujos migratorios en la historia reciente de Latinoamérica y el Caribe. Según Plataforma Regional de Coordinación Inter agencial (R4V), a finales del 2020 la diáspora venezolana involucraba a alrededor de 5.4 millones de personas, de los cuales unos 4.6 millones se encontraban distribuidos en la región. Asimismo, los datos revelan que Ecuador y Perú han sido unos de los principales destinos migratorios junto con Colombia<sup>1</sup>.
2. Ecuador presenta un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.759 posicionándolo en el ranking 89 de 189 países y catalogándolo como un país de desarrollo humano alto. No obstante, desde el 2020 el país se ha visto fuertemente afectado por la crisis sanitaria producida por la COVID-19. Al momento de escribir este informe, el país presentaba un total de 446,633 casos de COVID-19 confirmados y un saldo de 21,304 fallecidos. Durante este periodo, el país también ha experimentado una de sus mayores reducciones de población empleada. Según estimaciones de la OIT, la relación empleo – población se redujo de 65.25% el 2019 a 58.7% para el año 2020. A este panorama se ha sumado las elecciones y toma de poder de un nuevo gobierno para el periodo 2021 – 2025.
3. En este contexto, la Plataforma Regional de Coordinación Inter agencial (R4V) estima que unos 522,500 venezolanos vivirán en Ecuador a finales de 2021, mientras que aproximadamente 90,000 se encontrarán en situación de tránsito a otros países de la región. Dicha población migrante se ha visto especialmente afectada en términos socioeconómicos y laborales durante la pandemia. Así, en una encuesta de EQUILIBRIUM CENDE del 2020, la 83.4% de la población migrante encuestada en Ecuador no contaba con un trabajo formal<sup>2</sup>. Asimismo, 35.4% de estos señala haberse quedado sin trabajo durante la cuarentena, mientras que 43.3% indica que se quedó en casa sin percibir ingresos a pesar de tener trabajo.
4. A modo de respuesta a la crisis, se estableció en Ecuador el Grupo de Trabajo sobre Refugiados y Migrantes (GTRM) conformado por 43 miembros que incluyen agencias de Naciones Unidas, así como organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, organizaciones de la sociedad civil, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, entre otros. El GTRM es liderado por ACNUR y OIM, tiene presencia en todo el territorio nacional, e incluye a nueve grupos de coordinación conocidos como GTRM locales, dentro de las cuales se coordinan las actividades de la respuesta con un enfoque más adaptado a las realidades locales. Cuenta con seis grupos de trabajo: Seguridad Alimentaria, WASH -Agua, Saneamiento e Higiene-, Protección, Salud y Nutrición, Integración Socioeconómica, Transferencias Monetarias, y Educación.
5. El grupo de trabajo de Integración Socioeconómica en Ecuador coordina acciones directas para formular planes, propuestas y programas que faciliten la integración económica y social de los refugiados y migrantes de Venezuela en el país de acogida. Algunos miembros de este grupo de trabajo son ACNUR, OIM, OIT, ONU Mujeres, FUDELA, CONQUITO, entre otros.
6. Con respecto a Perú, este país también se encuentra clasificado como un país de desarrollo humano alto con un IDH de 0.777, posicionándose en el ranking 79 de 189 países. Al igual que Ecuador y el resto de los países de la región, el Perú se ha visto fuertemente afectado por el COVID -19 con 2,026,729 casos de contagios confirmados y 190,202 fallecidos, colocándolo entre los países más críticos del mundo. Conjuntamente, el país ha presentado un desplome en la proporción de su población empleada. Según los datos de la OIT, la relación empleo – población de Perú se redujo de 75.5% en el 2019 a 65.25% para el 2020. Y, de modo similar a su contraparte ecuatoriana, el país transitará a un nuevo gobierno durante el 2021.
7. La migración venezolana en Perú ha sido incluso más intensa que en el vecino país de Ecuador. Tal es así que las estimaciones de R4V sugieren que a finales del presente año alrededor de 1.10 millones de venezolanos residirán en

---

<sup>1</sup> Fuente "RMRP 2021 for refugees and migrants from Venezuela. Regional Refugee and Migrant Response Plan January - December 2021", R4V Inter-Agency Coordination Platform for Refugees and Migrants from Venezuela, 2020.

<sup>2</sup> Fuente "Migrantes y COVID-19: ¿Qué tienen en común Perú, Colombia y Ecuador? Similitudes en la respuesta institucional y lecciones aprendidas para el escenario postpandemia", equilibrium CenDE

Perú y unos 75,600 transitarían por él con destino a otros países. Asimismo, la encuesta de EQUILIBRIUM CENDE refleja una precariedad laboral de dicha población, reportando que un 33.1% de los venezolanos encuestados habría perdido su trabajo durante la pandemia y un 49.6% tenía trabajo, pero se encontraba en casa sin percibir ingresos.

8. En respuesta a esta situación, se estableció en el Perú también un GTRM, el cual ha proporcionado una plataforma de coordinación para los actores humanitarios y de desarrollo con el fin de garantizar una respuesta integral y coherente. La plataforma, creada en mayo del 2018 y liderada por el ACNUR y la OIM, ha establecido y promovido un enfoque coordinado, involucrando a más de 33 socios que trabajan en todo el país para apoyar a las personas refugiadas y migrantes de Venezuela y sus comunidades de acogida. El GTRM complementa los esfuerzos emprendidos por el Gobierno de Perú para responder a las crecientes necesidades de las personas refugiadas y migrantes.
9. Desde el GTRM se están desarrollando evaluaciones y seguimientos en conjunto, beneficiando a la comunidad humanitaria en general y asegurando que las intervenciones estén dirigidas y respondan a las necesidades más apremiantes. Hasta el momento, se han establecido cuatro Subgrupos de Trabajo en las áreas de Gestión de la Información, Comunicaciones, Protección y Transferencias de Efectivo, respectivamente. Un ejemplo de la labor desarrollada por los Subgrupos de Trabajo es el esfuerzo de coordinación que se está llevando a cabo para realizar una encuesta nacional para comprender las características sociodemográficas, tendencias y vulnerabilidades de las poblaciones venezolanas establecidas en todo el país. Entre las entidades que pertenecen al GTRM, y tienen influencia en Lima se tiene: Defensoría del Pueblo, Federación Internacional Cruz Roja, Ministerio de Relaciones Exteriores, Acción Contra el Hambre y Cáritas del Perú.
10. A nivel regional, el 3 y 4 de septiembre del 2018 se formula la Declaración de Quito Sobre Movilidad Humana de Ciudadanos Venezolanos en la Región – firmada por 11 países incluidos Ecuador y Perú. En ella se reconoce la necesidad de los países de la región en trabajar y cooperar para la protección de derechos humanos de todos los migrantes que transiten en sus zonas.

## Respuesta de la OIT frente a la crisis migratoria en Ecuador y Perú

### Proyectos RBSA y USAID

11. En medio del contexto de la crisis migratoria latinoamericana, la OIM y el ACNUR han establecido la Plataforma Regional de Coordinación Inter agencial (R4V) inclusiva, responsable y global, y han solicitado a la OIT que lidere a nivel regional las respuestas del SNU en relación con el componente de Alternativas Socio-Económicas del Plan Regional Inter agencial.
12. La OIT buscó dar respuesta a la problemática migratoria en Ecuador y Perú a través del proyecto “Promoción de la integración en el mercado de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad - RLA/18/01/RBSA” (en adelante, RBSA<sup>3</sup>). Según las entrevistas y los documentos del proyecto, el RBSA fue diseñado durante el 2018, pero su aprobación se da recién en marzo del 2019 con un presupuesto de 1 millón de dólares para ser ejecutados hasta marzo del 2021.
13. En el diseño del RBSA participaron los especialistas del ETD (Equipo de Trabajo Decente) de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Especialista Regional en Migración Laboral) y de la Oficina para los Países Andinos (Especialista de Empleo y Mercado Laboral, Especialista en Empresas), así como de la Sede en Ginebra (Departamento de MIGRANT). De hecho, para su formulación se recogió la experiencia institucional desarrollada en diversas partes del mundo a lo largo de las últimas décadas. Asimismo, RBSA es un proyecto que se apoya en diversas áreas técnicas, siendo una iniciativa novedosa para la OIT.
14. En un inicio, acorde con el perfil institucional de la OIT, el RBSA no fue concebido como un proyecto de intervención directa y apoyo a población beneficiaria, sino uno centrado en el mandato de diálogo tripartito, orientado hacia la incidencia para políticas públicas y la elaboración de propuestas normativas. Sus objetivos apuntaban a lograr el fortalecimiento de la gestión institucional y claridad normativa de los gobiernos nacionales sobre el tema de la integración socioeconómica de la población migrante venezolana en los tres países que habían sido identificados como

<sup>3</sup> RBSA = Regular Budget Supplementary Account

principal destino a nivel regional (Colombia, Ecuador y Perú). Adicionalmente, se esperaba que el proyecto fuese utilizado para apalancar fondos adicionales y posicionar a la OIT según su mandato institucional.

15. Este proyecto abarcaba las ciudades de Quito y Guayaquil en el caso de Ecuador, y de Lima Metropolitana en el caso de Perú. En cuanto a su diseño, si bien el proyecto tiene el mismo propósito en ambos países, los componentes de éste fueron diferenciados para Ecuador y Perú ---tal y como se muestra en la Tabla 1-.

**Tabla 1. Componentes Originales del Proyecto RBSA**

Componente	País	
	Ecuador	Perú
<b>Componente 1</b>	Integración económica para el fortalecimiento del empleo y emprendimiento para población migrante ecuatoriana. (USD 67,000).	Generar una ruta de empleabilidad que facilite el tránsito de la economía informal a la formal de la población migrante venezolana asentada en Lima Norte, configurándose en un modelo de escala replicable en otros espacios nacionales. (USD 60,000).
<b>Componente 2</b>	Fortalecimiento del Sistema de inspección del trabajo para garantizar condiciones de trabajo decente. (USD 59,680).	Impulsar creación de emprendimientos mejor diseñados y en operación que configuren un tránsito hacia el emprendimiento consolidado con potencial de réplica a escala nacional (USD 66,000).
<b>Componente 3</b>	incorporar temas de protección de derechos en procesos de diálogo social. (USD 43,000).	Incorporar los temas de protección de los derechos socio-laborales de los migrantes y refugiados venezolanos en los procesos de dialogo social tripartito (USD 42,000).

16. Una reconstrucción del proceso de diseño e implementación del proyecto RBSA permite ubicar un problema de retraso en las contrataciones del personal, lo cual a su vez demoró el inicio de actividades –coincidiendo posteriormente con el inicio de la emergencia sanitaria de la pandemia del COVID-19, lo cual llevó a una reformulación del proyecto y sus componentes originales-. Estas demoras y sus implicancias en la gestión se analizarán más adelante.
17. El 30 de octubre de 2019 se sumará la iniciativa “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente - RLA/19/03/USA” (en adelante, USAID) financiado por el *United States Agency for International Development* (USAID) con el propósito de apoyar actividades que contribuirían a los objetivos del primer proyecto y ampliar su duración y área geográfica. Este contaría con una financiación de 4 millones de dólares para ser utilizado en ambos países en el periodo de dos años.
18. Una diferencia entre ambos proyectos –el RBSA y USAID- en los dos países fue el ámbito geográfico. En el caso de Ecuador, RBSA estuvo dirigido a Quito y Guayaquil, mientras que USAID a Cuenca, Manta y Santo Domingo. En Perú, el proyecto USAID abarcaba, además de Lima, las ciudades de Piura, Arequipa y Trujillo.
19. El diseño inicial del proyecto USAID y sus componentes buscaron responder adecuadamente a las necesidades existentes tanto en la población migrante y local, como a la agenda de trabajo con las instancias gubernamentales en torno a la problemática de integración socioeconómica generada por la migración venezolana. Las denominaciones de los componentes de este proyecto fueron iguales para ambos países, siendo los que se detallan a continuación:
- Componente 1: Favorecer la inserción socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas como trabajadores(as) dependientes e independientes.
  - Componente 2: Generar capacidades institucionales en los Ministerios de Trabajo de Perú y Ecuador para la inserción laboral de migrantes y refugiados en condiciones de trabajo decente, incluyendo el acceso a Servicios Públicos de Empleo y el fortalecimiento de los servicios de inspección laboral.
  - Componente 3: Fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y trabajadores para la promoción de los derechos socio laboral de los migrantes y refugiado en el mundo del trabajo a través del diálogo tripartito.

## Reformulación de los proyectos RBSA y USAID: el programa piloto **Emprende Seguro@**

20. Tanto el proyecto RBSA (aprobado el 28 de marzo de 2019) como el proyecto USAID (aprobado el 31 de octubre de 2019) fueron reformulados a raíz de la pandemia del COVID-19. Para ello, se planteó un alineamiento a los pilares 1 y 2 del “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19. Marco Estratégico a

nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19<sup>4</sup>. Específicamente, la reformulación respondió a las siguientes tres orientaciones: 1.1. Ampliar la protección social a toda la población, 1.2. Aplicar medidas de mantenimiento del empleo y 2.1. Reforzar las medidas de seguridad y salud en el trabajo. La nueva orientación procuraba brindar asistencia directa a las personas afectadas por la crisis.

21. En base a ello, se reconocía la necesidad de trabajar con los migrantes directamente, dada su condición de vulnerabilidad en los países locales. Lo cual dio lugar al diseño del programa “Piloto para la Recuperación de Medios de Vida y Transición hacia el Empleo Decente de Trabajadores Independientes Nacionales y Venezolanos”, también denominado Piloto Emprende Segur@ (en adelante, Emprende Segur@). De esta manera, la implementación conjunta de este nuevo programa en ambos países alimentaría el cumplimiento de objetivos y actividades de ambos proyectos. Ello implicó, no obstante, un cambio casi total de los productos proyectos originales y el redireccionamiento de los fondos tanto RBSA como USAID para la implementación de acciones conjuntas.
22. El programa Emprende Segur@ utilizó las metodologías para el emprendimiento desarrolladas por la OIT para realizar la intervención directa. Asimismo, su diseño se apoyó en la experiencia probada del área de empresas de la OIT, específicamente con la asesoría del Especialistas de Empresas de la Oficina Andina. Al final, el nuevo proyecto quedó definido a partir de dos rutas: por un lado, la generación de capacidades basada en metodologías probadas por la OIT, como los programas IMESUN y SCORE; por otro lado, el fortalecimiento de los emprendimientos a través de apoyos financieros como el “capital semilla” (Ent. Oficial de Monitoreo y Evaluación). En Ecuador, este capital representó un monto mayor que en Perú dado que se otorgó de manera focalizada, beneficiándose solo una fracción de emprendimientos (33 beneficiarios de un total de 246<sup>5</sup>). Contrariamente, en Perú la distribución de capital se realizó de manera general a los participantes, otorgándosele finalmente a 718 emprendimientos de un total de 749<sup>6</sup>.
23. En base a estas dos rutas, el programa Piloto Emprende Segur@ se formuló con tres componentes comunes para ambos países y proyectos, pero con productos diferenciados que buscaban responder a las realidades locales de cada país tal y como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2. Componentes de Emprende Segur@**

Ecuador		Perú	
<b>Componente 1 Acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera</b>			
1.1	Fondo solidario de apoyo humanitario para la emergencia para mujeres cabeza de hogar: ayuda para pagos de gastos de subsistencia	1.1	Transferencia monetaria como bono complementario para gastos de subsistencia.
1.2	Fondo para Grupos Asociativos o individuales como capital de trabajo	1.2	Fondo para Grupos Asociativos para la promoción de ahorro y acceso a préstamos rotativos.
1.3	Fondo solidario de apoyo para la emergencia para pagos de arriendo o salud	1.3	Cursos virtuales de Educación financiera.
1.4	Cursos virtuales de Educación financiera		
1.5	Generación productos financieros de reactivación económica para pequeños y medianos emprendimientos		
1.6	Fomento del cooperativismo, a través del fortalecimiento del tejido barrial vinculado a micronegocios existentes		
<b>Componente 2 Generación y/o fortalecimiento de negocios y articulación con servicios financieros</b>			
2.1	Capacitación y asistencia técnica bajo metodología IMESUN-OIT	2.1	Capacitación IMESUN-OIT para desarrollo de planes de negocio.
2.2	Vinculación de beneficiarios a centros de coworking	2.2	Capital semilla para la implementación de planes de negocio.
2.3	Apoyo para fortalecer mecanismos de comercialización de productos e impulso a emprendimientos asociativos	2.3	Promoción de la inclusión financiera de los participantes ante cooperativas de ahorro y crédito y entidades microfinancieras.
2.4	Mejoramiento de los servicios de conectividad para los beneficiarios		

<sup>4</sup> “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19”. Nota de políticas. Organización Internacional del Trabajo (2020). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_751916.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf)

<sup>5</sup> Fuente: Cifra calculada a partir de la base de datos de Emprende Segur@ proporcionada por la coordinación del programa.

<sup>6</sup> Fuente: Cifra calculada a partir de la base de datos de Emprende Segur@ proporcionada por la coordinación del programa.

2.5	Formación técnica de emprendimientos orientada a retos específicos donde se determine una demanda insatisfecha.	
2.6	Apoyo a las agencias de desarrollo local para fortalecer sus procesos de vinculación laboral de la población a través de identificación de los perfiles más requeridos desde la demanda laboral	
<b>Componente 3 Generación de condiciones de seguridad y salud en el Trabajo</b>		
3.1	Capacitaciones y manuales operativos ad hoc para los beneficiarios del proyecto bajo la metodología o estándares de la OIT y el marco normativo nacional.	3.1 Capacitaciones y manuales operativos ad hoc para trabajadores independientes bajo metodología/estándares de OIT y marco normativo nacional
3.2	Capacitación en habilidades blandas y para la vida con enfoque de género y de inclusión: sesiones de soporte emocional para el manejo del stress y desarrollo de habilidades blandas	3.2 Sesiones de soporte emocional para el manejo del stress y desarrollo de habilidades blandas.
3.3	Mejoramiento de la protección de salud de las personas vinculadas con actividades presenciales: 1) Dotación de equipos de protección de salud; 2) Dotación de material informativo digital e impreso de cuidados básicos de salud	

Fuente: Propuesta de Reformulación (RBSA) & Propuesta de Redireccionamiento de Fondos (USAID)

24. Cada país trabajó con socios implementadores diferentes. El equipo de Perú trabajó con el Centro de Investigación Social y Educación Popular – Alternativa (en adelante, “Alternativa”), mientras que Ecuador trabajó con la Fundación de las Américas para el Desarrollo (en adelante, FUDELA).
25. Para la selección de las ciudades y distritos, el principal criterio fue la cantidad de migrantes existentes. Por su parte, el proceso de selección de beneficiarios del Emprende Segur@ se diferenció por país. En el caso de Ecuador, se realizaron entrevistas para la selección de beneficiarios, los cuales fueron evaluados a partir de los siguientes criterios (Entrevista a FUDELA):
- Edades: personas mayores de 18 años, residentes en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo, Santo Domingo.
  - Al menos el 50% de mujeres, y prioritariamente jefas de hogar.
  - Población en situación de movilidad humana 50% y población en comunidades locales 50%.
  - Condición de vulnerabilidad económica, verificada a través de ingresos promedio por persona, número de integrantes del grupo familiar, condición de vivienda, acceso a servicios de salud, y regularización migratoria.
  - Que no haya sido parte de procesos propios o de organizaciones aliadas que incluyan la entrega de capital semilla.
  - Acceso a un dispositivo móvil o fijo con conexión a internet para su aprovechamiento de las actividades virtuales previstas con el proyecto.
26. En el caso peruano, la selección de participantes inició con una etapa de preselección en donde se realizó un filtro de postulantes. En este proceso se escogen a aquellos perfiles que cuenten con los siguientes criterios:
- Contar con nacionalidad peruana o venezolana.
  - Vivir en los distritos de Independencia, Comas, San Martín de Porres o Los Olivos.
  - Contar con equipos y/o servicio de internet.
  - Trabajar como independiente (criterio en revisión al momento de revisar la ficha).
  - Tener negocio/emprendimiento con un tiempo de funcionamiento mayor a 1 año y menor a 3 años.
  - No contar con un negocio formal (criterio en revisión al momento de revisar la ficha).
27. Luego de esta etapa, el equipo de Alternativa realizó una evaluación de postulaciones a través de dos fichas. La primera constituye una ficha de vulnerabilidad que tiene un peso de 50% en la evaluación y contempla las variables Sexo (se prioriza mujeres), jefe de familia, número de hijos vivos, tiempo de residencia del migrante, postulante o miembro de su familia con COVID – 19 y recuperación, titular o trabajador del emprendimiento con discapacidad, bono independiente, y actividad durante la cuarentena (se prioriza a quienes no tuvieron actividad). La segunda ficha constituye una evaluación de la trayectoria emprendedora que tiene un peso de 15% y prioriza aquellos que tienen mayor nivel de

instrucción, son trabajadores exclusivamente independientes, tienen mayor experiencia laboral, tienen negocios en sociedad, con mayor periodo de funcionamiento (entre 2 y 3 años), mayor número de trabajadores, mayor capital invertido, y utilizaron como inversión inicial un crédito. trabajador dependiente e independiente, experiencia laboral antes de abrir emprendimiento, forma de propiedad del emprendimiento, tiempo de funcionamiento del emprendimiento, número de trabajadores, capital invertido y origen de la inversión inicial. Finalmente, en la etapa de selección, los postulantes pasan por una entrevista en donde en 20 minutos presentan su plan de fortalecimiento de negocio, la cual pesa 20% del puntaje total de la evaluación. Finalizada esta etapa, se elabora el ranking final de postulantes y se definen los participantes finales.

28. Como se observa en los procesos de selección de ambos países, el proceso buscó priorizar a aquellos migrantes que buscaban permanecer en el país, poseían ya un emprendimiento o tenían una idea clara de negocio, y que sean mayores de edad.
29. Con respecto al tema de metodologías de enseñanza, ante una situación de incertidumbre por la pandemia del COVID-19, los instrumentos tuvieron que adaptarse a una realidad virtual. Se optó por plataforma virtuales para el dictado de módulos, mientras que el seguimiento y coordinación con los beneficiarios se realizó principalmente por medio de WhatsApp.
30. Por último, con respecto a sus plazos, el piloto inició formalmente sus actividades en agosto del 2020; contando con un plazo final programado para el primer trimestre del siguiente año. Esto último coincidió con el plazo final para la ejecución del proyecto RBSA (31 de marzo del 2021); mientras que los fondos USAID aún se encontrarían en ejecución según el plazo final acordado originalmente (30 de octubre del 2021), el cual, según las entrevistas, habría sido extendido recientemente hasta inicios del próximo año.



## ► 2. Propósito de la evaluación

---

### Objetivos, marco y clientes de la evaluación

31. Este documento presenta el resultado de la evaluación de los proyectos RBSA y USAID. Sus características y parámetros se encuentran definidos en los Términos de Referencia (TDR) de la consultoría sobre cuya base se ha realizado este trabajo (ver Anexo 1). Estos establecen que la evaluación será de carácter externo e independiente y recurrirá a la retroalimentación con los equipos técnicos de OIT.
32. En base a ello, el estudio ha sido implementado por un equipo de evaluadores de la organización Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Los miembros de este equipo son independientes de cualquier vínculo con la OIT, lo que permite asegurar una mayor imparcialidad en el juicio evaluativo.
33. La evaluación ha limitado su alcance y objetivos a partir de los TDR y el intercambio en reuniones preliminares con el equipo de OIT llevadas a cabo en el mes de abril del 2021. De esta manera, se ha establecido la conveniencia de integrar bajo un solo enfoque metodológico las evaluaciones que corresponden a cada uno de los proyectos –una evaluación Final para el proyecto RBSA y una evaluación de Término Medio para el proyecto USAID- y para ambos países- Ecuador y Perú-, teniendo siempre presente las especificidades y alcances de cada una de ellas. En ese sentido, se ha asegurado mantener la profundidad del análisis en los aspectos más relevantes de los proyectos según sus objetivos, componentes, actividades y etapa en la que se encuentran.
34. La evaluación Final es una evaluación independiente al proyecto RBSA. Se centra en los resultados, reflexiona sobre la estrategia y lo supuestos que se realizaron en la intervención, define ajustes a futuras estrategias de las instituciones involucradas, considerando las estrategias y objetivos de la OIT<sup>7</sup>.
35. La evaluación de Término Medio es una evaluación interna realizada al proyecto USAID. Tiene como objetivo evaluar la continuación de la intervención y el progreso realizado para el logro de los objetivos específicos planificados, además de ofrecer una oportunidad de introducir mejoras.

### PERIODO DE EVALUACION

36. Ambas evaluaciones están acotadas al periodo de **marzo de 2019 al marzo de 2021**, periodo de ejecución del proyecto RBSA y de ejecución parcial del proyecto USAID.

### OBJETIVOS

37. Ambas evaluaciones comparten los siguientes objetivos específicos:
  - Evaluar la medida en que el proyecto ha alcanzado sus objetivos declarados y los resultados previstos, identificando al mismo tiempo los factores de apoyo y las limitaciones que los han motivado.
  - Identificar los resultados positivos y negativos inesperados del Proyecto.
  - Evaluar la contribución y la colaboración con las partes interesadas clave del proyecto y otros proyectos (de la OIT y otros socios para el desarrollo).
  - Evaluar si los factores inesperados han afectado la implementación del proyecto y de qué manera, y si el proyecto ha abordado de manera efectiva estos factores inesperados, incluidos los vinculados a la pandemia del COVID-19.
  - Evaluar la medida en que los resultados del proyecto serán sostenibles.
  - Establecer la pertinencia del diseño del proyecto y la estrategia de ejecución para la OIT, las Naciones Unidas y los marcos de desarrollo nacionales.

---

<sup>7</sup> Fuente: "ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed." Organización Internacional del Trabajo, 2020.

- Identificar las lecciones aprendidas y las posibles buenas prácticas, en particular en lo que respecta a los modelos de intervención que pueden aplicarse más adelante.
- Fortalecer las capacidades de la Oficina para la toma de decisiones basadas en la evidencia (resultados de la evaluación).
- Orientar eficazmente a los mandatos de la OIT sobre su trabajo futuro en materia de migración laboral.

38. La evaluación Final del proyecto RBSA tiene un objetivo adicional: “Evaluar los impactos (emergentes) de las intervenciones (ya sean positivos o negativos) en todos los niveles, incluido el nivel de influencia en las políticas, el nivel operativo / institucional y el nivel de beneficiarios finales”—especificidad que ha sido considerada en la metodología de la evaluación-.

### ENFOQUES Y GUIAS DE LA EVALUACION

39. El enfoque de la evaluación Final y de Término Medio está orientado a evaluar la pertinencia, validez del diseño, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de cada proyecto. Se busca integrar en el análisis el tripartismo y diálogo social, asumiendo al mismo tiempo los enfoques de igualdad de género y no discriminación.
40. A partir de lo anteriormente señalado, debe hacerse notar que el objeto de evaluación –establecido literalmente en los TDR- son los proyectos (RBSA y USAID), concebidos cada uno de ellos como una estrategia conjunta y unitaria de planificación e intervención de la OIT. Sin embargo, dado que el diseño de ambos proyectos se adaptó al contexto de cada país, la evaluación tendrá en cuenta las particularidades del diseño y el contexto de la implementación del proyecto en cada país (Ecuador y Perú). Este ejercicio se hará sin perder de vista que el objeto central de evaluación es el proyecto, y no las diferencias de los resultados entre los casos nacionales. Con todo, la especificidad de cada caso nacional será tomada en cuenta en función del análisis del proyecto y las recomendaciones necesarias para acciones futuras similares de la OIT en ambos países –teniendo en consideración las características propias de cada uno de ellos-.
41. La presente consultoría se desarrolla en coherencia con el enfoque de gestión basada en resultados (*Results Based Management*, RBM) bajo el cual se llevan a cabo las intervenciones y las evaluaciones de las distintas instancias del sistema de las Naciones Unidas, incluida la OIT<sup>8</sup>. Asimismo, se enmarca en los lineamientos específicos de evaluación por resultados elaborados por la misma OIT<sup>9</sup>. La utilización de este enfoque y lineamientos permitirá cumplir con los estándares de OIT y lograr una evaluación que cuente con principios claros, que define estrategias para su implementación, y que se apoya en evidencia.
42. El marco conceptual considera los principios claves de RBM del sistema de las Naciones Unidas<sup>10</sup>: visión y claridad del impacto deseado; vínculos causales para que se produzca el cambio; enfoque en sistemas; medición del rendimiento; gestión adaptativa; evaluación para los cambios estratégicos; establecimiento de la dirección e innovación. Además, considera los siguientes principios específicos para la OIT:
- Promover y facilitar el uso de los resultados para los procesos de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional para cumplir mejor el mandato de la OIT.
  - Limitar la influencia de la gestión sobre los TDR, el alcance de la evaluación y la selección de evaluadores.
  - Participación de los mandantes y otros, según corresponda, en el proceso de planificación, implementación y presentación de informes.
  - Respetar el mandato y la misión de la OIT mediante la selección de enfoques y métodos de evaluación que reflejen la organización tripartita, su enfoque en la justicia social y su mandato normativo y técnico.
43. La evaluación se adhiere adicionalmente a los formatos de presentación de lecciones aprendidas, buenas prácticas emergentes y recomendaciones detallados en el Checklist 5 del documento i-eval Resource Kit. En dicho documento, la

8 Fuente: “Results-based management in the United Nations system. High-impact model for results-based management. Benchmarking framework, stages of development and outcomes”, Naciones Unidas, 2017.

9 Fuente: “ILO policy guidelines for results-based evaluation. Principles, rationale, planning and managing for evaluations”, Organismo Internacional del Trabajo, 2020

10 Ibid.

OIT<sup>11</sup> la define una lección aprendida como “una observación de una experiencia de proyecto o programa que puede ser traducida como conocimiento beneficioso y relevante al establecer efectos y factores causales claros. Se enfoca en un diseño, actividad, proceso o decisión específico y provee visiones positivas o negativas sobre eficacia y eficiencia operacional, impacto en el logro de resultados o influencia en la sostenibilidad.

44. Estas lecciones aprendidas, además, forman la base para la elaboración de las buenas prácticas emergentes. Según la OIT<sup>12</sup>, una lección aprendida puede convertirse en una buena práctica emergente cuando demuestra ser beneficiosa y sostenible y los evaluadores determinan que debe ser considerada para su replicación o escalamiento a otros proyectos. Adicionalmente, la OIT<sup>13</sup> presenta criterios de calidad para la elaboración de recomendaciones que también serán utilizados en la presente evaluación.
45. Para la incorporación del enfoque de género se hace uso como instrumento clave la guía titulada: “*ILO, Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation*”. Debido a que los proyectos fueron impactados por la pandemia del COVID-19, también se toma en consideración la guía: “*Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO: Practical tips on adapting to the situation*”, la cual permite adaptar la evaluación al nuevo contexto.
46. La evaluación considerará los lineamientos de la OIT sobre la integración del enfoque de igualdad de género en este tipo de ejercicios analíticos<sup>14</sup>. Ello supondrá evaluar en qué medida los criterios y las consideraciones relativas al género han estado presentes en el diseño del proyecto –por ejemplo, los objetivos y los indicadores específicos que han tenido en cuenta de modo diferenciado la situación de hombres y mujeres-; y de qué forma el sistema interno de monitoreo y evaluación del proyecto ha incluido criterios, preguntas, metodologías, herramientas y análisis de datos que tengan en cuenta el género. También implicará la necesidad de analizar la forma cómo el proyecto, esto es si ha llevado a cabo sus actividades teniendo presente la perspectiva de género.
47. Con respecto al enfoque de no-discriminación, la evaluación asume la definición de la discriminación en el mundo del trabajo como el trato diferenciado basado en motivos de origen social, raza, etnia, edad, género u otro (no relacionado ni justificado por las características del puesto de trabajo o empleo) que genera desventajas y vulneración de derechos en determinados grupos<sup>15</sup>.
48. La evaluación se basa en los marcos desarrollados por OIT, entre los cuales destaca la Declaración de la OIT de 1988 relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en la cual se exhorta a los Estados Miembros a eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación. Adicionalmente, toma en cuenta convenios como el Convenio sobre la discriminación, 1958 (núm. 111) y el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100)<sup>16</sup>.
49. Asimismo, la evaluación se desarrolla bajo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 Igualdad de género; ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 10 Reducción de las desigualdades. Los proyectos también responden al resultado 3: Transición económica, social y ambiental en favor del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente para todos, resultado 4: Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente y resultado 7: Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos del Programa y Presupuesto para 2020-2021 del OIT.

## USUARIOS DE LA EVALUACION

50. En cuanto a los clientes y principales usuarios de la evaluación, los TDR señalan que serán los siguientes:
  - El personal de proyecto y otro personal de terreno.

<sup>11</sup> Fuente: “I-eval Resource Kit. Checklist 5 PREPARING THE EVALUATION REPORT”. OIT, 2020

<sup>12</sup> *Ibid*

<sup>13</sup> *Ibid*

<sup>14</sup> “Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation”. Organismo Internacional del Trabajo, 2020.

<sup>15</sup> “Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación”. Organismo Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/declaration/principles/eliminationofdiscrimination/lang--es/index.htm>

<sup>16</sup> *Ibid*.

“Preguntas y respuestas sobre las empresas, discriminación e igualdad”. Organismo Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS\\_159778/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS_159778/lang--es/index.htm).

- La Oficina Regional.
- La Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- La Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL).
- Los socios mandantes de la OIT en Perú y Ecuador, miembros tripartitos de los comités consultivos nacionales y otras organizaciones de alianza estratégica.
- Los donantes: una estrecha colaboración con los donantes durante la evaluación garantizará que se respondan a los requisitos y necesidades de información.

51. Se espera que la evaluación contribuya al aprendizaje organizacional y capacidades de la Oficina para la toma de decisiones basada en evidencia, y brinde orientación a los mandantes de la OIT en su trabajo relacionado a migración laboral. En esa línea, se espera que los resultados de la evaluación intermedia puedan guiar la mejora de la implementación del segundo año del Proyecto.

### PLAZO Y FASES DE LA EVALUACION

52. Finalmente, la presente consultoría tiene una duración de dieciséis semanas, las cuales iniciaron el 05 de abril del 2021. Se ha dividido el trabajo en tres fases principales que se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Fases de la Evaluación de los proyectos**

Fases	Actividades	Hito	Fechas*
Fase 1: Actividades preparatorias	Revisión de fuentes, protocolos, reuniones equipo OIT para ajustar metodología, documentos y acuerdos sobre inception report	Inception Report: Metodología de las evaluaciones, fuentes y procedimientos para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación	05 de abril – 06 de mayo
Fase 2: Proceso de evaluación	Herramientas y estrategias de investigación Organización del trabajo de campo “virtual” (protocolos) Entrevistas con actores clave Análisis de datos, triangulación de fuentes y sistematización Informe preliminar Comentarios al informe por ORE, EVAL y funcionarios OIT Informe final, historias de vida y notas de difusión (quick facts)	Informe Preliminar Informe Final y Anexos Documento: apreciación global de la contribución de ambos proyectos en la consecución de resultados Resumen ejecutivo Infografía Historias de vida (2)	07 de mayo – 21 de julio
Fase 3: Diseminación de resultados finales	Taller de devolución de resultados finales		26 de julio

\*Nota: Estas fechas iniciales fueron modificadas a partir de un acuerdo de extensión del periodo de evaluación con la OIT.

### ► 3. Criterios y preguntas de evaluación

53. La evaluación hace uso de una Matriz de Preguntas de Evaluación (ver Anexo 2) que permite un análisis transversal pormenorizado con base en los seis criterios de evaluación recomendados por el sistema de NNUU para la realización de este tipo de ejercicio<sup>17</sup>; los mismos que a su vez constituyen pilares del enfoque evaluativo de OIT<sup>18</sup>.
54. Esos criterios de evaluación son los siguientes: relevancia, validez/coherencia, efectividad (logros), eficiencia, eficacia, eficacia de la gestión, orientación hacia el impacto, y sostenibilidad. Las definiciones que usaremos para cada uno de estos criterios se basan en las conceptualizaciones recogidas por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OECD en “Mejores criterios para una mejor evaluación”<sup>19</sup>, la guía “Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO normative and tripartite mandate” de la OIT, y los términos de referencia. La Tabla 4 muestra las definiciones usadas.

**Tabla 4. Criterios de Evaluación**

Criterio de Evaluación	Definición
Relevancia	Se busca valorar la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con los requerimientos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades regionales y las políticas de los socios.
Validez del diseño y Coherencia	Se busca valorar la medida en que la estrategia es lógica y consistente, si existe validez interna del proyecto, y analizar la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones, planes nacionales e instrumentos de política del país, sector o institución.
Efectividad (logros)	Se busca evaluar el logro de los procesos, productos, resultados intermedios y finales del Proyecto. Además, valorar la medida en que los objetivos inmediatos del Proyecto se lograron o se esperan lograr, teniendo en cuenta su importancia relativa, las capacidades de gestión y los arreglos de su implementación. Estos resultados son analizados diferenciando por grupos (migrantes vs. locales).
Eficiencia	Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados de manera económica y a tiempo. Si los recursos (RRHH y financieros) se han asignado estratégicamente para garantizar el logro de los resultados, si las capacidades técnicas y operativas de los socios implementadores son las adecuadas, si se han aprovechado (o movilizado) o no oportunidades de financiación.
Eficacia de la gestión	Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del Proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.
Orientación hacia el impacto	Se busca valorar si la orientación estratégica del proyecto ha generado, o se espera que genere, efectos significativos – positivos o negativos, previstos o no previstos–.
Sostenibilidad	Se busca valorar si los resultados de la intervención serán duraderos y si podrán ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención y/o haber concluido el financiamiento de los donantes.

Fuente: Elaboración propia en base a [OECD Evaluation Criteria](#).

55. La aplicación de los criterios de evaluación tendrá en cuenta dos principios recomendados por la de la OECD para poder obtener evaluaciones útiles y de calidad<sup>20</sup>:
1. Su aplicación deberá estar contextualizada. Vale decir, cada criterio debe entenderse en el contexto del tipo de evaluación aplicada, el proyecto particular a ser evaluado, el contexto país y los actores involucrados.

17 “Results-based management in the United Nations system. High-impact model for results-based management. Benchmarking framework, stages of development and outcomes”, Naciones Unidas, 2017.

18 “ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.” Organización Internacional del Trabajo, 2020.

19 “Mejores criterios para una mejor evaluación”. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2019.

“Evaluation Criteria”. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

20 Ibid, p.6.

2. Se deberá tener en cuenta el propósito de la evaluación, las necesidades de los actores relevantes, las características del proyecto, la disponibilidad de datos, las limitaciones de recursos, el horizonte temporal y las consideraciones metodológicas.

56. Cada criterio será aplicado a partir de algunas preguntas que se derivan directamente del mismo y que buscan cubrir sus alcances a partir del caso estudiado. Las preguntas que se muestran en la Matriz de Preguntas de Evaluación (ver Anexo 2) no son todas las que teóricamente podrían deducirse de cada uno de los criterios. Su inclusión responde a una selección y priorización que toma en cuenta su importancia, su pertinencia y su viabilidad operativa –en función de las características del proyecto a ser evaluado-.

57. Como se observa en dicha Matriz, a cada una de las preguntas de evaluación les corresponde las siguientes especificaciones: indicadores de medición, criterio de enjuiciamiento, método de recolección de información, fuentes de información, informantes/stakeholders y análisis y evaluación. A continuación, explicamos cada una de estas:

- En primer término, en la columna “Medición (indicadores)” se establece el indicador general que será objeto de análisis a partir de la pregunta de evaluación.
- En segundo lugar, en la columna “Criterio de enjuiciamiento” se explica de qué manera se analizará la data recogida para poder determinar la medición (cuantitativa y cualitativa) de dicha variable. La explicitación de este procedimiento resulta clave porque transparenta la forma de sustentación del ejercicio evaluativo para cada pregunta de evaluación.
- La matriz continúa con la categoría “Método de recolección de información” que permite señalar el tipo de instrumento a ser usado.
- La columna “Fuentes de información” especifica la fuente de la cual se obtendrá la data (cuantitativa o cualitativa), especificando los documentos o informes de cada proyecto.
- La categoría “Informantes/Stakeholders” refiere a los actores a los que se recurrirá para la generación de la información y data necesaria –habiendo confirmado previamente que se trata de actores clave que por su conocimiento, posición o participación en el proyecto pueden brindar información útil en relación con el tema específico-.
- Finalmente, la columna “Análisis y evaluación” señala el tipo de análisis que se hará para responder a la pregunta de evaluación a partir de la data recogida.

58. A continuación, en la Tabla 5, se presenta sólo una parte de la misma con la finalidad de mostrar para cada uno de los 7 criterios de evaluación las preguntas que servirán para orientar el ejercicio evaluativo de acuerdo al criterio específico.

**Tabla 5. Matriz de criterios y preguntas de evaluación**

Criterio de Evaluación	Preguntas de evaluación
Relevancia	¿En qué medida el Proyecto es relevante con respecto de las necesidades, capacidades y prioridades de los beneficiarios directos (la población migrante venezolana y de acogida), según sus realidades y contextos? ¿En qué medida el Proyecto es relevante para el logro de la estrategia, las políticas y los planes de los Gobiernos (de Ecuador y Perú) en materia de integración socioeconómica de la población migrante venezolana? ¿En qué medida el Proyecto ha sido relevante para los objetivos del MANUD, para los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿En qué medida el diseño del Proyecto considera el enfoque de género y no discriminación, así como el enfoque medio ambiental, haciendo referencias a las Normas Internacionales del Trabajo, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y los mecanismos de diálogo social? ¿En qué medida y a través de qué procesos el Proyecto ha ajustado sus objetivos, estrategias, acciones y/o población objetivo priorizada para ser relevante en el contexto de la crisis del COVID-19? En caso haya adquirido mayor relevancia, ¿Cómo se han ajustado para responder a la nueva demanda?

Validez del diseño y Coherencia	<p>¿El diseño del Proyecto ha sido apropiado, coherente y realista para lograr los resultados previstos (integración de la población migrante y población de acogida al mercado laboral) e identifica adecuadamente los riesgos y supuestos, así como las estrategias de salida y sostenibilidad?</p> <p>¿En qué medida el Proyecto ha tenido en cuenta en sus objetivos y su diseño original los enfoques de género, no-discriminación y medio ambiente?</p> <p>¿El Proyecto cuenta con un marco útil y adecuado de M&amp;E? ¿Y en qué medida, el sistema de M&amp;E incorpora los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente?</p> <p>¿En qué medida el diseño del Proyecto recoge la evidencia y el acumulado de experiencia de intervenciones similares de la OIT? ¿Las estrategias, productos y actividades capturan sinergias con otros proyectos de OIT y se complementan entre sí?</p>
Efectividad (logros)	<p>¿Cuál ha sido el nivel de efectividad (logros) del Proyecto en cada uno de los componentes en Ecuador y Perú? ¿Ha habido resultados y logros no previstos en el diseño inicial y en la reconfiguración del Proyecto? ¿En qué han consistido éstos?</p> <p>¿De qué manera el Proyecto—como parte de la estrategia de OIT- y junto a otras agencias del SNU y de los mandantes, ha enfrentado la crisis del COVID-19 con la finalidad de alcanzar sus objetivos y mitigar los efectos de la pandemia? ¿Qué enfoques innovadores y arreglos de gestión se implementaron? ¿En qué medida esa respuesta permitió garantizar los objetivos previstos de la intervención?</p>
Eficiencia	<p>¿El Proyecto cuenta con suficientes recursos y se han distribuido estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos? ¿En qué medida la ejecución financiera ha sido coherente con el plan presupuestario previsto?</p> <p>¿En qué medida el Proyecto ha aprovechado los recursos financieros que ya tenía o ha apalancado nuevos con la finalidad de mitigar los efectos de COVID-19 de manera equilibrada? ¿Qué criterios se tomó en cuenta para distribuir recursos del proyecto en acciones dirigidas a mitigar los efectos de COVID- 19?</p>
Eficacia de la gestión	<p>¿Cuál ha sido la eficacia del mecanismo de M&amp;E del Proyecto? ¿En qué medida la información que se deriva del mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones en el mismo?</p> <p>¿En qué medida el Proyecto ha movilizado recursos (de todo tipo) para temas estratégicos, particularmente para la promoción de la igualdad de género, la no discriminación, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental y/o el diálogo social?</p> <p>¿Cuán efectivo ha sido el apoyo brindado por OIT desde el nivel central a los equipos técnicos de cada país para coadyuvar al logro de los resultados? ¿Qué medidas innovadoras de gestión se implementaron?</p>
Orientación hacia el impacto	<p>¿Hasta qué punto el Proyecto ha contribuido al diseño y/o aplicación de políticas públicas nacionales a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos y la población de acogida?</p> <p>¿Qué mejoras y cambios se observan en cuanto a la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos, en particular en relación al empleo, los ingresos y las capacidades para el emprendimiento? ¿Cuáles son las percepciones de los socios implementadores los beneficiarios directos al respecto?</p> <p>¿En los procesos de selección de los beneficiarios, impulso de emprendimientos, capacitación y apoyo financiero, el Proyecto ha tenido en cuenta algunos criterios basados en los enfoques de género, ¿de no discriminación y cuidado del medio ambiente?</p> <p>¿En qué medida la sinergia o fusión estratégica con el proyecto de USAID ha permitido potenciar, ampliar la cobertura y/o ser más eficaz en la consecución de resultados y la sostenibilidad de los mismos?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Qué probabilidades hay de que el Proyecto produzca resultados que se mantengan o se integren en otras respuestas posteriores a la pandemia a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de la respuesta de la OIT a la crisis del COVID-19 y qué estrategias de mitigación debería aplicar la OIT?</p>

59. Finalmente, el ejercicio evaluativo se basará en la complementariedad de enfoques metodológicos y técnicas de análisis. En ese sentido, el desarrollo de la evaluación a partir de la Matriz de Preguntas de Evaluación se hará asumiendo un **enfoque de triangulación** de métodos y técnicas de recolección de datos. El uso de este enfoque se justifica tanto por la distinta naturaleza de los problemas a ser abordados, como por el tipo de fuentes de información y datos disponibles sobre ese tema. Pero tiene como principal justificación el hecho de proporcionar mayor solidez a la validación externa de los hallazgos<sup>21</sup>.

21 Fuente: "I-eval Resource Kit. Checklist 4 VALIDATING METHODOLOGIES". OIT, 2014

## ► 4. Metodología de evaluación

---

60. La metodología de evaluación está orientada a determinar el aporte de una intervención a partir de sus propios marcos conceptuales y metodológicos, así como sus objetivos y metas establecidas <sup>22</sup>. En este caso, se trata de dos proyectos orientados a la implementación de mecanismos de apoyo, asesoría y financiamiento a un grupo de beneficiarios (nacionales y extranjeros), a través de un conjunto de actividades que procuran el cumplimiento de objetivos relativos a la integración económica, la generación de ingresos y el acceso al empleo decente.

### ABORDAJE METODOLOGICO DE LOS CRITERIOS DE LA EVALUACION

61. Como se explicó anteriormente, el marco evaluativo utilizado de la consultoría corresponde a los criterios definidos por la OECD y adoptados por la OIT. A continuación, se describe brevemente como se han aterrizado estos criterios en el contexto de la presente evaluación.
62. En el criterio de evaluación que mide la **relevancia** de los proyectos, se busca evaluar la concordancia entre las características sociales y las necesidades de empleo de la población migrante venezolana y local (y específicamente el grupo de beneficiarios), y los objetivos, los componentes y alcances del Proyecto, la importancia y pertinencia del Proyecto respecto de la agenda de políticas públicas del Estado relativas a la integración socioeconómica de la población migrante venezolana; el nivel de coincidencia y alineamiento entre los objetivos y las estrategias del Proyecto, y las prioridades en materia de migración laboral establecidas por NNUU, los organismos subregionales y regionales; y la adecuada reorientación del proyecto, sus componentes y metas, los cuales responden de modo adecuado a los nuevos requerimientos planteados por el contexto de la pandemia del COVID-19.
63. En el criterio que mide la **validez del diseño y coherencia** de los proyectos, se busca evaluar si el diseño del Proyecto fue apropiado y coherente para asegurar los objetivos del mismo, integrando factores de riesgo con la finalidad de garantizar su sostenibilidad; el nivel de adecuación y utilidad del sistema de M&E en relación a los objetivos de los proyectos; y si las complementariedades y sinergias con otros proyectos OIT fueron/son aprovechadas por el Proyecto, el mismo que responde a la experiencia basada en evidencia de la OIT.
64. En el criterio de evaluación que mide la **efectividad** de los proyectos, se busca evaluar el nivel de efectividad del Proyecto de acuerdo a los logros previstos y no previstos inicialmente; y la capacidad de respuesta de OIT, agencias SNU y mandantes frente a la crisis del COVID-19, plasmada en adecuaciones e innovaciones del Proyecto que lograron garantizar los objetivos del mismo.
65. En el criterio de evaluación que mide la **eficiencia** de los proyectos, se determinará si hubo un uso eficiente uso de recursos y ejecución presupuestal de los proyectos; la eficiente asignación presupuestaria del Proyecto para gastos de personal; la adecuada relación costo/beneficio en las actividades finalizadas de los proyectos; y el aprovechamiento de recursos financieros y estrategia de apalancamiento para garantizar el financiamiento de los proyectos reformulados.
66. En el criterio de evaluación que mide la **eficacia de la gestión** en los proyectos, se busca evaluar los factores relacionados a la gestión del Proyecto y a la estructura de gobernanza del mismo, así como otros factores distintos, como facilitadores de resultados obtenidos; la vinculación y complementariedad entre los proyectos RBSA y USAID en términos de la distribución de componentes, beneficiarios y recursos, que han contribuido al logro de sus respectivos resultados; el uso de información del sistema de M&E para las decisiones relacionadas a la gestión del Proyecto; y el apoyo efectivo de OIT a los equipos del Proyecto para coadyuvar al logro de sus resultados.
67. En el criterio de evaluación que mide la **orientación hacia el impacto** de los proyectos, se analizará las políticas, normas e iniciativas del Estado que favorecen el empleo decente de la población migrante derivadas de la incidencia del Proyecto; los datos empíricos y percepciones sobre cambios en las condiciones de vida y empleo de los beneficiarios, ampliación de cobertura y/o mayor eficacia atribuibles a la sinergia entre ambos proyectos.
68. En el criterio de evaluación que mide la **sostenibilidad** de los proyectos, se analiza las condiciones para mantener los resultados en términos de inclusión económico de beneficiarios y se busca identificar riesgos para su continuidad.

---

<sup>22</sup> "Mejores criterios para una mejor evaluación". Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2019.



69. Cabe señalar que, si bien la propuesta metodológica se orienta a analizar el diseño y los logros de cada proyecto, al mismo tiempo se incluye también una mirada común y comparativa de los proyectos –teniendo en cuenta el cumplimiento de los mandatos y estándares de la OIT, y procurando establecer los aprendizajes institucionales del caso.
70. Como ya se detalló en la sección anterior, el análisis transversal pormenorizado de los proyectos se realizó a través de la Matriz de Preguntas de Evaluación (ver Anexo 3) diseñada al inicio de la consultoría y que incorpora los 7 criterios de evaluación.

### HERRAMIENTAS METODOLOGICAS Y FUENTES DE INFORMACION

71. Con respecto al trabajo de campo, el equipo evaluador siguió tres pasos. En primer término, la labor se centró en la revisión y validación de guías e instrumentos de evaluación. En segundo lugar, se procedió a realizar las coordinaciones con los informantes claves de este proceso –a partir de una muestra seleccionada-. Seguidamente se procedió a la realización de las entrevistas, grupos focales y encuestas, siempre siguiendo los protocolos establecidos bajo la modalidad virtual que exige la situación de emergencia sanitaria. Finalmente, una vez recolectada la información –a partir de fuentes primarias y secundaria-, se sistematizó y procesó la misma, para luego proceder al análisis, discusión e interpretación de los resultados.
72. Así, la evaluación utiliza una metodología mixta que incorpora métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. En base a ello, las técnicas de recolección de datos utilizados en la evaluación fueron los siguientes:
1. Revisión documental
  2. Entrevistas a stakeholders vinculados a la gestión del proyecto (en particular, los equipos de OIT y socios implementadores)
  3. Entrevistas a beneficiarios
  4. Encuesta *on line* a stakeholders
  5. Encuesta *on line* a beneficiarios
  6. Grupos focales con beneficiarios
  7. Talleres participativos con gestores de OIT
  8. Historias de vida
73. El uso de cada uno de estos instrumentos se deriva de la Matriz de Preguntas de Evaluación (ver Anexo 2), donde se ha especificado su uso en función de la naturaleza del problema, el tipo de dato empírico, el tipo de actor y la posibilidad de aplicación para el recojo de información –sobre todo bajo las condiciones actuales que plantea la pandemia.
74. La **revisión documental** tiene como principal propósito conocer el diseño inicial del proyecto y analizar los distintos instrumentos de gestión del mismo. También es útil para lograr una reconstrucción de los procesos y tener evidencia sistematizada de los alcances, resultados, logros y metas alcanzados. Como sucede con todo proyecto de desarrollo o de intervención social, la formalización de su enfoque, su diseño inicial y su avance queda plasmado en documentación diversa que le da sustento. El recojo de datos y análisis de estas fuentes documentales requiere un ejercicio de reconstrucción que dependerá de la disponibilidad de información y el nivel de sistematización del proyecto.
75. Específicamente, la revisión documental ha tenido en cuenta los siguientes insumos y documentos base del proyecto:
- Teoría de Cambio
  - Planes de trabajo
  - Planes de seguimiento del proyecto
  - Reportes de progreso
  - Presupuesto del proyecto e informes financieros relacionados
  - Informes de diversas actividades (incluidos, materiales de formación, capacitaciones, talleres, reuniones de grupos de trabajo, videoconferencias, etc.)
  - Informes de estudios y literatura relevante
  - Reportes de reformulación de los proyectos
76. Las **entrevistas** buscan recoger información y puntos de vista de distintos actores, material que se toma como insumo para una triangulación con otras técnicas y fuentes de información. En la presente consultoría se han realizado a partir

de cuestionarios semiestructurados que han tenido como informantes a distintos tipos de actores. Por un lado, se llevaron a cabo con aquellos actores vinculados a la gestión del proyecto o con algún tipo de afiliación y cargo dentro de OIT. Se trata de los stakeholders “internos” que han participado de distinto modo en alguna de las etapas del proyecto. En algunos casos, son actores insertos en instancias de decisión institucional, en otros más directamente vinculados a los proyectos –como es el caso de los coordinadores-, y en otros casos como miembros de alguna institución aliada encargada de la implementación de las actividades del proyecto.

77. Por otro lado, las entrevistas incluyeron también a los beneficiarios –tanto nacionales como extranjeros- haciendo la distinción entre hombres y mujeres. Siendo el propósito principal de estas entrevistas recoger sus puntos de vista respecto a la pertinencia y utilidad del programa, identificando los logros, las limitaciones y los problemas que pudieran haber existido –teniendo en cuenta además las distintas perspectivas de género de los participantes-. El Anexo 3 incluye las guías de entrevistas finales de todos los tipos de actores.
78. También se han realizado **grupos focales**, cuyo objetivo ha sido similar al de las entrevistas anteriores, pero que tiene la particularidad y ventaja adicional de permitir generar una dinámica de intercambio entre beneficiarios basada en una diferenciación de género.
79. La encuesta tiene por objetivo recoger información sobre los beneficiarios basada en data más objetiva para cubrir el análisis referido a las condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el emprendimiento, las características de sus beneficiarios, algunos datos sobre la participación en el Emprende Segur@, algunos indicadores relativos al acceso y percepción de a las capacitaciones, grupos asociativos y otros componentes. En el Anexo 4 se explica con mayor detalle las características de ese instrumento. El proceso de diseño de la encuesta se realizó a partir de la revisión de documentos del proyecto, consultas con el equipo de Monitoreo y Evaluación (M&E) de OIT y de un piloto de la encuesta con beneficiarios del proyecto.
80. La **entrevista online a stakeholders** tuvo como objetivo profundizar o aclarar información recogida en las entrevistas una vez que estas últimas fueron culminadas. Se llevó a cabo con aquellos actores que no fueron priorizados para las entrevistas pero que mantenían un involucramiento significativo con el proyecto. El diseño consistió en preguntas abiertas basadas en la guía de entrevista y agregando preguntas adicionales que indagaron vacíos de información.
81. Siguiendo los parámetros de los TDR, se ha realizado **historias de vida** basadas en la experiencia de los mismos beneficiarios. El instrumento final de esta técnica se presenta en el Anexo 5. Estas historias de vida se realizaron a partir de la selección de algunos casos que fueron considerados “representativos” no sólo por reunir una serie de características y patrones de vida comunes a la mayor parte de beneficiarios (hombres o mujeres), sino por constituir casos que condensan los logros y los problemas que típicamente han marcado el desarrollo del emprendimiento en el marco del Emprende Segur@. Las historias de vida permiten “poner rostro” a las cifras e indicadores obtenidos a través de otras técnicas, pero además posibilitan entrar a conocer detalles de los procesos subjetivos y las vivencias que están detrás de esos datos. El propósito de la inclusión de esta técnica de análisis tiene que ver también con la posibilidad de contar con material testimonial que podrá ser usado en las tareas de elaboración de instrumentos de difusión de los resultados de los proyectos.
82. Los criterios usados para la selección de los casos de beneficiarios incluidos en las técnicas cualitativas (entrevistas, grupos focales e historias de vida) fueron los siguientes:
  - Sexo: Se procuró priorizar la presencia de participantes mujeres con la finalidad de recoger su punto de vista e incorporar la perspectiva de género en la mirada de los beneficiarios sobre el programa. Para la realización de los grupos focales, se separaron grupos de hombres y mujeres, respectivamente.
  - Precondición de salud o discapacidad: Se procuró incluir casos que tuvieran este rasgo de vulnerabilidad, habida cuenta de los objetivos de inclusión social del programa mismo.
  - Nacionalidad: Se decidió dar prioridad a la presencia de casos de migrantes venezolanos/as, sin dejar de aplicar el criterio de grupos “mixtos”; vale decir, contando con la presencia de casos “nacionales” (ecuatorianos o peruanos, respectivamente). El motivo fue recoger con particular énfasis la perspectiva de los migrantes como grupo objetivo de la intervención de la OIT.
  - Acceso a internet y conectividad: Se priorizó la selección de beneficiarios que contaban con algún tipo de conectividad y acceso a internet –a través del uso de cualquier dispositivo que le permitiera una conexión-. Fue un criterio de “condición mínima” para la participación del beneficiario. En cualquier caso, el propio programa ya había generado información agregada sobre acceso a internet y conectividad que permitía dimensionar los

problemas de acceso a ese nivel, además que la encuesta aplicada por la evaluación recoge información al respecto.

- 83. Participación en el programa: Se estableció como criterio mínimo el que haya tenido algún grado de participación en el programa. Sin embargo, para evitar priorizar aquellos casos de beneficiarios con mayor acceso en los componentes del programa y con la finalidad de incluir una diversidad de casos –con mayor o menor participación en las actividades del programa-, una vez cumplidos los criterios anteriores, se aplicó una selección aleatoria de los casos.
- 84. Finalmente, el **taller participativo** con los equipos de OIT busca presentar –en un punto clave del desarrollo de la evaluación- información o resultados preliminares para poder discutir, recoger aportes y validar los hallazgos.
- 85. Teniendo en cuenta las orientaciones de la evaluación, sus objetivos, sus limitaciones temporales y de recursos, así como las características de cada proyecto, se distribuyó la aplicación de instrumentos a los diferentes actores como se muestra la siguiente Tabla:

**Tabla 6. Aplicación de Instrumentos para la evaluación de los proyectos**

Aplicación de instrumentos	Perú	Ecuador	Transversa I	Total
Entrevistas <i>on line</i> a actores claves	5	5	8	18
Entrevistas <i>on line</i> a beneficiarios	18	18	-	36
Historias de vida	2	2	-	4
Encuesta <i>on line</i> a actores claves	4	2	-	6
Encuesta <i>on line</i> a beneficiarios/as	347	107	-	454
Grupo focal con beneficiarios hombres (1) y beneficiarias mujeres (1)	2	2	-	4

- 86. Como se ve en la Tabla 6, la evaluación incluyó la realización de un total de 18 entrevistas *on line* a stakeholders vinculados al proyecto –bien sea desde el diseño y la gestión, o bien desde un rol más implementador-. El anexo 6 presenta la lista final de stakeholders entrevistados.
- 87. Por otro lado, se llevaron a cabo un total de 36 entrevistas beneficiarios. En Perú, las entrevistas semiestructuradas consistieron en 11 mujeres y 7 hombres; mientras que, en Ecuador, estas consistieron en 13 mujeres y 5 hombres. Además, se han realizado 4 historias de vida (ver anexo 7) y 4 grupo focales de mujeres y hombres en Perú y Ecuador.

**LA ENCUESTA ONLINE A BENEFICIARIOS**

- 88. La encuesta on-line a beneficiarios fue aplicada a los participantes de *Emprende Secur@* tanto venezolanos como nacionales de ambos países. Para ello se recurrió a la plataforma SurveyMonkey y se contó con el apoyo de los socios implementadores del piloto para la distribución de la encuesta y el seguimiento de su llenado. En Ecuador, se confirmó la entrega a 180 participantes que aún mantienen el contacto con el socio implementador, de los cuales respondieron 107 (60% de tasa de respuesta), mientras que en Perú alrededor de 700 beneficiarios recibieron la encuesta, de los cuales respondieron 347 (aproximadamente 50% de tasa de respuesta).
- 89. En Ecuador, la muestra estuvo compuesta en su mayoría por mujeres. siendo éstas el 83% entre nacionales y el 87% entre venezolanos. Además, la edad promedio de los nacionales (41.4) superó a la de los venezolanos (38.6); mientras que la proporción de participantes con hijos menores de 18 fue mucho mayor entre venezolanos (80%) que entre ecuatorianos (56%). Por último, el tiempo promedio en el país de los venezolanos era de 2.7 años. En el caso peruano, la muestra también estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres, las cuales representaron el 78% en el grupo de nacionales y el 70% en el de venezolanos. El promedio de edad de peruanos (42.9) fue mayor que el de venezolanos (37.9); mientras que en ambos casos la mayoría tenían hijos menores a 18 en similares proporciones (64% entre peruanos y 67% entre venezolanos). En este caso, la media de tiempo en el país de los venezolanos encuestados era de 2.5 años, similar al caso ecuatoriano. En general, la muestra final de la encuesta tanto en el caso de Ecuador como Perú, tiene una distribución similar a la población total de beneficiarios, excepto por lagunas diferencias en niveles educativos y porcentaje de solteros. En ambos países, existe un mayor porcentaje de beneficiarios del género femenino en la muestra y en la población total, notándose que la muestra de Ecuador mantiene una proporción de beneficiarios femeninos y masculinos más parecida a la población total que la muestra de Perú. En cuanto al nivel educativo, en el caso de Ecuador, la proporción de beneficiarios con grado de bachiller en la muestra es similar a aquella de la población total de

beneficiarios. Sin embargo, en este país se observa una mayor proporción de venezolanos con educación superior en la población (56.8%) que en la muestra (36%). En el caso de Perú, resalta que la muestra presenta un mayor porcentaje de nacionales y venezolanos con educación superior en comparación al total de beneficiarios. En el Anexo 8 se presenta el detalle de esta comparación.

90. Además de las consideraciones detalladas anteriormente, la selección de los informantes clave y stakeholders se realizó en función, en primer término, de la pregunta que se busca cubrir (tiene que ser alguien o un actor que conoce o ha estado involucrado en la experiencia, o por su cargo tiene información clave relevante). En segundo lugar, se realizó en función de tres criterios: calidad, que sea un informante clave (cantidad de información que maneja), representatividad (que sea representativo de determinado grupo o institución), y sesgo (que refiera a un caso particular o aislado, único). De todos modos, es parte del ejercicio evaluativo el sopesar y controlar cualquier sesgo posible (en el caso de data cualitativa sabrá analizarse e interpretarse de acuerdo con su contexto y características del entrevistado/encuestado).

### **ALCANCES Y LIMITACIONES**

91. Como todo proceso evaluativo, la presente evaluación ha tenido determinados alcances y límites; los cuales a su vez se derivan del tipo de evaluación (de medio término y final) realizada.

92. La evaluación tuvo que enfrentar cuatro limitaciones importantes. Las tres primeras referidas a la naturaleza misma de las experiencias a ser evaluadas y los problemas de gestión que acompañaron a las mismas; la última está asociada al contexto mundial actual.

1. Por un lado, se trató de dos evaluaciones –una evaluación final y otra evaluación de medio término– correspondientes a dos proyectos distintos; los cuales sin embargo se han implementado como parte de una sola iniciativa. Eso supone manejar una matriz común y al mismo tiempo distinguir las particularidades de cada uno de los proyectos (sobre todo por componentes financiados). A esa distinción se agrega el hecho que cada proyecto ha sido llevado a cabo en dos países –Perú y Ecuador–. Esta última característica de los proyectos ha planteado desde un inicio una complejidad y una tensión permanente entre un “enfoque programa” y un “enfoque país”: o bien la evaluación ponía el foco principal de análisis en el programa, o bien enfatizaba en las inevitables diferencias y matices del programa en cada país. Como se señaló anteriormente, la evaluación siguió los parámetros establecidos en los TDR que señalan como objeto de análisis el proyecto; aunque, ciertamente, la contextualización proyecto y el análisis de sus componentes específicos llevó a mirar sus particularidades en cada país.
2. Tanto el proyecto RBSA como el proyecto USAID han experimentado una formulación inicial y un posterior rediseño del proyecto original como respuesta al inicio de la pandemia del COVID-19. De acuerdo con la información recogida por la consultoría, hubo cambios en la dirección del proyecto RBSA inicial y posteriores demoras en el inicio de la ejecución de éste; lo cual generó discontinuidad e impidió un adecuado ordenamiento de la documentación de la historia del proyecto. Ello, sumado a la posterior ausencia de especialistas clave que participaron en el diseño original del proyecto, hizo más compleja la reconstrucción de la génesis y evolución del proyecto –incluso en su etapa posterior–. Tarea que se hizo más difícil por la necesidad de identificar la contribución específica de cada fuente de donación
3. La evaluación en términos de logros y resultados se realizó sobre la base de la información obtenida y documentada por el propio proyecto y los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada en el marco de la consultoría. Dado que no se cuenta con línea de base y grupo de control, no será posible atribuir directamente los resultados a los proyectos bajo un esquema explicativo causal.
4. Las restricciones generadas por la emergencia sanitaria y la cuarentena en que vive tanto Perú como Ecuador han hecho imposible la realización de un trabajo de campo presencial. Si bien el equipo consultor cuenta con experiencia de trabajo a distancia, el impedimento de llevar a cabo actividades de recojo de información y aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas en forma presencial, supone el riesgo de no poder asegurar el contacto con las personas ser encuestadas o entrevistadas.

5. No se ha utilizado el enfoque medio ambiental ni atendido las preguntas relacionadas a la sostenibilidad medio ambiental ni a la promoción de la transición medio ambiental justa debido a que no se encontró información al respecto y no era parte del enfoque de los proyectos<sup>23</sup>.
93. Finalmente, la presente consultoría se ha llevado a cabo salvaguardando estándares éticos con especial énfasis en el cuidado de los participantes. De esta manera, se presentó a todos los entrevistados de la consultoría un consentimiento informado (ver anexo 9) en donde se les informaba el carácter confidencial y voluntario de las entrevistas. Asimismo, el equipo ha tenido cuidado en respetar la confidencialidad y el anonimato en la redacción del informe, especialmente en las citas provistas en la sección de hallazgos. De igual manera, todos los datos, opiniones y documentos provistos al equipo consultor han sido utilizados única y estrictamente para fines de esta evaluación.

---

<sup>23</sup> Esto se acordó con el equipo a cargo de la evaluación por parte de la OIT

## ► 5. Principales Hallazgos

### 5.1. Relevancia

El proyecto RBSA en su diseño original respondió en forma coherente a los objetivos planteados en la Agenda del Trabajo Decente de la OIT, así como a los lineamientos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y en general a la estrategia de políticas de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe formuladas en el periodo 2016-2019. Este enfoque procuró incorporar líneas de trabajo con las instituciones gubernamentales de cada país. Por tal motivo, el proyecto RBSA buscó responder a las políticas nacionales de Ecuador y Perú referidas a la migración y la problemática de la integración social y económica de la población venezolana en sus territorios. En coherencia con el mandato tripartito de la OIT, el proyecto se planteó realizar una labor de incidencia con los ministerios (de trabajo, sobre todo), las cancillerías, las instancias encargadas de la política de migraciones, así como las organizaciones de empleadores y los gremios de trabajadores, entre otros.

En el proyecto original de USAID también se incorporaban componentes dirigidos a un trabajo con instancias gubernamentales; además un componente complementario de formación en las metodologías de OIT en la perspectiva de apoyo al emprendimiento y el autoempleo entre la población.

La versión reformulada de los proyectos USAID y RBSA dio lugar al programa *Emprende Segur@* que establece un mayor énfasis en las estrategias dirigidas a la promoción del autoempleo y la generación de ingresos a través del apoyo a las iniciativas del emprendimiento de la población migrante y las comunidades de acogida. Lo cual tenía mucho sentido teniendo en cuenta la crisis económica, el desempleo y la precaria situación de la administración estatal para hacer frente al nuevo panorama.

El programa *Emprende Segur@* ha respondido a un criterio de focalización general que busca atender las necesidades de población migrante y local vulnerable. Esta priorización fue adecuada a la luz de los resultados de la encuesta, la cual revela una reducción de los ingresos y una precarización laboral de los beneficiarios a raíz de la pandemia del COVID – 19, tanto en el caso ecuatoriano como peruano.

94. El proyecto RBSA está alineado a la Agenda 2030 que contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú 2017-2021, UNDAF 2017-2021, Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo –instrumento principal para la coordinación de las acciones de las agencias, fondos y programas del Sistema de las Naciones Unidas<sup>24</sup>. El proyecto responde, en particular, al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 referido al trabajo decente y el crecimiento económico<sup>25</sup>.
95. Los objetivos del proyecto RBSA se inscriben dentro de **la estrategia contenida en la Agenda del Trabajo Decente de la OIT**, parte del Plan de Implementación de la OIT: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>26</sup>. Se reconoce que la promoción del trabajo decente es un importante motor de crecimiento inclusivo, entre los principales aspectos figuran promover la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas, y proteger los derechos laborales; además de promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. Este marco orientador presenta **cuatro grandes pilares: 1) Empleo con ingreso justo y**

<sup>24</sup> “Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú 2017-2021”. Naciones Unidas Perú (2017). <https://peru.un.org/es/48770-marco-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo-en-el-peru-2017-2021>

<sup>25</sup> Específicamente con la Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros; la Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor; y la Meta 8.10: Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos].

<sup>26</sup> “Plan de Implementación de la OIT: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Organización Internacional del Trabajo (2016). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms\\_510124.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_510124.pdf)

**empresas productivas y sostenibles; 2) Derechos fundamentales en el trabajo; 3) Protección Social, y 4) Diálogo social y tripartismo.** La inclusión de componentes referidos a **la incidencia en espacios de diálogo con las instituciones del Estado y las organizaciones de empleadores y trabajadores de empleo**, así como los componentes orientados al trabajo decente y la empleabilidad, ubica al proyecto RBSA como una valiosa iniciativa regional de dicha agenda.

96. El diseño original del proyecto RBSA está orientado a responder a la situación social generada por la creciente migración venezolana hacia países de la región andina, entre ellos Ecuador y Perú. En ese sentido, está alineado con la política de la OIT establecida a partir de la **estrategia y líneas de trabajo de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe** (2016-2019)<sup>27</sup>, a través del cual se diseña una estrategia política de atención a la crisis generada. Dada la naturaleza del mandato de la OIT, **su aporte específico está centrado en la problemática del empleo y la integración socioeconómica de la población migrante** –siendo ésta una característica diferenciadora respecto de otros organismos internacionales e instancias del SNU-. Además, ha buscado responder a la **Declaración de Quito sobre Movilidad Humana de ciudadanos venezolanos en la Región**<sup>28</sup>, que fue firmada por 11 países, en el que se enfatiza la necesidad de establecer un programa regional con el apoyo del sistema de Naciones Unidas (SNU), que permita contar con información para prestar ayuda humanitaria y lograr una migración ordenada y segura. Igualmente, señala el compromiso de los países firmantes para proveer a los ciudadanos venezolanos en situación de movilidad acceso a los servicios de salud y educación públicas y a las oportunidades en el mercado laboral y reconoce la importancia de la cooperación técnica y financiera de los Organismos Internacionales especializados para superar esta crisis.
97. Asimismo, el diseño tomó como insumo una **encuesta realizada en julio del 2018** por la OIM en **Ecuador** a 2,450 personas, de las cuales 650 estaban en Quito y las demás en las fronteras (Huaquillas y Rumichaca). De las personas entrevistadas, el 73% reportaban ganar menos del salario mínimo, el 88% trabajaba sin contrato y el 13% estaba afiliado a algún sistema de seguro de salud. Casi el 60% de los entrevistados manifestaron haber sido víctimas de discriminación alguna vez.
98. La OIM realizó una **encuesta entre abril y mayo del 2018** a 1,636 personas en **Perú**, de las cuales 700 estaban en Lima y en las fronteras (Tumbes y Tacna). El 28% de las personas que respondieron se encontraban desempleadas. En cuanto a sus condiciones laborales, el 72% trabaja como dependiente y el 28% como independiente. Casi la mitad (45%) reportaban no ganar el salario mínimo, el 85% no tenía contrato laboral y solo el 6% tiene acceso a seguro de salud. El 35% de los entrevistados manifestaron haber sido víctimas de discriminación alguna vez, casi siempre (96%) por su nacionalidad.
99. El proyecto RBSA responde a las orientaciones generales de las políticas nacionales de Ecuador y Perú referidas a la promoción del empleo decente y las formas de respuesta frente a la migración venezolana. En el Perú, en el momento en que se formula el proyecto RBSA tenía vigencia el Plan Bicentenario elaborado el año 2011<sup>29</sup> y concebido como el marco de las políticas nacionales de desarrollo que debía seguir el Perú en los siguientes diez años. Uno de los seis ejes estratégicos del plan es el eje de Economía, Competitividad y Empleo; dentro de éste se plantean políticas como la reducción de la informalidad urbana, impulso a la competitividad laboral de los trabajadores, apoyo a la competitividad empresarial de las MYPE y PYME, así como impulso a su formalización. La revisión y el análisis del diseño del proyecto RBSA permite afirmar que los objetivos y las estrategias planteados en el mismo son coherentes y concordantes con los lineamientos estratégicos del Plan Bicentenario.
100. El proyecto también responde directamente a los objetivos del **Plan de Respuesta para el Perú** que plantean aumentar las oportunidades para la integración de la población refugiada y migrante, incluyendo el trabajo decente y medios de vida; facilitar la legalización de la situación migratoria, promover el reconocimiento de títulos académicos y profesionales; además del apoyo y ayuda efectiva al emprendimiento y la generación de ingresos; todo lo cual, se espera, pueda contribuir a promover la integración y cohesión social –evitando la discriminación y la xenofobia-.

<sup>27</sup> “La migración laboral en América Latina y el Caribe. Diagnóstico, estrategia y líneas de trabajo de la OIT en la Región”. Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Latina y el Caribe (2016). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_502766.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf)

<sup>28</sup> “Declaración de Quito sobre Movilidad Humana de ciudadanos venezolanos en la Región”. (2018). <https://www.cancilleria.gob.ec/2018/09/04/declaracion-de-quito-sobre-movilidad-humana-de-ciudadanos-venezolanos-en-la-region/>

<sup>29</sup> “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). <https://www.ceplan.gob.pe/documentos /plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021>

101. Adicionalmente, siguiendo con **el caso peruano, en el año 2017 se promulgó la Política Nacional Migratoria 2017-2025** (PNM 2017-2025), en el Decreto Supremo N°15-2017, con el objetivo de garantizar el respeto y protección de los derechos de las personas migrantes, promoviendo la igualdad, la equidad, la inclusión, la integración y la observancia de la seguridad nacional, a través de una eficiente gestión integral del proceso migratorio que articule al Estado y a la sociedad, acorde a las necesidades, interés y expectativas de la población migrante y sus familiares. El cuarto eje de la PNM 2017-2015 se enfoca en la problemática de extranjeros y extranjeras en el Perú. Asimismo, también emite el Decreto Supremo N°002-2017-IN, que establece el Permiso Temporal de Permanencia para las personas de nacionalidad venezolana, con vigencia de un año, en el que se permite acceder a servicios de salud, educación y trabajo, tanto el Decreto Supremo 001-2018-IN y 007-2018-IN, estableció que los venezolanos que hayan ingresado al territorio nacional hasta el 31 de octubre podrían solicitar el Permiso temporal de permanencia hasta el 31 de diciembre del 2019.
102. Por otro lado, **en Ecuador se publicó la Ley de Movilidad Humana en el 2017- reformada en febrero de 2021- y su reglamento de ley en el 2018**, que tiene por objeto regular el ejercicio de derechos, obligaciones, institucionalidad y mecanismos vinculados a las personas ecuatorianas retornadas, quienes requieran de protección internacional, víctimas de los delitos de trata de personas y de tráfico ilícito de migrantes; y, sus familiares. en movilidad humana, que comprende emigrantes, inmigrantes, personas en tránsito, personas<sup>30</sup>. Además, se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida" 2017-2021; en su Objetivo 9 se señala: "Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo", específicamente en la política 9.6. de este objetivo "Proteger y promover los derechos de las personas en situación de movilidad humana en el territorio nacional y en el exterior", en el que garantiza el derecho a la movilidad y a la protección de los derechos humanos. En Ecuador también se cuenta con **el Plan Nacional de Movilidad Humana y la Agenda de Política Exterior 2017-2021**, en el que establece promover la ciudadanía universal y la libre movilidad a nivel internacional; fortalecer la protección de los derechos de la población en situación de movilidad humana; generar condiciones para fomentar una migración ordenada, segura y regular; y defender la diversidad, integración y convivencia de las personas en situación de movilidad.
103. El proyecto RBSA es **relevante respecto de las necesidades de la población migrante y refugiada venezolana, y las comunidades de acogida**. Estas necesidades han sido identificadas a partir del conocimiento previo generado por la OIT, principalmente de la **Evaluación Regional Temática Independiente sobre Migración Laboral de la OIT** elaborada en el 2018. En esta, se analizaron 14 intervenciones realizadas en América Latina y el Caribe entre el 2011 al 2017<sup>31</sup>, a partir de lo cual se presentan lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para mejorar la eficacia de las intervenciones de la organización en materia de migración.
104. El diseño del proyecto RBSA ha procurado responder a **las políticas nacionales de Ecuador y Perú referidas a la migración** y la problemática de la integración social y económica de la población venezolana en sus territorios. Lo hace planteando **tres estrategias** en cada uno de los países, las cuales forman parte de un enfoque integral de atención que combina la protección de los derechos laborales de los/as migrantes venezolanos/as, la activación de los mecanismos intermediación laboral y el apoyo a las iniciativas de emprendimiento.
- En Perú, el **Componente 1** - Generar una ruta de empleabilidad que facilite el tránsito de la economía informal a la formal de la población migrante venezolana asentada en Lima Norte, el **Componente 2** - Impulsar creación de emprendimientos mejor diseñados y en operación que configuren un tránsito hacia el emprendimiento consolidado con potencial de réplica a escala nacional, y el **Componente 3** - Incorporar los temas de protección de los derechos socio-laborales de los migrantes y refugiados venezolanos en los procesos de dialogo social tripartito.
  - En Ecuador, el **Componente 1** - Integración económica para el fortalecimiento del empleo y emprendimiento para población migrante ecuatoriana, el **Componente 2** - Fortalecimiento del Sistema de inspección del trabajo para garantizar condiciones de trabajo decente, y el **Componente 3** - Incorporar temas de protección de derechos en procesos de dialogo social. El proyecto incorporó un componente que busca fortalecer el sistema de inspección del trabajo para garantizar las condiciones de trabajo decente en ambos países, y un componente que busca impulsar la creación de emprendimientos mejor diseñados y en operación, en el caso de Ecuador.

<sup>30</sup> "Reglamento a la ley orgánica de movilidad humana". Decreto Ejecutivo 111, Registro Oficial Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). [https://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/reglamento\\_ley\\_de\\_movilidad\\_humana\\_reformado\\_abril\\_2018.pdf](https://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/reglamento_ley_de_movilidad_humana_reformado_abril_2018.pdf)

<sup>31</sup> "Evaluación Regional Temática Independiente sobre Migración Laboral". Organización Internacional del Trabajo (2018). <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#apg0w2j>



105. En forma coherente con los objetivos planteados en la Agenda del Trabajo Decente de la OIT, parte del Plan de Implementación de la OIT: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>32</sup> y la estrategia y líneas de trabajo de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe (2016-2019)<sup>33</sup>, el proyecto RBSA busca establecer líneas estratégicas de trabajo con las instituciones gubernamentales vinculadas a la agenda de atención de la problemática migratoria laboral. En ese sentido, en la versión original del proyecto RBSA, se pone énfasis al mandato tripartito de la OIT a través de la labor de incidencia con los Ministerio de Trabajo, la Cancillería, Superintendencia Nacional de Migraciones, las organizaciones de empleadores y los gremios de trabajadores, entre otros.
106. En el **proyecto original de USAID** también se incorporaban componentes dirigidos a un trabajo con instancias gubernamentales; además un componente complementario de formación en las metodologías de OIT (por ejemplo, IMESUN) en la perspectiva de apoyo al emprendimiento y el autoempleo entre la población.
107. **Los proyectos RBSA y USAID se reformulan a raíz de la pandemia del COVID-19** enmarcándose en los pilares 1 y 2 del “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19. Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19”<sup>34</sup>. Específicamente en: 1.1 Ampliar la protección social a toda la población, 1.2 Aplicar medidas de mantenimiento del empleo y 2.1 Reforzar las medidas de seguridad y salud en el trabajo. La nueva estrategia priorizará la asistencia directa a las personas afectadas por la crisis, como parte de la necesidad de trabajar con ayuda directa a los migrantes en virtud de su condición de vulnerabilidad en los países donde se encuentran.
108. La versión reformulada de los proyectos USAID y RBSA dio lugar al **programa Emprende Segur@**<sup>35</sup> que establece un mayor énfasis en las **estrategias dirigidas a la promoción del empleo y la generación de ingresos** –a través del apoyo a las iniciativas del emprendimiento de la población migrante y las comunidades de acogida-. Las instituciones implementadoras también mencionan que la relevancia del proyecto se da principalmente por la enseñanza del uso de metodologías probadas de SCORE e IMESUN.
109. En cierto sentido, cabe señalar que el proyecto en su versión original perdió relevancia debido al paso del tiempo y el cambio del contexto –situación generada, a su vez, por una significativa demora para el inicio de su implementación-.
110. Como se ha señalado antes, **la crisis de la pandemia que golpeó a partir del segundo trimestre a Ecuador y Perú** llevó a la OIT a la decisión de reformular los proyectos RBSA y USAID siguiendo los nuevos lineamientos establecidos por la sede central para adaptar algunos componentes de los proyectos a las características del contexto y las necesidades de la población migrante venezolana. El carácter impredecible e intempestivo de la pandemia marcó una **situación de emergencia** que obligó a la dirección de la Oficina Andina y los equipos de cada país a realizar ese **proceso en forma sumaria y bajo condiciones excepcionales**. Frente a la imposibilidad de realizar estudios específicos que sustenten las nuevas orientaciones, y debido a que los diagnósticos inicialmente previstos en el proyecto RBSA no se realizaron, los equipos nacionales a cargo de la reformulación hicieron **uso de información estadística de fuentes secundarias** y del **conocimiento validado de experiencias previas de la OIT en otros contextos**, así como **la evidencia empírica sobre la situación de las poblaciones migrantes y desplazadas** –gran parte de la misma basada en proyectos e intervenciones de la OIT de otros lugares del mundo- (Ent. Oficial Proyecto Perú, Ent. Especialista en Empresas de la Oficina para los Países Andinos y Ent. Especialista en Migración Laboral de la OIT). De modo complementario, otro factor clave que parece haber sido determinante en el rediseño de los proyectos fue la experiencia profesional de trabajo del Coordinador de Perú en la OIM.
111. El nuevo programa Emprende **Segur@** se basó en una estrategia de apoyo al emprendimiento como una ruta para integración socioeconómica –en atención a los establecido por el “Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19” de **priorizar la recuperación Económica y de apoyo a la recuperación de medios de vida-**

<sup>32</sup> “Plan de Implementación de la OIT: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Organización Internacional del Trabajo (2016). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--webdev/documents/publication/wcms\\_510124.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--webdev/documents/publication/wcms_510124.pdf)

<sup>33</sup> “La migración laboral en América Latina y el Caribe. Diagnóstico, estrategia y líneas de trabajo de la OIT en la Región”. Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Latina y el Caribe (2016). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/documents/publication/wcms\\_502766.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf)

<sup>34</sup> “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19”. Nota de políticas. Organización Internacional del Trabajo (2020). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_751916.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf)

<sup>35</sup> El “Emprende Seguro” guarda relación con la estrategia regional de integración socioeconómica definida por la Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela. “Migración desde Venezuela: Oportunidades para América Latina y el Caribe. Estrategia regional de integración socioeconómica”. OIT/PNUD. (2021). <https://reliefweb.int/report/world/migraci-n-desde-venezuela-opportunidades-para-am-rica-latina-y-el-caribe-estrategia>

Dada la situación de emergencia y de crisis que se vivió a raíz de la pandemia, esta estrategia fue complementada –en cierta medida y para ciertos grupos- con entregas de **ayuda humanitaria de sobrevivencia**.

112. Los resultados de la encuesta a beneficiarios de *Emprende Secur@* sugieren que esta estrategia fue acertada en tanto ha evidenciado el fuerte impacto de la pandemia en las condiciones laborales e ingresos en particular de los migrantes venezolanos, pero también de los nacionales tanto en el caso de Ecuador como en el de Perú. Los resultados de la encuesta muestran también la condición de vulnerabilidad en general (incluso antes de la pandemia) de los beneficiarios tanto nacionales como migrantes.

113. Con respecto a **Ecuador** (Tabla 7), el 87% de encuestados ecuatorianos ganaba menos de \$500 mensuales antes de la pandemia, mientras que 47% de ellos ganaba menos \$200. En el caso de los encuestados venezolanos migrantes estas cifras fueron de 93% y 52% respectivamente. Como referencia, la canasta familiar básica<sup>36</sup> de este país para el año 2021 era de \$709.40<sup>37</sup>. Es decir, alrededor de la mitad de encuestados no podía cubrir las necesidades alimentarias de una familia de 4 personas por sí mismos o incluso con la ayuda de otro miembro que gane igual o el doble que este. Esta situación empeora fuertemente después de la pandemia, a partir de la cual 77% de encuestados ecuatorianos y 76% de encuestados venezolanos manifestaron percibir menos de \$200. Cabe resaltar que tanto las condiciones iniciales como el impacto de la pandemia fueron similares para ecuatorianos y venezolanos entre los beneficiarios encuestados.

**Tabla 7. Ingreso mensual previo y al inicio de la pandemia - Ecuador**

Rango de ingresos	Ingreso mensual previo a pandemia		Ingreso mensual etapa inicial de la pandemia	
	Ecuatorianos	Venezolanos	Ecuatorianos	Venezolanos
<b>Menos de 200 dólares</b>	47%	52%	77%	76%
<b>De 201 a 500 dólares</b>	40%	41%	19%	22%
<b>De 501 a 700 dólares</b>	4%	4%	2%	0%
<b>De 701 dólares a más</b>	9%	2%	2%	2%
<b>Total, de observaciones</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>46</b>

114. En el **caso peruano** (Tabla 8), se observa que antes la pandemia los encuestados venezolanos recibían menores ingresos que los encuestados peruanos. Mientras que el 54% de los primeros recibía ingresos menores al sueldo mínimo (S/.930), entre los segundos esta cifra solo llegaba al 37%. Asimismo, resalta que una mayor proporción de peruanos encuestados ganaban más de S/1800 (21%) en comparación a la muestra de venezolanos (12%). Posterior a la pandemia, ambos grupos se vieron fuertemente afectados en su nivel de ingreso, y la ventaja de peruanos sobre venezolanos casi desaparece.

**Tabla 8. Ingreso mensual previo y al inicio de la pandemia - Perú**

Rango de ingresos	Ingreso mensual previo a pandemia		Ingreso mensual, etapa inicial de la pandemia	
	Peruanos	Venezolanos	Peruanos	Venezolanos
<b>Menos de 300 soles</b>	9%	14%	46%	39%
<b>De 301 a 930 soles</b>	28%	40%	32%	44%
<b>De 931 a 1300 soles</b>	25%	24%	13%	10%
<b>De 1301 a 1800 soles</b>	18%	9%	4%	4%
<b>De 1801 a más</b>	21%	12%	6%	4%
<b>Total de observaciones</b>	<b>141</b>	<b>198</b>	<b>141</b>	<b>198</b>

115. Otro resultado de la encuesta que confirma la relevancia del cambio de estrategia es la **precarización del empleo** de los beneficiarios debido a la pandemia tanto en Ecuador como en Perú. Como se observa en la Tabla 9, en ambos países

<sup>36</sup> La canasta familiar básica en Ecuador es el “es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada”. Fuente: INEC - <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

<sup>37</sup> Fuente: “Informe Ejecutivo de las Canastas Analíticas: Básica y Vital” INEC, junio 2021.

más de la mitad de los encuestados, nacionales y migrantes venezolanos, cambiaron de condición laboral a raíz de la pandemia en ambos países. Se observa para todos los casos un aumento en el porcentaje de participantes que no contaron con empleo después de la pandemia. Asimismo, la encuesta sugiere un aumento de participantes con autoempleo informal entre migrantes venezolanos en Ecuador (de 28% a 32%) y de manera aún más significativa entre nacionales (de 32% a 53%) y migrantes venezolanos (de 30% a 38%) en Perú.

**Tabla 9. Cambio de empleo de encuestados debido a la pandemia – Ecuador y Perú**

Ocupación antes y luego de la pandemia		Nacionalidad			
		Ecuador		Perú	
		Nacionales	Venezolanos	Nacionales	Venezolanos
<b>¿Cambió de ocupación a partir del inicio de la pandemia?</b>	No	37%	39%	46%	37%
	Sí	63%	61%	54%	63%
<b>Empleo previo a pandemia</b>	Autoempleo formal	22%	15%	28%	16%
	Autoempleo informal	34%	28%	32%	30%
	Trabajo asalariado formal	8%	11%	21%	17%
	Trabajo asalariado informal	17%	28%	13%	28%
	No contaba con empleo	19%	17%	6%	9%
<b>A que ocupación pasó</b>	Autoempleo formal	15%	7%	17%	15%
	Autoempleo informal	30%	32%	53%	38%
	Trabajo asalariado formal	0%	18%	4%	5%
	Trabajo asalariado informal	12%	18%	12%	16%
	No contaba con empleo	42%	25%	14%	27%

## 5.2. Validez del diseño

En la formulación del proyecto RBSA se han aplicado los principios de Gestión Basada en Resultados. Sin embargo, su diseño inicial presenta como principales flancos débiles tres características: una insuficiente identificación de riesgos, la falta de una estrategia de sostenibilidad y la limitada incorporación de un enfoque de género.

El proyecto USAID fue concebido como una iniciativa de complementación a la estrategia del proyecto RBSA de OIT. El diseño de dicho proyecto no cuenta con una TOC, ni un marco lógico que sustente los componentes y líneas de intervención. Aunque sí incluye una propuesta de monitoreo basada en una matriz de resultados.

Como respuesta a la crisis social y económica causada por la pandemia del COVID-19 en el año 2020, ambos proyectos fueron rediseñados en función de los marcos y lineamientos de la OIT (en particular del “Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19”), a través de los cuales se planteó una nueva estrategia de NNUU y OIT frente a la migración venezolana ocurrida en los últimos años: pasar de la ayuda humanitaria a un enfoque de integración socioeconómica de la población migrante.

Un análisis de la validez del diseño del programa *Emprende Segur@* –tomando como referencia el “Marco de resultados Piloto USAID PER ECU”– permite concluir que el Marco Lógico incorporado establece una adecuada cadena causal entre objetivo, resultado esperado y actividades –con excepción del Objetivo 1, donde no queda claro el uso que se le darán a los estudios ahí previstos-. En general, el programa sí desarrolla un sistema de monitoreo exhaustivo y adecuado, a través del cual se ha podido generar información valiosa –cuyo análisis queda aún pendiente de realizar-.

En cuanto al enfoque de género, si bien el proyecto original RBSA incorporaba de forma declarativa objetivos vinculados a la igualdad de género, estos no se plasmaron en el diseño de sus distintos componentes; como tampoco en sus instrumentos, metas e indicadores. Sin embargo, la acertada selección de los socios

implementadores del proyecto permitió que el proyecto llegue a tener más del 50% de beneficiarias mujeres, lo cual se reflejó en los resultados obtenidos.

En el rediseño que da lugar al programa Emprende Segur@ se observa una preocupación por superar algunos de estos vacíos del proyecto RBSA. De hecho, los instrumentos del sistema de monitoreo del programa realizan el análisis de la ejecución de la intervención diferenciando por sexo.

Por otra parte, no se evidencia disposiciones presupuestarias especiales en el programa Emprende Segur@ para recopilar y analizar información con perspectiva de género. Tampoco, existió un miembro del equipo que sea especialista en el enfoque de género, equidad o diversidad, ni existió un experto en el manejo de ese enfoque en OIT a quien se le consulta o envía los documentos de avance para recibir algún comentario o aporte en esa perspectiva.

### El proyecto RBSA: coherencia del diseño original

116. En general, se puede afirmar que en la formulación del proyecto RBSA **se han aplicado los principios de Gestión basada en Resultados**. Sin embargo, su diseño inicial presenta como principales flancos débiles tres características: una insuficiente identificación de riesgos, la falta de una estrategia de sostenibilidad y la ausencia de un enfoque de género (estas últimas dos se analizan en secciones siguientes).
117. Una posible explicación a este resultado es que su diseño corresponde a los formatos de proyectos RBSA que se caracterizan por ser más **flexibles** en su sustentación formal y por no contar con el requisito de un plan de sostenibilidad. Se trató de un proyecto concebido inicialmente en forma “abierto” y flexible por lo novedoso que resultaba la problemática migratoria, procurando –en cierto sentido– “probar” metodologías e instrumentos usados por OIT en otros países. Para ello, el proyecto tuvo en cuenta los resultados y lecciones aprendidas de otro proyecto anterior denominado “Uno más uno” que OIT/PNUD y la MLM llevaron a cabo bajo un esquema de grupos solidarios de ahorro e iniciativas empresariales mancomunadas entre nacionales y extranjeros –quedando descartada esta metodología porque dicho modelo resultó inviable por lo complejo y difícil que resultó llevarlo a práctica–.
118. El proyecto RBSA –como toda iniciativa de ese tipo al interior de OIT– fue concebido a partir de la priorización de la agenda de los programas de trabajo decente (Fuente: IGDS 474). Como se señaló anteriormente, para la formulación del proyecto RBSA se contó con el aporte técnico de varias áreas, oficinas y expertos de OIT vinculados a tres problemáticas: migración, emprendedurismo y microfinanzas.
119. Para un análisis de la **teoría del cambio (TOC)** contenida en el diseño original del proyecto RBSA, se ha analizado las TOC para cada uno de los países de manera independiente. Para evaluar **la calidad y la consistencia de la sustentación de la estrategia** planteada en el proyecto RBSA en **Perú**, hemos tomado en consideración dos fuentes: el documento que incluye la sección titulada “Intervention Strategy”, y el documento “Teoría del cambio. RBSA 2018-2019”<sup>38</sup>, que tiene el formato de un Marco Lógico. **La propuesta plantea en forma coherente y sustentada una ruta de empleabilidad orientada al cierre de brechas a tres niveles –con intervención de distintos actores–: nivel individual (competencias, certificaciones, credenciales educativas), nivel organizacional (enfoque empresarial) y nivel institucional (regulaciones y servicio público de empleo).**
120. En **Ecuador** se revisó el documento “Teoría del cambio. RBSA 2018-2019 ECU”<sup>39</sup>. La propuesta del TOC se presenta también en un formato de Marco Lógico y establece **una adecuada cadena causal donde se distingue el tratamiento de la ruta de empleabilidad (en empresas, como empleo dependiente), y la opción del emprendimiento –como estrategias distintas pero complementarias dentro del mismo proyecto–**. Aunque llama la atención que para cada Resultado inmediato o Producto se haya propuesto sólo una actividad. En todo caso, para la primera ruta se proponen productos como el acceso a servicios de capacitación y el reconocimiento y certificación de las habilidades, calificaciones

<sup>38</sup> “Teoría del cambio. RBSA 2018-2019 Perú”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2018). <https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16069&parId=6C397E97C1AFFEC2!16056&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Word>

<sup>39</sup> “Teoría del cambio. RBSA 2018-2019 ECU”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2018). <https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16080&parId=6C397E97C1AFFEC2!16063&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Word>

y competencias laborales y profesionales de la población migrante. Para la ruta referida al emprendimiento, sólo se menciona como producto 6 “Trabajadores migrantes reciben servicios de desarrollo empresarial” al que le corresponde la actividad 6 “Brindar servicios de desarrollo empresarial y financieros a los(as) trabajadores(as) migrantes para la creación y consolidación de emprendimientos”. Cabe mencionar que el TOC de Ecuador no cuenta con líneas estratégicas, como sí lo es en el caso de Perú.

121. En general, al igual que en el caso de Perú, la versión del proyecto diseñada para Ecuador constituye **una propuesta coherente basada en una adecuada cadena causal que parte de un diagnóstico** de las características de la población económicamente activa venezolana con información cualitativa y cuantitativa actualizada sobre el perfil laboral del migrante venezolano, como insumo clave para el Estado en la definición y diseño de instrumentos de política pública para promover el empleo de esa población.

122. Sin embargo, en general, **el diseño del proyecto RBSA no cuenta con sistema de monitoreo y evaluación** sino sólo con una matriz de indicadores. No existieron instrumentos específicos o documentos que plantearan qué modelo de monitoreo se seguiría durante el proyecto. Aunque, al mismo tiempo, debe señalarse que **este requisito de diseño no es parte de las exigencias o parámetros de formulación de los proyectos RBSA**.

123. Por otro lado, consideramos que en la teoría del cambio del proyecto RBSA (plasmada en el Marco Lógico antes analizado) **no se está considerando de modo adecuado la dimensión institucional y el contexto político** y las diferencias importantes entre ambos países en este sentido de la intervención; vale decir, los factores relacionados a las presiones y los incentivos bajo los cuales actúan las autoridades de los distintos niveles de gobierno toman decisiones. Para el caso peruano, consideramos que no ha sido suficiente considerar como parte de los supuestos un escenario previsible relacionado a la situación política y económica de Venezuela y “la identificación de riesgos derivados de la xenofobia y percepciones negativas de la inserción social y económica de los/as venezolanos/as”, así como riesgos asociados a la política nacional y las debilidades institucionales del Estado. La opinión negativa hacia cualquier iniciativa gubernamental “de apoyo” a favor de la población venezolana, en el Perú, ha pesado fuertemente en los últimos años. Y la prueba de ello es que, al momento de implementar el proyecto en la zona de Lima Norte, la mayor parte de gobiernos locales se negó a participar precisamente por el temor a la presión y críticas de su propia población. Asimismo, cuando se plantea la agenda de la migración a nivel tripartito, la pregunta que surge es cómo generar mejores condiciones –tanto en Perú como en Ecuador– para proponer una discusión sobre el reconocimiento de derechos laborales y sociales para la población migrante venezolana como parte de una agenda tripartita con presencia de gremios empresariales y la participación de sindicatos de trabajadores, sobre todo en un contexto en el que la creciente xenofobia ha empezado a ser parte de la discusión política y, en el caso peruano, incluso materia de debate electoral en el periodo reciente. Por el contrario, en Ecuador hay una participación activa en temas de inclusión de migrantes por parte de los socios mandantes e instituciones aliadas con los que la Oficina de la OIT mantiene una articulación constante desde antes del inicio del proyecto; por ejemplo, la inclusión de migrantes en las iniciativas de Municipios previo al inicio del proyecto. Lo cual facilitó la comunicación y participación de estos actores, en continuidad del trabajo que se venía desarrollando. En este sentido, la dinámica establecida con los actores, permite que las acciones desarrolladas en el proyecto tengan continuidad dando sostenibilidad a los procesos.

### **El proyecto USAID: justificación y matriz de resultados**

124. El proyecto USAID fue concebido como **una iniciativa de complementación** a la estrategia del proyecto RBSA de OIT, bajo la concepción del fortalecimiento de “un mercado laboral resiliente” –incluyendo sus instituciones, sistemas y estructuras– (p. 18, Documento “Project Contribution Agreement”) a través del **desarrollo de capacidades instaladas en las contrapartes nacionales** (Ministerio de Trabajo, organizaciones de empleadores y trabajadores, entre otros), para la **formulación de políticas y programas de trabajo dependiente y de autoemprendimiento**. En la línea de trabajo de **emprededurismo**, para USAID la sostenibilidad del proyecto pasa por la institucionalización de la experiencia y el fortalecimiento de capacidades –por ejemplo, instalación de capacidades a través de la transferencia de metodologías de OIT como IMESUN–. En la línea de apoyo a la **empleabilidad**, se busca la sostenibilidad del proyecto a través del fortalecimiento de los mecanismos de intermediación laboral y las bolsas de trabajo.

125. El proyecto contemplaba una clara **estrategia comunicacional** orientada a reforzar conceptos clave dirigidos hacia los constituyentes de OIT (empleadores, trabajadores, Estado) sobre trabajo decente, derechos laborales y lucha contra formas de explotación laboral de la población migrante; en combinación con una labor de incidencia sobre líderes de

opinión (prensa, autoridades, congresistas, líderes empresariales y sindicales, etc.) que posicione positivamente en la agenda pública de discusión el tema de la migración laboral.

126. Se esperaba que las iniciativas de OIT junto con las de otras instituciones resulten en un **cambio de actitudes y comportamientos** que coadyuven a reducir la xenofobia, el racismo y la discriminación contra la población migrante.

127. **El proyecto de USAID no tiene una TOC, ni un marco lógico** que sustente los componentes y líneas de intervención. No obstante, en el documento “Project Contribution Agreement” sí se incluye una breve sección titulada “Justificación”. Ahí se señala que en situaciones de migraciones masivas frente a las que no se responde adecuadamente a las tendencias de largo plazo del mercado, surgen dos desafíos; uno primero, referido a las políticas públicas y las estructuras de gobernanza de la migración; y, uno segundo, relacionado a las instituciones de protección social y los mercados de trabajo para alcanzar la integración social de la población migrante. Se señala también que el impacto de la pandemia generará pérdida de empleos y precarización laboral entre la población –en particular la de origen venezolano, lo que ejercerá más presión en los mercados laborales, posiblemente generando mayor rechazo y discriminación. Frente a ello, se plantea un enfoque de protección social de asistencia directa a población vulnerable combinado con un enfoque de recuperación de medios de vida y transición hacia un empleo decente<sup>40</sup>.

128. **Sin embargo, en el diseño del proyecto USAID sí se consideró una propuesta de monitoreo basada en una matriz de resultados.** Este sistema de monitoreo tiene indicadores de productos y resultados elaborados por el Oficial Monitoreo y Evaluación, y consta de cuatro elementos:

- a. Instrumentos para los socios implementadores de recojo de información para el servicio<sup>41 42</sup>.
- b. Herramienta de la OIT que permite sistematizar la información generada por los implementadores.
- c. Cálculos de indicadores y evolución, con la finalidad de ver el avance.
- d. Indicadores de resultados, que incluyen encuestas que se aplican a los beneficiarios para conocer los resultados: ventas, sostenibilidad, formalización y capacitación de gestión de los emprendimientos.

129. En suma, a pesar de no tener una TOC, y a partir de lo señalado en la “justificación” en el diseño original del proyecto, la lógica predominante en el mismo apunta a apostar por **la integración social a través de los sistemas de intermediación laboral como mecanismo clave para el logro de la regularización de los trabajadores migrantes y el mejoramiento de sus condiciones de trabajo** –lo cual supone un fortalecimiento del sistema público nacional de empleo-. Se parte de un diagnóstico que ubica una población migrante con un alto capital humano (niveles de educación superior universitaria o técnica) que está ubicada en empleos del sector informal. Frente a lo cual la propuesta consiste en facilitar el acceso a servicios de intermediación laboral que mejoren la empleabilidad a través del desarrollo de habilidades, certificación de competencias y cualificaciones, gestión del empleo y bolsas de trabajo para facilitar la inserción en el mercado laboral.

### La reformulación de los proyectos: respuesta a la crisis socioeconómica y sanitaria del COVID-19

130. Como una forma de respuesta a la crisis social y económica causada por la pandemia el año 2020, la OIT estableció el **“Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19”**<sup>43</sup> donde se planteó una respuesta basada en **cuatro grandes pilares** para reducir el impacto negativo de la crisis en las condiciones sociales y económicas de los

<sup>40</sup> “Piloto para la recuperación de medios de vida y transición hacia el empleo decente de trabajadores independientes peruanos y venezolanos”. Documento Interno USAID OIT 2020. <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AA2dZAVzghVgbls&cid=6C397E97C1AFFEC2&id=6C397E97C1AFFEC2%2116026&parId=6C397E97C1AFFEC2%2116102&o=OneUp>.

<sup>41</sup> “Estrategia para la elaboración de la Línea de Base”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2117342&parId=6C397E97C1AFFEC2116583&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=PowerPoint>

<sup>42</sup> “Matriz Indicadores 2020 EC-OIT”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2119731&parId=6C397E97C1AFFEC2116601&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Excel>

<sup>43</sup> “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19” (2020) [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_751916.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_751916.pdf)

Países Miembros: 1) Estimular la economía y el empleo. 2) Apoyar a las empresas, el empleo y los ingresos. 3) Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo. 4) Buscar soluciones mediante el diálogo social.

131. Se trataba de una estrategia que integraba **dos enfoques** en uno: el enfoque de protección social bajo esquemas de asistencia directa a población vulnerable y el enfoque de recuperación de medios de vida y transición hacia el empleo decente<sup>44</sup>.

132. A partir de esta estrategia planteada por la OIT frente a la nueva coyuntura mundial, se procedió a realizar los ajustes necesarios a los proyectos de cooperación en curso con la finalidad de adecuar sus objetivos y resultados esperados a dicho marco estratégico. Éste fue el motivo por el cual se planteó una reorientación del proyecto RBSA, modificando el énfasis de ambos componentes o líneas de trabajo, y priorizando y poniendo por delante el apoyo al emprendedurismo como una alternativa de respuesta más viable frente a la crisis económica, el cierre de empresas y el creciente desempleo.

### El programa piloto **Emprende Segur@**

133. **El proceso de reformulación de los proyectos RBSA y USAID** siguió una ruta algo distinta a la formulación inicial del primer proyecto RBSA. Según algunos actores entrevistados, el diseño del nuevo proyecto estuvo a cargo de los equipos de Perú y Ecuador. En ese sentido, las experiencias profesionales previas de los oficiales de Perú y Ecuador fueron fundamentales para el diseño del **Emprende Segur@**, quienes tuvieron como un referente clave el “Marco Estratégico a nivel político de la OIT en respuesta al COVID-19” para asegurar el cambio de enfoque del proyecto, orientando las acciones hacia una intervención directa –en vez de enfocarse en la labor de incidencia política y trabajo con autoridades e instancias gubernamentales-.

134. Como se vio anteriormente, tanto el proyecto RBSA como el proyecto USAID, responden al cambio en la estrategia de NNUU y OIT frente a la migración venezolana operado en los últimos años, sobre todo a partir de la Reunión del 3 y 4 de setiembre 2018 – que dio lugar a la Declaración de Quito sobre movilidad humana de ciudadanos venezolanos en la región – firmada por 11 países <sup>45</sup>. Se trata de **un nuevo enfoque de atención que pasa de la ayuda humanitaria a un enfoque de integración socioeconómica de la población migrante** en su entorno de llegada. *“Mientras que la ayuda humanitaria busca satisfacer las necesidades básicas de la población refugiada y migrante, en particular la alimentación, la salud y la vivienda, una Estrategia regional de integración económica se propone convertir a sus destinatarios en los promotores de su propia subsistencia al fomentar su inclusión sostenible en las comunidades de acogida y su contribución a las economías locales”* <sup>46</sup>.

135. De los 7 ejes prioritarios planteados en este último documento, los proyectos RBSA y USAID, bajo la versión reformulada del programa **Emprende Segur@**, responden a 4: 1) **Promoción de empleo e impulso a la empleabilidad** a través del fomento del acceso y la eficiencia de programas y plataformas de intermediación laboral. 2) **Emprendimiento y desarrollo empresarial**, que procura la integración de personas migrantes y refugiadas “a programas de emprendimiento sostenible y cadenas de valor”, y el impulso del autoempleo. 3) **Inclusión financiera** para facilitar el acceso a servicios financieros en países de acogida, promoviendo la educación financiera y adaptando la oferta bancaria a las necesidades de esa población. 4) **Cohesión social** a través del fortalecimiento institucional en los países de acogida y campañas de sensibilización orientadas a combatir la discriminación y la xenofobia.

136. Para una valoración de la **validez del diseño del Emprende Segur@** puede tomarse como punto clave de referencia el “Marco de resultados Piloto USAID PER ECU” <sup>47</sup> que contiene la propuesta de TOC para la reformulación de los proyectos presentada bajo un formato de Marco Lógico. En general, existe coherencia entre los objetivos, resultados esperados y

<sup>44</sup> “Propuesta de reformulación del proyecto “Promoción de la integración en el mercado laboral de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad”. Documento Interno - Oficina de la OIT para los Países Andinos  
<https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16092&parId=6C397E97C1AFFEC2!16066&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Word>

<sup>45</sup> “Declaración de Quito sobre Movilidad Humana de ciudadanos venezolanos en la Región”. (2018). <https://www.cancilleria.gob.ec/2018/09/04/declaracion-de-quito-sobre-movilidad-humana-de-ciudadanos-venezolanos-en-la-region/>

<sup>46</sup> “Migración desde Venezuela: Oportunidades para América Latina y el Caribe. Estrategia regional de integración socioeconómica”. OIT/PNUD. (2021). <https://reliefweb.int/report/world/migraci-n-desde-venezuela-oportunidades-para-am-rica-latina-y-el-caribe-estrategia>

<sup>47</sup> “Marco de resultados Piloto USAID PER ECU”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2018). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16137&parId=6C397E97C1AFFEC2!16110&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Excel>

actividades en el conjunto de la propuesta. La única excepción es poca claridad en la cadena causal derivada del Objetivo 1, y el Resultado esperado 1.1. Ahí se establecen cuatro estudios relativamente costosos (dado que suman un total de US\$ 232,990), orientados a brindar insumos para poder incidir sobre las condiciones estructurales del mercado laboral para favorecer la recuperación de medios de vida y transición hacia empleo decente de trabajadores y trabajadoras independientes afectados por el impacto socioeconómico del COVID-19. Sin embargo, el uso y aplicación de sus hallazgos no quedan claramente establecidos; en particular, el de dos de esos estudios orientados hacia una caracterización de la demanda laboral de las zonas de intervención. En cambio, lo planteado en el Objetivo 2, “Promover la recuperación de medios de vida y transición hacia empleo decente de trabajadores y trabajadoras independientes afectados por el impacto socioeconómico del COVID-19”, se vincula bien a los resultados esperados 2.1 y 2.2, los cuales sí corresponden al objetivo y podrán ser nutridos por las actividades planteadas. En el Objetivo 3, Promover los derechos laborales de los trabajadores migrantes y nacionales con foco en Seguridad y Salud en el marco de la emergencia nacional decretada ante el COVID-19, y los resultados esperados 3.1 sí corresponden al objetivo y guardan relación con las actividades planteadas.

137. Los **componentes** del Emprende Segur@ son los mismos para ambos países. Sin embargo, las actividades en Ecuador y Perú han procurado responder a la realidad local de cada país. En ese sentido, por ejemplo, con relación al componente de generación de conocimientos, debe señalarse que en Ecuador no existían formadores locales en la metodología IMESUN, por lo que una actividad que el programa Emprende Segur@ tuvo que realizar fue la formación de formadores con la finalidad que la metodología pueda ser enseñada. Este dato no es menor porque plantea condiciones más complejas para el desarrollo de una adecuada formación a ese nivel.

138. Con respecto a **los instrumentos de capacitación**, según las entrevistas a instituciones implementadoras muchos de los beneficiarios de ambos países accedieron a las capacitaciones a través del teléfono móvil, el cual representa el dispositivo al que más acceso tienen los beneficiarios según la encuesta realizada por el equipo consultor. Según los resultados obtenidos a través de ésta, más del 80% de esta población reportó tener acceso a un celular propio, el porcentaje más alto entre todos los dispositivos. Este dato –sobre todo, considerando que menos de la mitad de encuestado reportó tener Wifi privado- valida la decisión del proyecto en Ecuador de incluir en su diseño la provisión de recargas móviles de internet con el fin de facilitar el acceso a las capacitaciones en línea. Ello es así especialmente en el contexto ecuatoriano en donde 17% de los nacionales y 21% de los venezolanos encuestados indicó no tener acceso a internet de ningún tipo.

139. Ello se suma a otras dimensiones del diseño del nuevo programa Emprende Segur@ que también mostraron ser **flexibles y buscaron atender a las particularidades del contexto de cada país**, así como a los antecedentes y estilos de trabajo de las instituciones implementadoras y de los equipos a cargo. Un ejemplo de lo primero se da en el Componente 1: en Ecuador se establece un fondo solidario de apoyo humanitario para la emergencia a través del cual se otorgó a los beneficiarios, especialmente a mujeres cabeza de hogar, \$180 (en dos partes) para atenuar la crisis en sus hogares; mientras que en Perú se establece una transferencia monetaria a cada participante, quien recibió 380 soles como bono complementario para gastos de subsistencia. En cambio, sobre lo segundo se pueden mencionar diferencias en el diseño de la entrega del Capital Semilla en ambos países. En Ecuador, el equipo de OIT, con FUDELA, estableció que el capital semilla debía ser de USD\$ 1,500, ya que se requería al menos ese monto para que los proyectos beneficiarios sean robustos y sostenibles, mientras que en Perú se optó porque el capital semilla fue de S/ 2,400 (aprox. USD\$ 625)<sup>48</sup> y se pudiera otorgar a todos los beneficiarios que cumplieran con por lo menos un 70% de asistencia a las sesiones de capacitación y hayan presentado su plan de negocios. O los esquemas de canalización del apoyo crediticio: en Perú, basándose en su amplia experiencia previa, Alternativa optó por recurrir a los Grupos de confianza para establecer una intermediación de un espacio asociativo que –sobre todo en el futuro- podrá tener una función clave en el establecimiento de garantías solidarias. Para mayor detalle de las estrategias de los socios implementadores y su historia en sus respectivos países véase el Box 1 y 2.

140. Finalmente, un aspecto importante del diseño de Emprende Segur@ tiene que ver con la **parte pedagógica y procedimental de la formación**. En ese sentido, cabe señalar que en las entrevistas a las instituciones implementadoras éstas mencionan que el proyecto original había considerado un número excesivo de horas lectivas para los beneficiarios, lo cual no correspondía a la realidad ni disponibilidad de tiempo de los emprendedores migrantes y nacionales. Esta percepción es corroborada por las opiniones vertidas por los beneficiarios en las entrevistas y los grupos focales.

<sup>48</sup> Tipo de cambio Nuevos Soles S/. a dólares americanos USD = S/. 3.85 al 30/06/2021.



### Box 1. La experiencia de Alternativa en microfinanzas

La experiencia de ONG Alternativa (Perú) tiene como elemento central los esquemas de grupos solidarios y los bancos comunales. De hecho, el primer programa de microcréditos basado en grupos solidarios en el Perú lo inició Alternativa en el año 1984, en el marco de una experiencia piloto dirigido a comerciantes ambulantes <sup>a</sup>. Al mismo tiempo, lo que inició como un componente más de una estrategia de apoyo a la microempresa, devino en un programa con objetivos e instrumentos propios. Es así como el apoyo crediticio que formaba parte de una intervención más amplia de apoyo al desarrollo microempresarial, se constituyó posteriormente en un programa específico de microfinanzas dirigido a sectores populares.

En la actualidad, Alternativa tiene como una de las principales líneas de acción de estrategia de microfinanzas los bancos comunales, la cual ofrece la oportunidad de acceso a crédito acompañada de una asesoría y capacitación “preferentemente a mujeres que desarrollen alguna actividad económica con el objetivo de incrementar los ingresos de sus negocios y de esta manera contribuir al desarrollo de las estrategias de estos sectores para luchar contra la pobreza” (Ibid., pág. 12). Con el transcurrir de los años, Alternativa se plantea el objetivo de lograr la sostenibilidad financiera y ampliar su población objetivo de manera diversificada; logrando durante la década de los años 90 desarrollar de manera extensiva la metodología de bancos comunales. “Un banco comunal es una organización formada por un grupo de personas para solicitar a la ONG créditos individuales, pero con garantía colectiva. Vale decir créditos con garantía “solidaria” según el cual si uno de los miembros no cumple con los compromisos pactados todos tienen que responder” (Ibid., página 13).

Los grupos solidarios constituidos en el programa *Emprende Segur@* implementado por el socio Alternativa de Lima, Perú, responden a una metodología propia de las microfinanzas en la región cuya característica principal es “el uso de una garantía intangible, denominada garantía mancomunada que se basa en el compromiso de todos los componentes del grupo de responder ante una eventual falta de pago de uno de sus miembros”; bajo un esquema en el cual el sujeto de crédito “es el grupo solidario como un todo” <sup>b</sup>. Para facilitar el seguimiento de la entidad financiera cada grupo solidario “ nombra un coordinador y un secretario, quienes en forma rotativa se hacen cargo de distribuir el monto total desembolsado al grupo, así como también de la recuperación y posterior repago del préstamo a la institución” (Ibid.).

<sup>a</sup> Fuente: <http://www.alter.pe/wp-content/uploads/2014/02/microcredito.pdf>, pág. 11

<sup>b</sup> Fuente: [https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub\\_volumen4/63-118.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf), pág. 2

### Box 2. Experiencia de FUDELA en cooperativismo

En el caso de FUDELA (Ecuador), este cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de construcción de ciudadanía, tejido social, liderazgo y desarrollo humano integral. El modelo de intervención se basa en una estrategia comunitaria de articulación, en el que se consideran los actores locales: municipios, unidades educativas, sociedad civil. Considera que la inserción laboral y emprendimiento se da por medio de la dinamización de comunidades y también por el fortalecimiento de capacidades locales. FUDELA cubre el 65% del territorio ecuatoriano, se encuentra en 13 provincias, y cuenta con cuatro oficinas locales en el país.

FUDELA busca fomentar el cooperativismo, a través del fortalecimiento del tejido barrial vinculados a micronegocios existentes (tiendas/supermercados barriales), como la base del trabajo comunitario a través de talleres de fomento de capacidades técnicas para el desarrollo de proyectos comunitarios y cooperativismo. Asimismo, busca impulsar a sus beneficiarios a través de una base de datos dinámica de los emprendimientos en cada una de las ciudades en las que se desarrolló el piloto *Emprende Segur@* <sup>c</sup>. Cada uno de los participantes de sus programas relacionados al tema de medios de vida cuentan con una ficha informativa que busca apoyar a la articulación de los emprendimientos con el mercado local.

Para reconocer las buenas prácticas de asociatividad financiera que se desarrollan en Ecuador, realiza acercamientos con diversas organizaciones que abordan la temática a nivel nacional. En este sentido, se reconocen las potencialidades del cooperativismo a la vez que se identifican las limitaciones que presentan y adapta las dinámicas de los contextos de los públicos objetivos. En el marco de *Emprende Segur@*, para fomentar el cooperativismo y fortalecimiento al tejido barrial, a través de una convocatoria abierta, encargó a la Red de Mujeres Líderes - ASOLIDER el diseño de una estrategia que incidió en la asociatividad a través del diagnóstico de comunidades, la identificación de líderes barriales y el mapeo micronegocios con potencial de convertirse en negocios ancla para la integración barrial, así como la asesoría legal para la consolidación de asociaciones. ASOLIDER impartió el módulo de Asociatividad Financiera, bajo un enfoque de fomento al cooperativismo y las microfinanzas mediante el fortalecimiento del trabajo asociativo a 132 beneficiarios en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Santo Domingo. En estas mismas ciudades, FUDELA identificó a un líder y a una lideresa que apoyaron en el desarrollo del tejido barrial comunitario.

<sup>c</sup> Fuente: <https://fudela.org.ec/emprendimientos/>

141. En el diseño original del RBSA se señala que la igualdad de género constituye un enfoque del proyecto, indicando que todas las acciones del proyecto incorporarán la dimensión de género, que en los diagnósticos se recopilará la información por género y se incluirá en las variables de análisis para entender la situación específica de las mujeres. Sin embargo, en general, **no puede afirmarse que el diseño original del proyecto RBSA haya desarrollado una transversalización del enfoque de género.**
142. Ello es así a pesar de que el diseño original tanto del proyecto RBSA como del proyecto USAID contienen en sus respectivos documentos una alusión directa a la necesidad de considerar las diferencias de género como un eje transversal de sus objetivos y actividades. Eso queda formulado en el primero del siguiente modo: *“Todas las acciones del proyecto incorporarán la dimensión de género: en los diagnósticos se recopilará información por género y se incorporarán variables de análisis que permitan conocer la situación específica de las mujeres; en los análisis prospectivos de mercado de trabajo se explorarán posibles sectores de incorporación para las mujeres más allá de los tradicionales como servicio doméstico; en los servicios de apoyo para el empleo se tendrán en cuenta las características de los núcleos familiares a que pertenecen las personas migrantes para incorporar servicios de cuidado si fuera necesario; en los análisis y propuestas de normativa también se tendrá en cuenta las especiales dificultades para la regularización que tienen las mujeres/sectores en los que se integran mayoritariamente”*. Sin embargo, cuando se analizan los distintos componentes del proyecto se concluye que **esta declaración no se plasmó en el diseño de sus distintos componentes, instrumentos e indicadores.** Esta apreciación incluye la formulación inicial de la **Teoría de Cambio**, en la que no se encuentra presente dicho enfoque; **no está presente en los componentes, las actividades, los productos, los efectos intermedios y el impacto del proyecto.**
143. En el proyecto USAID no sólo se considera el género como un enfoque transversal, también **se lo incluye en los resultados esperados 2.2. del Objetivo 2:** *“Se mejoran las capacidades de los Ministerios para garantizar el cumplimiento de los derechos fundamentales de los y las trabajadores(as) migrantes y refugiados(as) y el acceso a sistemas de protección y seguridad social con especial énfasis en las mujeres y las personas más vulnerables”*. La reformulación del proyecto a raíz de la crisis de la pandemia impidió llevar a cabo esta línea de trabajo.
- El enfoque de género en el programa Emprende Segur@**
144. En la segunda etapa de los proyectos luego del rediseño que da lugar al Emprende Segur@ se observa una preocupación por superar de algún modo los vacíos mencionados. Por ejemplo, se hizo uso de información inicial que sirvió como una suerte de línea de base con algunas características de los postulantes y participantes, considerando las variables socioeconómicas de los beneficiarios para entender las diferencias de género y discriminación.
145. Por otro lado, el Emprende Segur@ incluye un sistema completo de indicadores, hitos y flujos de información que tienen en cuenta el género. De hecho, el programa cuenta con un Oficial de Monitoreo y Evaluación que analiza la información brindada por los socios implementadores. Sin embargo, pareciera estar pendiente la profundización de un enfoque que permita analizar los efectos de la intervención del proyecto y sus consecuencias en el cierre de brechas de género –que vaya más allá de un análisis de los diferenciales de ingresos–.
146. El plan de monitoreo y evaluación de Emprende Segur@ ha requerido que toda la información de los beneficiarios sea desagregada por género. Se observa que los indicadores mínimos planteados en los Términos de Referencia de la contratación de las instituciones implementadoras requieren **la desagregación por género.** Este sistema de monitoreo de Emprende Segur@ tiene indicadores de productos y resultados elaborados por el Oficial Monitoreo y Evaluación y consta de instrumentos en Hojas Excel para los socios implementadores de recojo de información para el servicio<sup>49 50</sup>. Estos instrumentos sí recogen información desagregada por sexo.
147. Asimismo, el enfoque de género se ve integrado en el programa Emprende Segur@ a través de los **contratos de OIT con las agencias implementadoras.** En el caso del contrato de Alternativa, se establece un apartado de medidas específicas relativas a la promoción de igualdad de género. En él se indica, entre otras cosas, que las participantes mujeres representen al 50% de participantes del proyecto; que las estrategias de desarrollo de capacidades apunten a

<sup>49</sup> “Estrategia para la elaboración de la Línea de Base”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!17342&parId=6C397E97C1AFFEC2!16583&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=PowerPoint>

<sup>50</sup> “Matriz Indicadores 2020 EC-OIT”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!19731&parId=6C397E97C1AFFEC2!16601&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Excel>

la autonomía económica principalmente de mujeres; y que se tome en cuenta las necesidades, intereses y expectativa de mujeres para que las acciones que se implementen consideren sus tiempos, formas de aprendizaje y dinámicas personales. Por su parte, en el contrato de FUDELA solicita que el trabajo con población vulnerable incluya la adopción del enfoque de género, estableciendo igualdad de oportunidades para mujeres y varones y que las participantes mujeres representen al menos el 50% de los participantes. Lo antes señalado, propuso una orientación más bien general, fue respaldada con la experiencia de los socios implementadores, los cuales han establecido como parte de sus ejes el enfoque de género.

148. Sin embargo, en los documentos revisados y las entrevistas hechas, no se evidencia disposiciones presupuestarias especiales para recopilar información con perspectiva de género. Asimismo, no existe un miembro del equipo que sea especialista en el enfoque de género, equidad o diversidad. Como tampoco existe un experto en el manejo de ese enfoque en OIT a quien se le consulta o envía los documentos de avance para recibir algún comentario o aporte en esa perspectiva. Como tampoco ha habido ninguna estrategia para formar capacidades en el equipo del proyecto en materia de enfoque de género y no discriminación.
149. No obstante, lo señalado queda claro que el Emprende Segur@ sí incorpora en su diseño y su ejecución la problemática de género como una variable clave de interés. De hecho, por ejemplo, el programa tiene explícitamente incorporado en los términos de referencia con sus socios implementadores la meta de reducir la brecha de género en los ingresos (medidos a través de las ventas del emprendimiento) en 2% a favor de las mujeres<sup>51</sup>. Tanto en su etapa de planificación como en su momento de ejecución, el proyecto ha discutido con sus socios implementadores los efectos esperados en términos de igualdad de género.
150. Por otro lado, **el diseño del componente de desarrollo de habilidades blandas y de soporte emocional tuvo en cuenta el enfoque de género**. En Perú, ello se evidenció en las actividades de acompañamiento psicológico de los beneficiarios, principalmente mujeres. De acuerdo con las entrevistas a beneficiarias, estas sesiones permitieron empoderar a muchas mujeres que se encontraban en situaciones de violencia familiar, las cuales en algunas ocasiones buscaron el apoyo de los socios implementadores para salir de esta situación. Asimismo, los participantes de los talleres de habilidades blandas en este país fueron principalmente mujeres (78%<sup>52</sup>), algunas de las cuales fueron certificadas como tutoras de los Centros de Emergencia Mujer (Ent. Fundadora Merak). Asimismo, en uno de los productos del programa Emprende Segur@ en Ecuador se incluye el establecimiento de un fondo solidario de apoyo humanitario para la emergencia para mujeres cabeza de hogar, siendo este el único producto que sitúa a la dimensión de género como parte de su enunciado.
151. El componente de género fue incluido por los socios implementadores en los contenidos de las capacitaciones e indicadores; a pesar de no haber sido percibido por las beneficiarias usuarias finales del Emprende Segur@ -según indicaron en los grupos focales y entrevistas-. En este sentido, tanto los equipos de la OIT y las instituciones implementadoras y el reporte de resultados desagregado por género, indicaron que los planes de emprendimiento. el acceso al crédito de grupos mayoritariamente compuestos por mujeres, implicaba un efecto indirecto clave de empoderamiento de éstas.
152. En el Emprende Segur@, para la selección del nuevo público objetivo se consideró tanto a migrantes como locales en ambos países. Además, se priorizó la inclusión de mujeres migrantes se encuentran en **una situación de doble vulnerabilidad** -motivo por el cual se buscó seleccionar mujeres que sean jefas de hogar-.

<sup>51</sup> "Terminos de Referencia - Alternativa" y "Terminos de Referencia - FUDELA". Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020).

<sup>52</sup> "Emprende Segur@ - Perú". Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYmJkOTI5ZGYtNTZmYy00NDM4LWI5NmEtOTAS2MwZDMwYTg0IiwidCI6ImQ0OWIwN2NhLTZmDIitNGU3Yy1iMmNiLWUxMjE5Nzg1Mjg1MCIiImMiOjI9>

## 5.3. Efectividad

Los proyectos originales, antes de la reformulación no tuvieron una ejecución considerable como para evaluar su efectividad. Tras su reformulación, uno de sus logros iniciales fue la focalización de sus intervenciones en ciudades estratégicas y en beneficiarios con altos grados de vulnerabilidad laboral socio económica.

El programa **Emprende Segur@** es el único realizado por la OIT en que se utilizan diferentes metodologías probadas de la OIT, como el IMESUN, el ESMI, SCORE, y que fueron adaptadas a la realidad sudamericana y de los emprendedores, migrantes y locales. Se trató de mantener la calidad reduciendo el número de horas lectivas y utilizando los teléfonos móviles como principal espacio instructivo.

En el Perú se capacitó a 428 beneficiarios en gestión de negocios mediante la metodología IMESUN, mientras que en Ecuador fueron 204 personas capacitadas. La encuesta reveló que el programa pudo promover la participación de los beneficiarios en los diferentes módulos de capacitación. A pesar de que se observaron barreras para la participación, especialmente problemas de conexión a internet, los beneficiarios en su mayoría y para ambos países, manifiestan tener un conocimiento entre mediano y extenso de los temas impartidos en las capacitaciones.

El proyecto permitió la entrega de capital semilla a 718 emprendedores en Perú y 33 en Ecuador. Además, en consecuencia, a la situación de los países, en Ecuador generó un estudio sobre inclusión, penetración y canales de desarrollo financiero para los beneficiarios a través de entidades microfinancieras y cooperativas públicas y privadas, con la finalidad de referir a los beneficiarios a estos espacios crediticios, lo cual se vio imposibilitado debido a que el público objetivo no contaba con un estatus migratorio regularizado. Este estudio ha permitido desarrollar mesas de trabajo con la banca y entidades relacionadas al tema. Otro importante logro del proyecto es que existe un menor estigma entre los migrantes y los locales. De los logros no previstos, hubo una gran valorización al acompañamiento psicológico de los beneficiarios, principalmente en las mujeres.

Se observó además que el objetivo de inclusión financiera ha dado resultados más sólidos en Perú que en Ecuador, tanto en su dimensión de acceso a servicios financieros como en temas de formalización de emprendimientos.

El proyecto ha contribuido a fortalecer uno de los principales activos institucionales que sirve a la OIT para mantener su presencia mundial en el campo de la formación profesional y la asistencia técnica para el emprendimiento.

153. Al medir la efectividad de los proyectos, debemos hacer una clara distinción entre la primera etapa del **proyecto RBSA** y el **proyecto USAID**, y la segunda etapa marcada por **la reformulación de ambos** y el inicio del **programa Emprende Segur@**. Respecto a los logros de los proyectos originales, no se tuvo una ejecución considerable de ninguno de los dos proyectos. En ese sentido, en Ecuador se realizó una consultoría que sistematiza estudios realizados por instituciones locales y agencias de la ONU, siendo este un estudio de sectores económicos con potencial para la inclusión laboral de migrantes y refugiados venezolanos (comenzó 04/2020)<sup>53</sup>. No obstante, dicho estudio no fue utilizado en el rediseño del proyecto dado que se encontraba en elaboración (Ent. Oficial Proyecto Ecuador).

154. En cuanto a **Emprende Segur@**, un logro inicial del proyecto fue poder **focalizar sus intervenciones** en ciudades estratégicas y en un público relevante para sus objetivos, es decir, que presentaban **vulnerabilidad laboral**. Con respecto a lo primero, la implementación del programa en Perú se realizó en los distritos de Lima Norte dado que el 80% de los migrantes venezolanos de Lima se encuentran en dichos distritos. Asimismo, en el caso de Ecuador se reconoce que los migrantes se encuentran principalmente en Quito y Guayaquil. No obstante, debido a que estas ciudades son las que reciben también mayor apoyo de organizaciones internacionales, no gubernamentales y privadas, se decidió realizar el programa **Emprende Segur@** en Cuenca, Manta y Santo Domingo son el objetivo de cubrir mayor territorio y debido a que en estas ciudades existe una gran concentración de población venezolana con voluntad de permanencia en el país, además de contar con agencias de desarrollo local en estas cinco ciudades, que aportan al desarrollo de actividades en territorio con el público objetivo.

<sup>53</sup> “Estudio de sectores económicos con potencial para la inclusión laboral de migrantes y refugiados venezolanos”. Consultoría, Documento interno Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO – Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AA2dZAVzghVgbls&cid=6C397E97C1AFFEC2&id=6C397E97C1AFFEC2%2118802&parId=6C397E97C1AFFEC2%2119485&o=OneUp>

155. Con respecto al público objetivo de *Emprende Segur@*, el equipo consultor revisó las bases de datos de beneficiarios del proyecto (tabla 10 y 11). Ante ello, es importante señalar que la base de datos de Perú presentaba una gran cantidad de observaciones perdidas (271) que no han permitido tener claridad acerca de ciertas características de sus beneficiarios tales como discapacidad, nivel de estudio, estado civil y si se encontraba trabajando o no. Asimismo, para realizar dicho análisis también se exploraron los criterios utilizados en la selección de participantes en las entrevistas.

156. En Ecuador se observó que el proyecto fue coherente con el enfoque de no discriminación al considerar no solo migrantes venezolanos, sino también colombianos y argentinos. Además, considerando que **mujeres migrantes** se encuentran en **una situación de doble vulnerabilidad**, en ambos países se buscó seleccionar a mujeres que sean jefas de hogar. En esa misma línea, la focalización en mujeres se refleja en la composición de los participantes, observándose que el 90.4% de participantes nacionales y 79.5% de participantes venezolanos en Ecuador eran del género femenino, mientras que en Perú estas cifras corresponden a 77.6% y 65% respectivamente.

157. Las tablas también evidencian de que la focalización de participantes cumple con el objetivo de priorizar población en situación de **vulnerabilidad laboral**. Como se observa a continuación, en Ecuador el 78.9% de los participantes ecuatorianos y el 74.2% de los participantes venezolanos no se encontraban trabajando. En Perú no se obtuvieron estas cifras, pero si se observó un alto porcentaje de trabajadores independientes entre los participantes (68.3% peruanos y 58.7% venezolanos) en oposición a trabajadores dependientes. Ello pareció deberse a que se focalizaron participantes con emprendimientos en curso, lo cual se traduce en una proporción mayor de trabajadores independientes. Además, estos datos son coherentes y se refuerzan con los resultados de la encuesta descritos anteriormente en base a la Tabla 9.

158. Con respecto al nivel educativo, se observa en ambos países que los venezolanos suelen tener un mayor **nivel educativo** que sus contrapartes nacionales. En Ecuador, el 56.8% de participantes venezolanos contaban con educación superior, mientras que entre los ecuatorianos esta cifra sólo llega al 23.7%. De modo similar, en Perú, salvando la calidad de la data, el 40.2% de venezolanos participantes contaba con educación superior (técnica, universitaria o posgrado), mientras que entre los nacionales esta cifra solo llega al 25.3%.

**Tabla 10. Postulantes y participantes en *Emprende Segur@* según variables sociodemográfica - Ecuador**

Variable Sociodemográfica		Nacionalidad							
		Ecuatoriana				Venezolana			
		Postula Sí participa		Postula No participa		Postula Sí participa		Postula No participa	
Género	Femenino	103	90.4%	27	84.4%	105	79.5%	17	58.6%
	Masculino	11	9.6%	5	15.6%	27	20.5%	10	34.5%
	LGTB	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.9%
Nivel de Estudio	Educación General Básica	28	24.6%	7	21.9%	2	1.5%	2	6.9%
	Bachillerato General Unificado	52	45.6%	16	50.0%	46	34.8%	14	48.3%
	Formación Técnica	7	6.1%	1	3.1%	7	5.3%	1	3.4%
	Educación Superior	27	23.7%	7	21.9%	75	56.8%	12	41.4%
	No indica	0	0.0%	1	3.1%	2	1.5%	0	0.0%
Estado Civil	Casado/a o unión libre	48	42.1%	16	50.0%	51	38.6%	13	44.8%
	Divorciado/a	18	15.8%	3	9.4%	3	2.3%	0	0.0%
	Soltero/a	47	41.2%	11	34.4%	76	57.6%	16	55.2%
	Viudo/a	1	0.9%	2	6.3%	0	0.0%	0	0.0%
	No indica	0	0.0%	0	0.0%	2	1.5%	0	0.0%
Discapacidad	Si	8	7.0%	1	3.1%	5	3.8%	1	3.4%
	No	83	72.8%	26	81.3%	109	82.6%	25	86.2%
	No Indica	23	20.2%	5	15.6%	18	13.6%	3	10.3%
Trabaja actualmente	Si	22	19.3%	5	15.6%	30	22.7%	11	37.9%
	No	90	78.9%	27	84.4%	98	74.2%	17	58.6%
	No indica	2	1.8%	0	0.0%	4	3.0%	1	3.4%

Tabla de elaboración propia en base a los datos proporcionados por el proyecto.  
 Nota: Se excluye a 3 participantes que no indicaron su nacionalidad

**Tabla 11. Postulantes y participantes en Emprende Segur@ según variables sociodemográfica - Perú**

Variable Sociodemográfica		Nacionalidad							
		Peruana				Venezolana			
		Postula Sí participa		Postula No participa		Postula Sí participa		Postula No participa	
<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	208	77.6%	218	65.9%	310	65.0%	163	55.8%
	<b>Masculino</b>	60	22.4%	112	33.8%	167	35.0%	128	43.8%
	<b>Prefiero no decir</b>	0	0.0%	1	0.3%	0	0.0%	1	0.3%
<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Primaria completa o menos</b>	19	7.1%	42	12.7%	9	1.9%	23	7.9%
	<b>Secundaria completa o menos</b>	100	37.3%	176	53.2%	92	19.3%	103	35.3%
	<b>Superior técnica completa</b>	40	14.9%	61	18.4%	42	8.8%	45	15.4%
	<b>Superior universitaria completa</b>	23	8.6%	41	12.4%	125	26.2%	99	33.9%
	<b>Posgrado</b>	5	1.9%	11	3.3%	25	5.2%	22	7.5%
	<b>No indica</b>	81	30.2%	0	0.0%	184	38.6%	0	0.0%
<b>Estado Civil</b>	<b>Casado/a o conviviente</b>	82	30.6%	152	45.9%	166	34.8%	130	44.5%
	<b>Divorciado/a o separado/a</b>	42	15.7%	47	14.2%	10	2.1%	17	5.8%
	<b>Soltero/a</b>	57	21.3%	127	38.4%	111	23.3%	144	49.3%
	<b>Viudo/a</b>	5	1.9%	5	1.5%	1	0.2%	1	0.3%
	<b>No indica</b>	82	30.6%	0	0.0%	189	39.6%	0	0.0%
<b>*Discapacidad</b>	<b>Sí</b>	8	3.0%	13	3.9%	18	3.8%	18	6.2%
	<b>No</b>	178	66.4%	318	96.1%	270	56.6%	274	93.8%
	<b>No Indica</b>	82	30.6%	0	0.0%	189	39.6%	0	0.0%
<b>Trabajador dependiente</b>	<b>Sí</b>	33	12.3%	83	25.1%	81	17.0%	102	34.9%
	<b>No</b>	153	57.1%	248	74.9%	207	43.4%	190	65.1%
	<b>No Indica</b>	82	30.6%	0	0.0%	189	39.6%	0	0.0%
<b>Trabajador independiente</b>	<b>Sí</b>	183	68.3%	308	93.1%	280	58.7%	257	88.0%
	<b>No</b>	3	1.1%	23	6.9%	8	1.7%	35	12.0%
	<b>No Indica</b>	82	30.6%	0	0.0%	189	39.6%	0	0.0%

Tabla de elaboración propia en base a los datos proporcionados por el proyecto.

\*Él/Ella o alguno de sus trabajadores tiene alguna discapacidad.

Nota: Se excluye a 8 participantes que no indicaron su nacionalidad

159. Otro de los logros del Emprende Segur@ es la adaptación de la metodología IMESUN al contexto sudamericano, con menores horas lectivas, y al uso de teléfonos móviles como espacio instructivo. Se pudo reconocer que la mayoría de los emprendedores no podían utilizar tabletas, laptops ni computadoras para llevar a cabo las actividades de capacitación, por lo que la flexibilidad y adaptabilidad de los socios implementadores fue de muy importante (Ent. Oficial Proyecto Ecuador, Oficial Monitoreo y Evaluación, Directora de Proyecto - FUDELA, Directora de Seguridad Social y Migración Laboral - Perú).

160. En Ecuador, el Consultor de Metodología IMESUN, desarrolló la metodología IMESUN en videos de tal manera que los beneficiarios puedan volver a revisarlos al avanzar su proyecto. En el módulo 1 se desarrolla la generación de la idea de negocios, en el módulo 2 la construcción del proyecto, costos, presupuesto, etc. Menciona que se busca generar habilidades gerenciales en los participantes. En Perú también se grabaron las sesiones para ser compartidas con los beneficiarios en caso de ser necesario.

161. Según el registro online del Emprende Segur@ (Power.bi), en Perú el programa logró capacitar a 428 beneficiarios en gestión de negocios mediante la metodología IMESUN. Asimismo, la plataforma indica que 411 personas elaboraron y sustentaron su plan de negocio, mientras que 300 formalizaron sus emprendimientos con RUC. En el caso de Ecuador, Emprende Segur@ capacitó a 187 personas en temas de emprendimiento en IMESUN; se realizó un estudio sobre inclusión, penetración y canales de desarrollo financiero para los beneficiarios a través de entidades microfinancieras y cooperativas públicas y privadas, permitiendo referir a los beneficiarios a 67 instituciones financieras públicas o privadas; y, se realizaron 9 ferias para la comercialización de productos. En ese sentido, la tabla 12 muestra el detalle de los

objetivos y las actividades realizadas en Perú, la meta según los indicadores del Emprende Segur@<sup>54</sup>, y el total de participantes. Se observa que en seis de las ocho actividades que contaron con metas iniciales éstas fueron superadas. El caso de las sesiones de soporte emocional con enfoque de género para el manejo del stress y desarrollo de habilidades blandas de trabajadores merece una referencia especial. La falta de cumplimiento de la meta establecida para esta actividad tiene que ver con la baja participación de beneficiarios en la misma, pese a que se les extendió una invitación (Ent. Merak, Grupo Focal, Hombres – Perú). Esto llama la atención debido a que el diseño de dicho soporte emocional se basó en un diagnóstico previo basado en una encuesta de necesidades. Como se observa en la tabla 15, la tasa de no participación más alta de todas las actividades de Emprende Segur@ corresponde al componente de habilidades blandas de Perú (un 17%, tanto para casos de peruanos como de venezolanos). Hubiera sido útil que el seguimiento a las actividades incorpore información que permitiera identificar el origen del problema (si éste tiene que ver con el contenido, con la convocatoria, con los formatos, con los horarios, o con otros factores). Finalmente, en el caso de Capacitaciones virtuales ad hoc para los emprendedores bajo metodología/herramientas de OIT (Programa SCORE) y marcos normativos nacionales, no se ha encontrado registro del seguimiento de dicha actividad.

**Tabla 12. Número de beneficiarios de Emprende Segur@ - Perú por tipo de actividad del proyecto**

Actividades	Total	Nacionalidad				Meta original	Cumplimiento de la meta %	
		Peruana		Venezolana				
<b>Total en Emprende Segur@</b>	<b>749</b>	<b>268</b>	<b>36%</b>	<b>477</b>	<b>64%</b>	<b>600</b>	<b>125%</b>	
<b>C1. Acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera</b>								
1.1 Bono complementario para gastos de subsistencia	154 (21%)	74	48%	80	52%	115	134%	
1.2 Grupos asociativos de ahorro y crédito	721 (96%)	254	35%	467	65%	600	120%	
1.3 Educación financiera	Participa	623 (83%)	237	38%	386	62%	600	104%
	Se gradúa	322 (43%)	107	33%	215	67%	-	-
<b>C2. Generación y/o fortalecimiento de negocios y articulación con servicios financieros</b>								
2.1 Capacitación con metodología IMESUN	Participa	428 (57%)	189	44%	239	56%	400	107%
	Sustenta Plan de Negocios	411 (55%)	176	43%	235	57%	-	-
2.2 Capital Semilla	718 (96%)	252	35%	466	65%	600	120%	
2.3 Promoción de la inclusión financiera de los participantes (Formalización)	410 (55%)	176	43%	234	57%	600	68%	
<b>C3. Promoción de condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo</b>								
3.1 Capacitaciones y manuales operativos ad hoc: Seguridad y Salud en el Trabajo	Capacitación: asistencia a al menos 1 sesión	414 (55%)	180	43%	234	57%	400	104%
	Graduación: cumplimiento del mínimo de asistencias	106 (14%)	50	47%	56	53%	-	-
	Protocolos	249 (33%)	104	42%	145	58%	-	-
3.2.1 Desarrollo de habilidades blandas	117 (16%)	46	39%	71	61%	600	20%	
3.2.2 Sesiones de apoyo emocional	94 (13%)	44	47%	50	53%	-	-	

Tabla de elaboración propia en base a los datos proporcionados por el proyecto.

Nota: Se excluye a 3 participantes que no indicaron su nacionalidad

162. En el caso de Ecuador, la tabla 13 muestra el detalle de los objetivos y las actividades, la meta según los indicadores del Emprende Segur@<sup>55</sup>, y el total de participantes. Se observa que existen quince actividades consideradas en la reformulación, dentro de las cuales se encuentran cuatro subactividades incorporadas posteriormente por FUDELA. De las 9 actividades que cuentan con metas iniciales, en 4 actividades el nivel de cumplimiento sobrepasó el 100%. Con respecto al Fondo solidario de apoyo humanitario para gastos de subsistencia y el de apoyo para pago de arriendo o salud, solo se ofreció el bono a las mujeres jefas de hogar.

<sup>54</sup> "Descripción Reformulación.RBSA. Ecuador.Perú". Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16092&parId=6C397E97C1AFFEC2!16066&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Word>

<sup>55</sup> "Descripción Reformulación.RBSA. Ecuador.Perú". Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=6c397e97c1affec2&page=view&resid=6C397E97C1AFFEC2!16092&parId=6C397E97C1AFFEC2!16066&authkey=!AA2dZAVzghVgbls&app=Word>

**Tabla 13. Número de beneficiarios de Emprende Segur@ - Ecuador por tipo de actividad del proyecto**

Actividades	Total	Nacionalidad				Meta original	Cumplimiento de la meta %
		Ecuatoriana		Venezolana			
<b>Total en Emprende Segur@</b>	<b>246</b>	<b>114</b>	<b>46%</b>	<b>132</b>	<b>54%</b>	<b>300</b>	<b>82%</b>
<b>C1. Acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera</b>							
1.1 Fondo solidario de apoyo humanitario para gastos de subsistencia*	150 (61%)	75	50%	75	50%	188	80%
1.2 Fondo para capital de trabajo: Capital Semilla	33 (13%)	12	36%	21	64%	30	110%
1.2.1 Pitch**	246 (100%)	114	46%	132	54%	-	-
1.3 Fondo solidario de apoyo para pago de arriendo o salud*	150 (61%)	75	50%	75	50%	200	75%
1.4 Educación Financiera	246 (100%)	114	46%	132	54%	300	82%
1.5 Generación de productos financieros*	Instituciones financieras contactadas	67				-	-
	Instituciones financieras vinculadas al proyecto	41				-	-
1.6 Fortalecimiento del tejido barrial: espacios de co-working vinculados*	6 espacios co-working					-	-
<b>C2. Generación y/o fortalecimiento de negocios y articulación con servicios financieros</b>							
2.1 Emprendimiento: IMESUN	204 (83%)	80	39%	124	61%	300	68%
2.2 Vinculación de beneficiarios a espacios Co-working: beneficiarios que asistieron a espacios *	200 semanales en promedio					-	-
2.3 Fortalecimiento de mecanismos de comercialización: emprendimientos vinculados a ferias *	196 (80%)	114	58%	82	42%	-	-
2.4 Mejoramiento de servicios de conectividad*	1929 recargas					-	-
2.5 Formación técnica de emprendimiento orientado a demandas insatisfechas*	204 (83%)	81	40%	123	60%	37	551%
2.5.1 Taller de Educación Legal**	204 (83%)	80	39%	124	61%	-	-
2.5.2 Taller de Inglés**	74 (30%)	36	49%	38	51%	-	-
2.5.3 Taller de Servicio al cliente y ventas**	98 (40%)	47	48%	51	52%	-	-
2.6 Apoyo a agencias de desarrollo local*	5 agencias fortalecidas					-	-
<b>C3. Generación de condiciones de seguridad y salud en el Trabajo</b>							
3.1 Capacitaciones y manuales operativos: seguridad y salud en el trabajo*	125 (51%)	54	43%	71	57%	300	42%
3.2 Habilidades Blandas	246 (100%)	114	46%	132	54%	126	109%
3.3 Kits de bioseguridad	246 (100%)	114	46%	132	54%	129	191%

Tabla de elaboración propia en base a los datos proporcionados por el proyecto.

Nota: Se excluye a 1 participante que no indicó su nacionalidad y 12 participantes colombianos

\* Datos recogidos del sistema Power.Bi del proyecto

\*\* Estos talleres y el PITCH fueron incorporados posteriormente por FUDELA adicional a los componentes del proyecto.

163. A través de la encuesta, el equipo consultor exploró la participación y las barreras que enfrentaron los beneficiarios en los principales componentes de capacitación del programa Emprende Segur@: Gestión empresarial (IMESUN), Educación Financiera, Habilidades Blandas y Seguridad y Salud en el trabajo. En el caso ecuatoriano, casi la totalidad de encuestados participaron en todos los componentes de capacitación del proyecto con pocas excepciones en el Taller de habilidades blandas y Seguridad y Salud. Por otro lado, se observa que la principal barrera para la participación fue la conexión a internet, seguido en todos los casos por la falta de dispositivos electrónicos.



**Tabla 14. Participación y barreras en componentes de capacitación - Ecuador**

Participación y Barreras		Componentes capacitación							
		Programa de Gestión Empresarial		Programa Educación Financiera		Taller Habilidades Blandas		Seguridad y Salud	
		Ecuadorian OS	Venezolan OS	Ecuadorian OS	Venezolan OS	Ecuadorian OS	Venezolan OS	Ecuadorian OS	Venezolan OS
<b>Participación general</b>	Participó	100%	100%	100%	100%	98%	100%	98%	100%
	No participó	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	0%
<b>Barreras para la participación</b>	Problema de conexión a internet	33%	40%	28%	34%	28%	38%	30%	40%
	Falta de tiempo	7%	4%	5%	4%	9%	6%	4%	13%
	No presenté ninguna dificultad	33%	30%	33%	30%	35%	32%	39%	32%
	Falta de dispositivos electrónicos	22%	36%	22%	0%	18%	23%	19%	21%
	Otros	0%	0%	3%	4%	5%	0%	4%	0%

164. En el caso de Perú, los encuestados tanto peruanos como venezolanos participaron en su gran mayoría en todos los programas de capacitación del proyecto. Resalta el Taller de Habilidades Blandas con el mayor porcentaje de no participación entre la muestra: 17% entre peruanos y 17% entre venezolanos. Con respecto a las barreras, el principal problema que manifiestan los encuestados tanto peruanos como venezolanos fue el de conexión a internet, lo cual es coherente con las entrevistas a beneficiarios. En menor medida, pero también presente en todos los programas, se encuentra la barrera de falta de tiempo, lo cual también ha sido mencionado entre los beneficiarios entrevistados.

**Tabla 15. Participación y barreras en componentes de capacitación - Perú**

Participación y Barreras		Componentes capacitación							
		Programa de Gestión Empresarial		Programa Educación Financiera		Taller de Habilidades Blandas		Seguridad y Salud	
		Peruano S	Venezolan OS	Peruano S	Venezolan OS	Peruano S	Venezolan OS	Peruano S	Venezolan OS
<b>Participación general</b>	Participó	98%	97%	96%	99%	83%	83%	94%	89%
	No participó	2%	3%	4%	1%	17%	17%	6%	11%
<b>Barreras para la participación</b>	Problema de conexión a internet	23%	33%	24%	32%	20%	26%	18%	24%
	Falta de dispositivos electrónicos	0%	0%	8%	9%	8%	10%	6%	11%
	Falta de tiempo	10%	10%	11%	11%	13%	15%	15%	13%
	No presenté ninguna dificultad	35%	43%	31%	47%	28%	40%	32%	45%
	Otros	2%	2%	2%	1%	3%	0%	0%	0%

165. De esta manera, se observa que Emprende Segur@ fue efectivo en involucrar a los beneficiarios en sus programas de capacitación más importantes. Asimismo, se observa que la conexión a internet fue la principal barrera para la participación en las capacitaciones, tanto en ambos países como para todas las nacionalidades.

166. No obstante, existen especificidades por país que son importante resaltar. En primer lugar, se observa que en Perú la proporción de beneficiarios que reportaron no haber presentado ninguna dificultad fue mayor. Asimismo, la barrera de conexión a internet se presentó en mayor proporción en todos los programas y para toda nacionalidad en Ecuador. Ello podría deberse a que, según los datos de la encuesta, existiría un mayor porcentaje de beneficiarios sin acceso a internet o que piden prestado internet en este país en contraste con Perú (ver Tabla 16).

167. Otra diferencia entre los países fue que en Ecuador la segunda mayor barrera consistió en la falta de dispositivos electrónicos, mientras que en Perú esta consistió en, aunque en menor porcentaje, la falta de tiempo. Una posible

explicación a esta diferencia es que los beneficiarios en Ecuador parecen tener menor acceso a una computadora o laptop propia según los datos de la misma encuesta.

**Tabla 16. Dispositivos móviles y acceso a internet por país y nacionalidad**

Dispositivos móviles y acceso a internet	Nacionalidad			
	Ecuador		Perú	
	Nacionales	Venezolanos	Nacionales	Venezolanos
<b>¿Cuenta con alguno de estos dispositivos móviles?</b>				
Computadora/Laptop propia	21%	19%	44%	35%
Computadora/Laptop compartida	12%	4%	16%	7%
Tablet propia/compartida	0%	2%	3%	4%
Celular propio	81%	83%	83%	88%
Celular compartido	5%	13%	3%	4%
Ningún dispositivo	2%	0%	0%	0%
Total de observaciones*	144	203	58	47
<b>¿Qué tipo de acceso a internet tiene?</b>				
Wifi privado	45%	40%	47%	41%
Datos en mi celular (prepago)	34%	45%	18%	23%
Datos en mi celular (postpago)	10%	6%	28%	28%
No tengo acceso a internet/Pido prestado	17%	21%	7%	8%
Total de observaciones*	58	47	185	242

\*Respuesta múltiple

168. A pesar de lo anterior, existen evidencias de diverso tipo que permiten sostener la tesis que el Emprende Segur@ ha implicado entre los beneficiarios el despliegue de capacidades de emprendimiento, el logro de aprendizajes y el desarrollo de habilidades sociales. Numerosos testimonios de beneficiarios dan cuenta de cómo el proyecto les sirvió para el inicio o la continuación de algún emprendimiento. Asimismo, la encuesta a beneficiarios permitió explorar la percepción de los beneficiarios sobre su nivel de conocimiento en las áreas capacitadas por el proyecto. Como se observa en las tablas 17 y 18, alrededor del 90% de beneficiarios, de ambos países y de todas las nacionalidades, reportan conocer medianamente los temas enseñados como parte del programa. Las únicas excepciones notables fueron peruanos que puntuaron en mayor porcentaje conocer menos de Finanzas para Negocios. Adicionalmente, se resalta que los beneficiarios en todos los casos señalaron conocer en mayor medida los temas de Atención al Público, Prevención de Riesgo de Seguridad y Salud y Costeo.

**Tabla 17. Nivel de conocimiento percibido en componentes de capacitación - Ecuador**

Nivel de conocimiento	Gestión y Administración		Finanzas para Negocios		Ventas y Marketing		Atención al Público		Costeo		Prevención de Riesgo de Seguridad y Salud		Gestión del Ahorro y Finanzas personales	
	Ec	Vz	Ec	Vz	Ec	Vz	Ec	Vz	Ec	Vz	Ec	Vz	Ec	Vz
<b>1</b>	6%	5%	4%	5%	0%	5%	2%	0%	4%	7%	2%	2%	2%	2%
<b>2</b>	2%	2%	6%	5%	12%	5%	0%	0%	4%	7%	2%	7%	2%	0%
<b>3</b>	56%	51%	68%	63%	60%	51%	34%	20%	62%	49%	50%	27%	52%	39%
<b>4</b>	26%	24%	12%	17%	20%	24%	26%	13%	20%	12%	26%	22%	28%	17%
<b>5</b>	10%	17%	10%	10%	8%	15%	38%	68%	10%	24%	20%	41%	16%	41%

Nota 1: Ec = Ecuatorianos; Vz = Venezolanos

Nota 2: Los niveles de conocimiento en la encuesta corresponden a lo siguiente 1= "No conozco"; 3="Conozco medianamente"; y 5="Conozco extensamente"

**Tabla 18. Nivel de conocimiento percibido en componentes de capacitación – Perú**

Nivel de conocimiento	Gestión y Administración		Finanzas para Negocios		Ventas y Marketing		Atención al Público		Costeo		Prevención de Riesgo de Seguridad y Salud		Gestión del Ahorro y Finanzas personales	
	Pe	Vz	Pe	Vz	Pe	Vz	Pe	Vz	Pe	Vz	Pe	Vz	Pe	Vz
<b>1</b>	3%	1%	9%	3%	4%	5%	2%	1%	3%	4%	4%	2%	4%	0%
<b>2</b>	9%	2%	15%	8%	10%	7%	0%	1%	9%	4%	5%	5%	6%	3%
<b>3</b>	68%	55%	65%	53%	63%	51%	35%	19%	55%	49%	48%	34%	59%	38%
<b>4</b>	16%	29%	6%	27%	16%	21%	24%	26%	17%	27%	26%	28%	19%	35%
<b>5</b>	3%	12%	4%	9%	7%	16%	39%	54%	15%	15%	17%	30%	12%	24%

Nota 1: Pe= Peruanos; Vz = Venezolanos

Nota 2: Los niveles de conocimiento en la encuesta corresponden a lo siguiente 1= "No conozco"; 3="Conozco medianamente"; y 5="Conozco extensamente"

169. Además de lo anterior, el recojo cualitativo reveló casos en donde los efectos del programa iban más allá de la mejora en conocimientos de temas empresariales y financieros. En estos otros casos se manifestaba cambios positivos relativos a empoderamiento, bienestar familiar y realización personal. Estos efectos del Emprende Secur@ son muy relevantes habida cuenta de la precariedad y situación de vulnerabilidad que caracteriza la población objetivo del programa compuesta sobre todo por población migrante venezolana; no sólo por su situación de ingresos y de empleo –agravada por la emergencia sanitaria desatada por la pandemia-, sino también por las limitadas redes familiares y de apoyo en general, por el hecho de encontrarse en otro país que no es el suyo, y por su condición de extranjeros susceptibles de ser víctimas de prácticas discriminatorias.

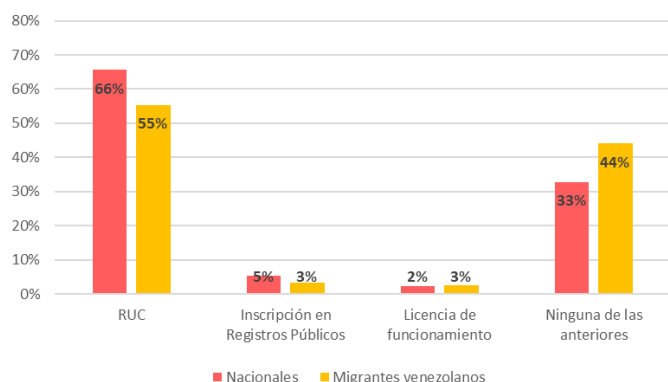
170. Por otro lado, uno de los logros no previstos fue la valoración al acompañamiento psicológico de los beneficiarios, principalmente en las mujeres. Señalan que hubo mujeres que se encontraban en situaciones de violencia familiar, que consideraron que las sesiones las empoderaron, que buscaron el apoyo de los socios implementadores para salir de esta situación (Ent. Oficial Proyecto Ecuador, Oficial Monitoreo y Evaluación, Gerenta de Proyectos de FUDELA, Directora de Seguridad Social y Migración Laboral - Perú). Asimismo, en Perú, el 78% de la participación en los talleres de habilidades blandas fueron mujeres<sup>56</sup>. En este caso, alternativa también brindó charlas sobre violencia familiar y protección y certificó a algunas beneficiarias venezolanas como tutoras de los Centros de Emergencia Mujer (Ent. Fundadora Merak).

171. Asimismo, un logro del proyecto es que exista menor estigma entre los migrantes y los nacionales. No obstante, se ha mencionado que, a pesar del apoyo constante de los participantes, la integración pudo haber sido mejor si las capacitaciones hubieran sido presenciales. (Ent. Oficial Monitoreo y Evaluación, Grupo Focal Mujeres – Ecuador). A pesar de esa limitación, la evidencia obtenida a través de las técnicas cualitativas permite sostener que las diferentes actividades de intercambio del programa Emprende Secur@ abrieron la oportunidad para el desarrollo de un intercambio personal y grupal entre migrantes y nacionales que parece haber significado un espacio de aprendizaje intercultural que ha “acercado” a los participantes desde sus diferencias y que ha amenguado eventuales prejuicios y formas de discriminación. De hecho, los promotores y facilitadores de las instituciones implementadoras jugaron un papel fundamental en el control y manejo pedagógico de eventuales comentarios y actitudes xenóforas. Por lo demás – como se detalla en el Box 4, presentado más adelante, y como se hace también evidente en las historias de vida consignadas en los anexos- la posibilidad de un intercambio desde las necesidades del emprendimiento ofrece la oportunidad de originar vínculos de confianza y cercanía ---disminuyendo aún más la presencia de estereotipos y prejuicios xenóforos entre los participantes-. Esta dinámica de intercambio y eventuales relaciones de amistad también se hicieron evidentes en los grupos focales. Finalmente, cabe anotar que la metodología de los “grupos de confianza” reforzó dicho intercambio entre personas nacionales y personas extranjeras.

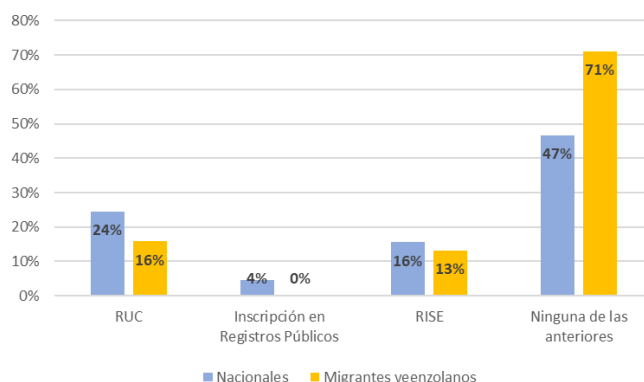
<sup>56</sup> “Emprende Secur@ - Perú”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (2020). <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYmJkOTI5ZGYtNTZmYy00NDM4LWl5NmEtOTAS2MwZDMwYtQ0IiwidCI6ImQ0OWIwN2NhLTZMDItNGU3Yy1iMmNiLWUxMjE5Nzg1Mjg1MCI6ImMjIj9>

172. Otro objetivo importante del proyecto ha sido la inclusión financiera. La encuesta a beneficiarios exploró **la efectividad de este componente a nivel de formalización y de acceso a productos financieros** por parte de los beneficiarios. Los resultados sugieren que, en general, los beneficiarios **en Perú han presentado un mayor avance** en estas dimensiones que aquellos en Ecuador. Con respecto a la **formalización**, como se observa en los gráficos 1 y 2, 66% de nacionales y 55% de migrantes en Perú encuestados cuentan con RUC (Registro Único de Contribuyentes) para sus emprendimientos, mientras que en Ecuador solo el 24% de nacionales y 16% de migrantes cuentan con el documento. Adicionalmente, es interesante notar la diferencia de formalización entre nacionales y migrantes por país. Mientras que en Ecuador la diferencia entre nacionales y migrantes que no cuentan con ningún documento de formalización es de 24%, en Perú esta diferencia es del 11%.

**Gráfico 1. Documentos con los que cuenta el emprendimiento - Perú**



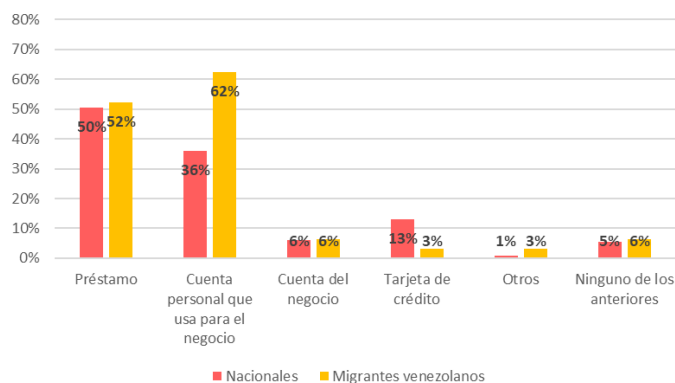
**Gráfico 2. Documentos con los que cuenta el emprendimiento - Ecuador**



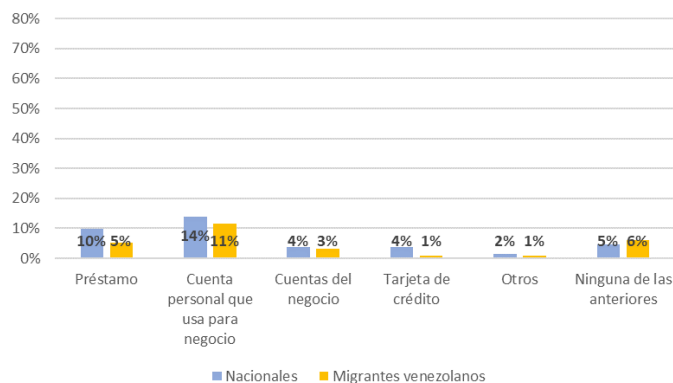
173. Una posible explicación para esta diferencia es que *Emprende Segur@* en Perú realizó reuniones con el Ministerio de Trabajo para que los beneficiarios busquen la formalización, independientemente de su condición migratoria. Además, uno de los logros no previstos en este país fue que **los migrantes irregulares tuvieron acceso al apoyo de la Superintendencia de Migraciones del Perú para regularizar su estatus migratorio** (Ent. Directora de e Seguridad Social y Migración Laboral - Perú).

174. Al igual que en la formalización, la encuesta a beneficiarios sugiere que **los beneficiarios en Perú han logrado un mayor acceso a productos financieros**. Así, la mitad de nacionales y migrantes en Perú encuestados señalan tener acceso a un préstamo, mientras que en Ecuador esta cifra asciende a 10% entre nacionales y tan solo 5% entre venezolanos. Similarmente, 36% de peruanos y 62% de venezolanos encuestados en Perú mantienen una cuenta personal en el banco que usan para su negocio, mientras que solo 14% de ecuatorianos y 11% de venezolanos encuestados en Ecuador cuentan con este servicio financiero (gráficos 3 y 4).

**Gráfico 3. Acceso a servicios financieros de encuestados - Perú**



**Gráfico 4. Acceso a servicios financieros de encuestados - Ecuador**



175. Estas diferencias pueden ser explicadas, por un lado, porque *Emprende Segur@* en Perú promovió la inclusión financiera de un grupo importante de mujeres – migrantes y nacionales - a través de **un trabajo conjunto entre Alternativa y BBVA-**. Ellas han aprendido a manejar una cuenta de ahorro, a conocer el uso de tarjeta, el acceso a un banco, el uso de un cajero automático, los servicios de un agente, etc. Por otro lado, y quizás más significativo, Alternativa implementó

directamente un esquema de créditos en donde se flexibilizaron requisitos, omitiendo la fecha de actualización de sus documentos (PTP, carné de extranjería o carné de refugiado), para tener en cuenta precisamente uno de los elementos característicos de las personas migrantes que representan una barrera de acceso al sistema bancario. Esto explicaría también por qué los principales usuarios de este préstamo según la encuesta han sido los migrantes venezolanos: el 92% de venezolanos encuestados accedieron a este producto, mientras que entre los peruanos esta cifra se limita a 58%. Es muy probable que, sin el préstamo de Alternativa, los migrantes no hubieran podido acceder a ningún otro tipo de préstamo, por lo cual se considera que dicho servicio ha sido clave para la efectividad del proyecto en incluir financieramente a los beneficiarios migrantes.

176. En contraste, en Ecuador el proyecto no incluyó entre sus actividades un préstamo de ningún tipo. Y si bien se logró que los migrantes tuvieran acercamientos con instituciones financieras, tal como se había contemplado en el marco lógico, debido a su condición migratoria e inestabilidad económica no accedieron a estos créditos.

177. Otro punto importante relacionado a los logros tiene que ver con la estrategia de respuesta y adaptación de la OIT frente al contexto de crisis de la pandemia del COVID-19 para poder atender a la población migrante venezolana en la región andina. El Emprende Segur@ es **el único proyecto realizado por la OIT en que se utilizan diferentes metodologías probadas de la OIT**, como el IMESUN, el ESMI, SCORE, etc. Normalmente, son metodologías que se dan independientemente. Además, el Emprende Segur@ **se adaptó a la realidad de los migrantes**, ESMI supone un estudio del mercado a nivel local y las competencias de los migrantes, para que se ubiquen laboralmente sin estar compitiendo con los nacionales (Ent. Especialista en Empresas de la Oficina para los Países Andinos).

178. Por otro lado, en el caso ecuatoriano se puede considerar un logro el hecho que después de la implementación de la primera etapa del programa, **Ecuador tenga formadores de IMESUN a partir del Emprende Segur@**. En realidad, lo que se ha logrado es adaptar una serie de metodologías de OIT (que ya estaban validadas de antemano) a una estrategia de atención a población migrante, posibilitando así pasar de un enfoque de ayuda humanitaria a un nuevo enfoque de integración socioeconómica. En suma: **se está probando y validando un modelo de emprendimiento para migrantes que articula las herramientas distintas de la OIT** –lo cual es un logro importante–.

179. En esa misma línea, otro de los logros del Emprende Segur@ ha sido **la adaptación de las metodologías de capacitación de OIT (IMESUN, SCORE y otras) a un contexto de no presencialidad**; lo cual obligó a la selección de horas lectivas y al uso de medios alternativos. Este resultado no ha sido fácil y se dio a través de un proceso lleno de dificultades. La primera de ellas fue la falta de conocimiento de parte de los facilitadores respecto de las condiciones de acceso a dispositivos y medios digitales de la población beneficiaria –en un momento inicial se esperaba que la mayor parte contara con una laptop o computadora (Ent. Oficial Proyecto Ecuador). Al final, como se ha explicado anteriormente, uno de los principales medios fueron los teléfonos móviles que terminaron siendo el principal espacio instructivo.

180. A través del Emprende Segur@ se ha logrado **la validación del curso “SCORE emprendedor”** dirigido promover las normas de salud y seguridad **laboral teniendo en cuenta la realidad de las MYPES** y pequeños negocios. Una situación parecida es lo que ha sucedido con el componente de la capacitación orientada al desarrollo de una cultura financiera. Los productos que manejaba OIT estaban diseñados pensando en **empresas**. Con el programa **se ha adaptado el producto a la lógica del emprendimiento individual**, pensando en las iniciativas centradas en una **persona**.

181. En el marco del Emprende Segur@ se han creado dos nuevos productos innovadores dirigidos a emprendedores; lo cual representa un aporte directo al acervo de instrumentos y metodologías validados de OIT. De ese modo, se ha contribuido a fortalecer uno de los principales activos institucionales que le sirve para mantener su presencia mundial en el campo de la formación profesional y la asistencia técnica para el emprendimiento.

182. El impacto aparentemente positivo del programa ha posibilitado abrir **una ruta para la replicabilidad de la experiencia**. En el caso de Perú, se viene proyectando una nueva fase del programa en otros distritos de Lima y otras regiones del país. En el caso de Ecuador, la segunda edición de Emprende Segur@ fue inaugurada en Julio del 2021<sup>57</sup>, además también se está planeando la incorporación de especialistas de Chile en el fortalecimiento de capacidades (Programa Formación de Formadores). **La réplica del programa** en función de nuevas etapas y contextos busca garantizar el impacto de la

<sup>57</sup> “Viceministra del Trabajo y Empleo: “Cuando los objetivos son comunes los encuentros son más cercanos”. Ministerio de Trabajo, 07 de Julio del 2021. <https://www.trabajo.gob.ec/viceministra-del-trabajo-y-empleo-cuando-los-objetivos-son-comunes-los-encuentros-son-mas-cercanos/>

intervención y la sostenibilidad de los emprendimientos a partir de la experiencia alcanzada en Perú y Ecuador. Sin embargo, debe notarse que –debido a distintas razones, como el corto tiempo transcurrido- **los resultados y las posibles lecciones aprendidas no han sido aún sistematizados, ni adecuadamente evaluados**. Ese ejercicio de balance y evaluación supondría un análisis de las bases de datos e indicadores con los que cuenta el programa.

183. Además de la participación de los socios implementadores, el diseño del proyecto previó la selección de actores claves que intervinieron como aliados en el proyecto; pudiendo distinguirse entre ellos a los socios mandantes, como Ministerios –en Ecuador: Ministerio del Trabajo, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Relaciones exteriores y Movilidad Humana y en Perú: Ministerio del Trabajo- y Gobiernos Autónomos Descentralizados -Municipios y Gobiernos Provinciales-, agencias locales de desarrollo, asociaciones, entre otros. La acertada identificación, relacionamiento e integración de estos actores - con OIT y entre ellos- fue estratégica para el desarrollo del proyecto, tanto para su implementación como para su sostenibilidad; a partir de lo cual, la inclusión de estos elementos en los procesos y acciones desarrollados desde las instituciones participantes -en una suerte de institucionalización- se tornó en un elemento transversal y orgánico.
184. En Ecuador, el relacionamiento que la Oficina de la OIT ha venido desarrollando con sus socios, permitió que, en continuidad de las articulaciones mantenidas de manera previa a la implementación del proyecto, los Municipios empiecen a incluir a migrantes en sus iniciativas; lo cual viabilizó que, una vez diseñado e implementado el proyecto, las acciones realizadas cuenten con el apoyo y participación de estos actores y sus instituciones aliadas, en continuidad al trabajo previo. En este sentido, la participación de las agencias de desarrollo local resulta estratégica para integrar a actores locales a espacios de fortalecimiento de capacidades, condiciones de empleabilidad y crecimiento de emprendimientos.
185. En el caso peruano, la articulación del programa *Emprende Segur@* de OIT con las instituciones aliadas también ha tenido en cuenta intervenciones focalizadas y circunscritas en ámbitos geográficos definidos. Aunque el nivel de incorporación del enfoque territorial no llegó a darse del mismo modo como ocurrió en Ecuador –bajo un esquema que responde a sus propias formas de organización desconcentrada estatal-. En el Perú, son los gobiernos locales los actores públicos llamados a tener un rol clave en el territorio; específicamente, las Municipalidades –sobre todo distritales- que cuentan con una instancia de desarrollo económico que suele tener entre sus funciones la promoción del empleo y el apoyo al emprendedurismo. De hecho, el socio implementador “Alternativa” se ha caracterizado por una amplia experiencia de trabajo con estas instancias gubernamentales; en particular, con la mancomunidad municipal de Lima Norte. No obstante, debido principalmente a la reticencia de las autoridades municipales –presionadas a su vez por un fuerte sentimiento xenófobo entre su población-, el trabajo de *Emprende Segur@* se circunscribió a una colaboración puntual con la Municipalidad Distrital de Independencia y la participación de la Municipalidad de Lima Metropolitana.
186. En Ecuador se trabajó con cinco agencias de desarrollo local<sup>58</sup>, ubicadas estratégicamente en la ciudad de Quito, ConQuito; en la ciudad de Cuenca, EDEC-EP; en la provincia de Manabí, Manabí Produce; en la ciudad de Guayaquil, Épico; y, en Santo Domingo, el centro de desarrollo económico de Santo Domingo. El trabajo con cada una de estas agencias fue distinto y respondió a las necesidades y capacidades específicas presentes en cada una de las ciudades.
187. Una vez implementadas estas acciones, las agencias capacitaron, articularon y en algunos casos apoyaron económicamente a emprendedores y proveedores locales, lo cual no se ha incluido como parte de los beneficiarios identificados por esta evaluación, debido a que los criterios y métodos de selección de dichos beneficiarios, así como su seguimiento y evaluación se realizaron a partir de los criterios de las agencias, sin ser uniformes con los lineamientos de OIT.

---

<sup>58</sup> Agencias de Desarrollo Local. - Es una organización de carácter público o privado dedicada fundamentalmente a las tareas de intermediación y de promoción y apoyo al desarrollo económico, mediante la concertación de actores públicos y privados, incentivando la producción local, distrital y nacional; la productividad y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

**Box 3. Acciones para el fortalecimiento de las agencias de desarrollo local**

Como parte de los proyectos objeto de la presente evaluación, en Ecuador se realizaron las siguientes acciones específicas para su fortalecimiento:

- **ConQuito:** Se generó un escenario virtual para capacitación y la digitalización de algunas capacitaciones: economía popular y solidaria, nuevas tecnologías, IMESUN, y negocios agroforestales. Por otra parte, se capacitó a dos técnicos de ConQuito, quienes replicaron esta metodología a aproximadamente 40 beneficiarios (12 migrantes), de los cuales 20 recibieron capital semilla. ConQuito dio seguimiento durante tres meses más a los emprendimientos que recibieron capital semilla para verificar su ejecución y cumplimiento.
- **Empresa para el Desarrollo Económico EDEC- EP:** Se generó una plataforma Moodle de EDEC-EP, en la cual se generó un curso completo (36 horas – 180 horas) para un entorno virtual que permitió a esta agencia de desarrollo local incluir en su plataforma de enseñanza una propuesta de capacitación Innovación, Emprendimiento y Propiedad Intelectual, para grupos de 30 personas. Actualmente, EDEC-EP continúa brindando cursos de formación a la comunidad.
- **Empresa Pública Provincial Manabí Produce-EP:** Se generó un modelo de gestión sobre el rol de la agencia como gestor de la plataforma de promoción virtual y, se construyó la plataforma digital de promoción-como catálogo de los emprendimientos que han sido apoyados por Manabí Produce y demás emprendimientos gestados por personas vulnerables en especial en situación de movilidad humana. En este espacio se incluyó a 500 pequeños y medianos proveedores para que oferten sus productos.
- **Empresa Pública Municipal para la Gestión de la Innovación y Competitividad de Guayaquil- ÉPICO:** Se generó la metodología de desarrollo de proveedores “Desarrollo de Proveedores-EPICO”, la cual fue adaptada a la realidad local y se fundamentó en un enfoque homologado de buenas prácticas de gestión de proveedores utilizadas a nivel nacional e internacional. Esta metodología se enfoca en la mejora de la calidad, productividad y disminución de costos; y, promueve la inclusión de pequeños negocios en cadenas productivas.
- En Santo Domingo se generó un diagnóstico de situación y propuesta para la creación de la **Empresa de Desarrollo Económico de Santo Domingo** que contempló la propuesta de modelo de gestión y administrativo, así como de la propuesta de ordenanza para la creación de esta empresa pública.

Así en Ecuador, el relacionamiento que la Oficina de la OIT ha venido desarrollando con sus socios, permitió que, en continuidad de las articulaciones mantenidas de manera previa a la implementación del proyecto, los Municipios empiecen a incluir a migrantes en sus iniciativas; lo cual contribuye a que las acciones realizadas cuenten con el apoyo y participación de estos actores y sus instituciones aliadas, en continuidad al trabajo previo. En este sentido, la participación de las agencias de desarrollo local resulta estratégica para integrar a actores locales a espacios de fortalecimiento de capacidades, condiciones de empleabilidad y crecimiento de emprendimientos. Actualmente, por ejemplo, ConQuito cuenta con las capacitaciones IMESUN como parte de su oferta de servicios de capacitación y continúa otorgando capital semilla.

Actualmente, se continúa ejecutando las iniciativas realizadas en estas agencias de desarrollo local. Una acción estratégica que se adoptó para la institucionalización de estos procesos fue la capacitación de los técnicos de las agencias para que, los procesos puedan ser sostenibles en el tiempo y, desde las agencias y sus entidades aliadas, se continúe con las gestiones correspondientes para fortalecer estos procesos -y para implementar la Empresa Pública de Santo Domingo-.

## 5.4. Eficiencia

Se observó un inicio lento en la ejecución presupuestal de los fondos de los proyectos, especialmente para el caso del proyecto RBSA. Esto se evidencia principalmente en la demora en contrataciones de personal por parte de este último fondo.

No obstante, se evidencia un buen uso del fondo RBSA en tanto fue utilizado para atraer fondos adicionales que corresponden al proyecto financiado por USAID.

La llegada de la pandemia y de la cuarentena en ambos países constituyeron factores exógenos que también entorpecieron el arranque de ambos proyectos. Este nuevo contexto llevo finalmente al redireccionamiento de fondos para la reformulación de ambos proyectos en un nuevo programa piloto denominado *Emprende Segur@ (ES)*.

A partir de este rediseño, se observa una eficiente ejecución de los fondos tanto para el caso de RBSA como USAID y para ambos países. Se observó que la proporción de presupuesto asignado a temas administrativo es ligeramente menor a lo presupuestado.

Asimismo, los datos revelan un nivel de ejecución de los fondos adecuada para la etapa en que se encuentran ambos proyectos. En el caso del proyecto RBSA, cuya implementación se ha dado por culminada, se observa que los fondos han sido ejecutados en su totalidad. Por su parte, los fondos de USAID se han utilizado el 45%, lo cual es adecuado dado que el proyecto se encuentra aún a mitad de trayecto de su ejecución.

188.El análisis de eficiencia de los proyectos RBSA y USAID enfrenta limitaciones debido a que el proceso de asignación presupuestal sufrió cambios significativos y repentinos que implicaron cambios de metas, actividades e indicadores que

no siempre fue posible acompañar de una adecuada sistematización y que hacen difícil evaluar en qué medida responden a las necesidades de los ajustes a consecuencia de la pandemia u otros requerimientos o problemas internos de eficiencia. Sin embargo, se puede responder algunas preguntas importantes con respecto a **la asignación, composición y ejecución de los recursos humanos, de conocimientos, tiempo y presupuestarios de los proyectos antes y de después de su rediseño**, tales como las señaladas en la sección 4 sobre criterios de evaluación.

189. Se ha observado **un inicio lento de la ejecución presupuestal**, así como una **demora inicial en la gestión de plazos y cronogramas**. Respecto a la gestión de los recursos financieros, lo primero que se debe tomar en cuenta es que se trata de dos proyectos con características distintas en tanto el proyecto RBSA se basa en presupuestos internos y el de USAID corresponde a proyectos de cooperación que se deben ajustar a los procesos de PARDEV, además de cumplir con los requerimientos propios del donante.
190. En el caso del RBSA, el fondo fue aprobado en 28 de marzo del 2019 pero los recursos no fueron ejecutados inmediatamente. Se observó **una demora en la conformación de equipos nacionales** con el uso de estos fondos. En el caso del Perú el equipo se conforma recién en febrero del 2020, esto es 10 meses después de aprobarse la asignación presupuestal. Esta demora también se dio en Ecuador, pero en menor medida, pues se conformó el equipo 6 meses después de aprobarse el presupuesto. Solo entonces, en ambos casos, se contó con un coordinador nacional adecuado y con la dedicación exclusiva que requería la ejecución y resultados buscados, en particular dada la especificidad del trabajo y el contexto de urgencia.
191. Cabe mencionar que uno de los objetivos de este proyecto era el **apalancamiento de nuevos fondos**. Esto se logró a través del proyecto USAID, el cual se diseña para complementar los objetivos del proyecto inicial del RBSA y aumentar su alcance geográfico y poblacional. Asimismo, desde el inicio de los proyectos y a lo largo de su rediseño, se contó con una eficaz gestión de los conocimientos especializados de la OIT, ya que los proyectos fueron capaces de movilizar especialistas y aprovechar herramientas desarrolladas y validadas por la institución en otros países y regiones sin requerir movilizaciones adicionales de recursos monetarios.
192. En el caso de USAID, el fondo fue aprobado el 31 de octubre del 2019. En este caso, según los TDR de la evaluación, la totalidad del fondo se destinó para la implementación del piloto ES.
193. Luego de marzo del 2020, cuando se iniciaba la ejecución de la programación original, los proyectos se enfrentaron el inicio de la **pandemia y cuarentenas** en ambos países, los cuales generaron **nuevos retrasos** explicado en esta oportunidad por las condiciones exógenas a la gestión de los proyectos. Hasta el momento, era muy poco lo que se había logrado avanzar y no se han identificado recursos ejecutados significativos. Frente a esta situación y como se ha explicado ya anteriormente, se rediseñaron ambos proyectos consolidándolos en uno solo que absorbió casi todos los recursos hasta el momento.
194. Una vez reformulados, y luego del atraso inicial, encontramos un **uso eficiente de los recursos** para la etapa del programa Emprende Segur@. Así, como se observa en las Tablas 19 y 20, se logra ejecutar adecuadamente los recursos ajustándose a las nuevas condiciones de la pandemia. Ello sin embargo considerando que se modificaron los objetivos iniciales y se concentraron los esfuerzos los recursos en la ejecución del proyecto ES durante el año 2020 y 2021, buscando lograr la inclusión económica de los migrantes a través de los emprendimientos y buscando mitigar los efectos de la pandemia.
195. Respecto de los **recursos humanos**, Emprende Segur@ cuenta con un coordinador del proyecto; dos oficiales de proyecto nacionales, un oficial de monitoreo y evaluación, un asistente administrativo, además de un equipo de consultores, técnicos y expertos de apoyo en cada país, y socios implementadores contratados para la ejecución, elaboración de estudios y cumplimiento de los objetivos y actividades del proyecto. De acuerdo con los entrevistados y a partir del análisis de la implementación de actividades y ejecución de recursos, se reconoce una **adecuada gestión** por parte de este equipo. Sin embargo, la composición de este equipo completo también sufrió importantes demoras. Por ejemplo, solo se cuenta con la Coordinadora del Proyecto, especialmente asignada al proyecto, desde marzo del 2021, lo que de acuerdo con los entrevistados resultó en que **las sinergias y articulación de las actividades en Ecuador y Perú no fueron suficientemente aprovechadas previamente e hizo difícil lograr una visión común del proyecto**.
196. Para los fondos **RBSA**, se asignó originalmente el 39% del presupuesto para **gastos administrativos**, pero en su ejecución esta cifra llegó al 36%. La diferencia parece deberse a que en Ecuador se ejecutó un porcentaje menor en actividades administrativas (45%) en comparación a lo que originalmente se presupuestó (49%). Tanto en Ecuador como en Perú, la diferencia se destinó a actividades directamente relacionados con el piloto tales como capacitaciones, bonos



de ayuda humanitaria, así como consultorías y actividades que permitieron el funcionamiento del proyecto. En el caso de este fondo, se presupuestó adicionalmente un monto para gastos de la Oficina Regional, del cual sin embargo no se ha encontrado mayor información más que su reducción de lo presupuestado a lo asignado (ver Tabla 19).

197. En el caso de **USAID**, se observa **una menor proporción de gasto en temas administrativos** de lo presupuestado. Mientras que se asignó el 41% del fondo a este tipo de gasto, hasta la fecha solo el 36% de lo ejecutado ha sido para dicho fin. El resto del fondo se ha dividido entre actividades propias del proyecto (ej. Capacitación en IMESUN) y estudios (ej. Caracterización económica y perfiles laborales). Esto último es resaltante dado que en los TDR se señala que dichos estudios se realizaron a través de los fondos RBSA y previamente a la reformulación de los proyectos, y que todos los fondos de USAID fueron utilizados para *Emprende Segur@*. Sin embargo, como se observa en la Tabla 20, la matriz de presupuesto no solo señala que alrededor del 13% del fondo USAID se ha asignado a los estudios, sino que al marzo del 2021 el 11% de su ejecución total (considerando ambos países) se ha destinado a dicho fin.

198. Al margen de esto último, y como se observa en las Tablas 19 y 20, al momento **se ha ejecutado de manera eficiente los recursos asignados en el caso de ambos países y proyectos**. El proyecto RSBA está en su fase final y a pesar de las demoras iniciales y de la pandemia, los recursos han sido ejecutados y/o programados en su totalidad. En el caso del proyecto USAID los recursos también han sido ejecutados adecuadamente. A pesar de la demora inicial por la pandemia, al marzo del 2021 el proyecto había ejecutado casi la mitad de su presupuesto original. Considerando además que este fondo aún se encuentra en ejecución y su plazo final se ha extendido hasta febrero del 2022, se puede concluir que se ha venido ejecutando eficientemente los recursos. Incluso, de acuerdo con lo manifestado por el representante de USAID, el gasto por beneficiario en el marco del piloto de ES se ajusta a los promedios de otros proyectos similares del donante.

**Tabla 19. Ejecución del presupuesto RBSA por país al marzo de 2021**

País	Actividades	Ejecutado total	% Ejecutado al 2021 según ppto. asignado		% Ejecutado al 2021 según ppto. original	
			Asignado total	% de ejecución	Ppto. original	% de ejecución
Ecuador	Fondo solidario de apoyo humanitario para pagos de gastos de subsistencia	\$7,360.00	\$7,360.00	100.00%		
	Otros contratos asesorías (Anteproyecto - Grupo Minería y otros)	\$90,029.49	\$53,651.93	167.80%		
	Educación Financiera	-	-	-		
	Incidencia ante cooperativas y entidades microfinancieras para la inclusión financiera de migrantes	\$12,760.00	\$12,760.00	100.00%		
	Mejoramiento de los servicios de conectividad					
	Formación técnica de emprendimiento orientado a demandas insatisfechas	\$80,673.00	\$107,250.56	75.22%		
	Habilidades Blandas					
	Kits de bioseguridad					
	Otros (comunicaciones)	\$24,217.08	\$20,702.61	116.98%		
	<b>Sub total - Actividades para el piloto</b>	<b>\$215,039.57</b>	<b>\$201,725.10</b>	<b>106.60%</b>		
	<b>Administración</b>	<b>\$178,073.39</b>	<b>\$192,984.90</b>	<b>92.27%</b>		
Perú	Bono complementario para gastos de subsistencia	\$13,225.00	\$13,225.00	100.00%		
	Grupos asociativos de ahorro y crédito	\$38,840.36	\$38,841.36	100.00%		
	Capacitación con metodología IMESUN					
	Capacitaciones virtuales ad hoc para los emprendedores bajo metodología SCORE	\$250,891.93	\$250,972.00	99.97%		
	Otros contratos/asesorías					
	Otros (comunicaciones)	\$46,885.23	\$46,905.00	99.96%		
	<b>Sub total - Actividades para el piloto</b>	<b>\$349,842.52</b>	<b>\$349,943.36</b>	<b>99.97%</b>		
	<b>Administración</b>	<b>\$143,127.71</b>	<b>\$143,946.64</b>	<b>99.43%</b>		
	<b>Total</b>	<b>\$886,083.19</b>	<b>\$888,600.00</b>	<b>99.72%</b>	<b>\$838,600.00</b>	<b>105.66%</b>
EC & PE	<b>Oficina Regional (adicional)*</b>	\$96,848.80	\$96,848.80	100.00%	\$161,400.00	60%

Fuente: Documento "Cuadro gasto y compromiso a nivel de actividades al 31 de marzo del 2021"

\*No se cuenta con el detalle de esta partida, pero se puede asumir que su menor ejecución compensa el exceso de ejecución de las actividades del piloto.

**Tabla 20. Ejecución del presupuesto USAID\* por país al marzo de 2021**

País	Actividades	Ejecutado total	% Ejecutado al 2021 según ppto. asignado		% Ejecutado al 2021 según ppto. original		
			Asignado total	% de ejecución	Ppto. original	% de ejecución	
Ecuador	Transferencia de conocimientos en gerencia empresarial a actores locales vinculados	-	\$4.00	0.00%			
	Incorporación de la migración laboral en las agendas de trabajo de organizaciones a través de mesas de trabajo tripartitas	\$3,322.00	\$3,322.00	100.00%			
	Fondo para capital de trabajo: Capital Semilla	\$45,000.00	\$45,000.00	100.00%			
	Educación Financiera	\$28,134.88	\$28,134.88	100.00%			
	Fondo solidario de apoyo para pago de arriendo o salud	\$24,629.00	\$24,700.00	99.71%			
	Generación de productos financieros	\$27,906.00	\$27,796.00	100.40%			
	Fortalecimiento del tejido barrial	\$26,668.00	\$26,668.00	100.00%			
	Capacitación con metodología IMESUN	\$35,285.64	\$35,288.00	99.99%			
	<b>Actividad es para el piloto</b>	Incidencia ante cooperativas de ahorro y crédito y entidades microfinancieras para la inclusión financiera de migrantes	-	-	-		
	Vinculación de beneficiarios a centros de coworking	\$3,198.42	\$3,200.00	99.95%			
	Fortalecimiento de mecanismos de comercialización	\$30,576.00	\$30,576.00	100.00%			
	Mejoramiento de los servicios de conectividad	\$18,080.00	\$18,080.00	100.00%			
	Formación técnica de emprendimiento orientado a demandas insatisfechas	\$11,319.72	\$11,423.00	99.10%			
	Apoyo a las agencias de desarrollo local	\$48,712.70	\$48,608.12	100.22%			
	Capacitaciones y manuales operativos ad hoc: seguridad y salud en el trabajo	\$33,858.28	\$33,897.00	99.89%			
	Habilidades blandas	\$30,755.00	\$30,755.00	100.00%			
	Kits de bioseguridad	\$13,494.00	\$13,494.00	100.00%			
	<b>Sub total - Actividades para el piloto</b>	<b>\$380,939.64</b>	<b>\$380,946.00</b>	<b>100.00%</b>			
	<b>Estudios</b>	Caracterización económica y perfiles laborales, caracterización de dinámica económica, estudios de cadenas de valor, y levantamiento de requerimientos de mano de obra del sector productivo	<b>\$126,493.70</b>	<b>\$118,000.00</b>	<b>107.20%</b>		
Perú	Asistencia técnica a las actividades relacionadas con Planes de Asimilación productiva	\$36,398.00	-	-			
	Grupos asociativos de ahorro y crédito	\$90,446.13	\$90,450.00	100.00%			
	Educación Financiera	\$54,992.05	\$55,000.00	99.99%			
	Capacitación con metodología IMESUN	\$19,543.58	\$19,550.00	99.97%			
	<b>Actividad es para el piloto</b>	Capital semilla y coaching durante la implementación del plan de negocio	\$333,582.21	\$333,605.34	99.99%		
	Promoción de formalización de negocios e inclusión financiera						
	Capacitaciones virtuales para los emprendedores bajo metodología SCORE	\$48,693.91	\$48,695.00	100.00%			
	<b>Sub total - Actividades para el piloto</b>	<b>\$583,655.88</b>	<b>\$547,300.34</b>	<b>106.64%</b>			
	<b>Estudios</b>	Caracterización de dinámica económica, de cadenas de valor, y de requerimientos de mano de obra del sector productivo	<b>\$63,868.91</b>	<b>\$155,000.00</b>	<b>41.21%</b>		

<b>EC &amp; PE Administración</b>	<b>\$642,128.99</b>	<b>\$828,456.63</b>	<b>77.51%</b>		
<b>Total</b>	<b>\$1,797,087.12</b>	<b>\$2,029,702.97</b>	<b>88.54%</b>	<b>\$4,000,000</b>	<b>44.93%</b>

Fuente: Documento "Cuadro gasto y compromiso a nivel de actividades al 31 de marzo del 2021"

\*El presupuesto de USAID se mantiene en ejecución actualmente

## 5.5. Eficacia de la gestión

La **contratación del equipo de gestión** de los proyectos sufrió **significativas demoras que se asocian a la lenta implementación de las actividades de los proyectos**, especialmente en el caso de los fondos RBSA. No obstante, se resalta la idoneidad del equipo que finalmente de contrato para el proyecto debido a su amplia y relevante experiencia laboral.

Por otro lado, se ha encontrado que este lento arranque **coincidió con la adaptación de los proyectos a las nuevas condiciones planteadas por la pandemia**. La flexibilidad en ambos fondos, RBSA y USAID, se aprovechó para mantener una sinergia entre los proyectos y responder a la crisis del COVID – 19. Asimismo, permitió ir mejorando las coordinaciones entre la gestión de ambos fondos, así como con contrapartes internas y externas a los proyectos.

**La gestión del proyecto rediseñado ha sabido conectarse con contrapartes gubernamentales tanto en Ecuador y Perú.** Asimismo, se aprovechó las capacidades de expertos de la OIT para apoyar en la gestión e implementación de las actividades de Emprende Segur@ (Ej. Capacitaciones de IMESUN y SCORE)

Finalmente, a pesar de un inicio lento del sistema de M&E, se destaca también la capacidad de los equipos de gestión para aprovechar dicho sistema para mejorar la implementación de sus actividades.

199. La **estructura de la gestión y coordinación de los proyectos RSBA y USAID** han variado a lo largo del tiempo, en particular para ajustarse a la situación imprevisible y excepcional de la pandemia. Al igual que en otros aspectos de la evaluación, es difícil identificar en qué medida los ajustes se han requerido por efecto de los cambios asociados a la pandemia o a factores endógenos a la gestión. Los proyectos contaron además con la flexibilidad que le otorga la condición de RSBA en el primer caso y la otorgada por el USAID en el segundo caso. De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, la gestión del proyecto USAID se realizó en coordinación con los encargados por parte del donante, pero al mismo tiempo otorgando flexibilidad para los ajustes y logrando aprovechar así las sinergias con el proyecto SBA. Una vez superadas las dificultades iniciales, la gestión de los proyectos logró responder a la crisis del Covid-19 y ha ido **mejorando su capacidad de coordinación** interna y externa logrando una comunicación fluida y transparente con otras instancias de la institución, donante y externas a los proyectos.

200. La gestión de los proyectos se basa en un equipo que incluye cargos claves como un **coordinador por país y coordinador del proyecto global** (inicialmente para RBSA y luego incluyendo también el proyecto USAID), además de un equipo de expertos de la OIT, encargados del monitoreo y evaluación, consultores y socios implementadores, entre otros.

201. Sin embargo, como se comentó anteriormente, según los funcionarios entrevistados, los proyectos, en particular en el caso del RSBA, sufrieron **atrasos importantes en la contratación de los equipos claves tanto para el caso de Perú como del Ecuador**, con el consiguiente retraso en la implementación de las actividades. Según las entrevistas, el RBSA fue diseñado durante el 2018, fue aprobado y obtuvo recursos en marzo 2019. El primer miembro de dedicación exclusiva al proyecto fue contratado en agosto del 2019 que fue la Oficial de Proyecto de Ecuador (Ent. Oficial Proyecto Ecuador). Asimismo, según el Oficial de Evaluación y Monitoreo del proyecto, cuando la pandemia comenzó el proyecto RBSA solo ejecutó consultorías. El equipo del RBSA en Perú se comenzó a formar a inicios del 2020, con la contratación del coordinador nacional en febrero 2020 y del Oficial de Evaluación y Monitoreo en marzo del 2020 (Ent. Oficial de Evaluación y Monitoreo). Asimismo, los informes de avance de gestión del proyecto de USAID validan lo mencionado por las entrevistas, la incorporación de miembros de los proyectos, RBSA y USAID, se dio mucho después de la aprobación y desembolso de los proyectos<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> "Progress Report. October 30th, 2019 - JANUARY 30th 2020. Promotion of the labor integration of refugees and migrants in decent work conditions in Ecuador and Peru RLA/1903/USA". Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO - Lima. (enero 2020).

202. Cabe mencionar que los coordinadores nacionales de Perú y Ecuador no habían trabajado en la OIT previamente, pero sí contaban con **amplia experiencia en el trabajo en temas migratorios** en la región. Tanto en las etapas iniciales, desde el diseño, como en las etapas posteriores los encargados han contado con el apoyo de los especialistas regionales e internacionales de empleo, y migración laboral y en empresas, entre otros. Previamente la gestión del proyecto recayó principalmente en los funcionarios encargados que contaban además con muchas otras responsabilidades. Si bien, de acuerdo con los entrevistados, las demoras en las contrataciones se explican en buena medida debido a lo largo y complejo de estos procesos en la OIT, así como a una dificultad particular de encontrar perfiles adecuados para un proyecto de migración en la región andina, estos factores explicativos son insuficientes.
203. Asimismo, a partir de las entrevistas **se identifica que hubo un problema de identidad del proyecto a partir de su rediseño**. Como se ha comentado el rediseño en el contexto de la pandemia se hizo enfocándose en el piloto Emprende Segur@ por lo que los actores involucrados tanto externos como de la propia OIT se referían a los proyectos solo como Emprende Segur@, dejando de lado el proyecto completo “Promoción de la integración en el mercado de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad”.
204. La intervención del Emprende Segur@ ha hecho posible el fortalecimiento de vínculos entre la OIT y un conjunto de instituciones públicas y privadas en torno a la agenda de la migración y la integración socioeconómica. Así, el equipo a cargo de los proyectos ha sido capaz de involucrar un amplio abanico de socios estratégicos en la implementación de las intervenciones del sector público, privado y organización civil. Los proyectos rediseñados alrededor principalmente de Emprende Segur@ han representado un importante cambio con respecto a la mayoría de experiencias previas en Perú y Ecuador que se enfocaban en metas normativas y en el trabajo bajo el mandato tripartito con las autoridades centrales, empleadores y trabajadores. En este caso el foco de los proyectos ha sido principalmente en el apoyo directo a beneficiarios para su inclusión a través de emprendimientos e incluso apoyo humanitario, pero ello se ha logrado a través de la articulación con socios estratégicos como los socios implementadores, cooperación internacional, gobiernos subnacionales y gobierno central. Por ejemplo, según la Directora de Seguridad Social y Migración laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú, la OIT es un gran aliado para el MINTRA. En el 2019 se creó una mesa de trabajo con OIM, OIT, ACNUR, y HIAS. Se realizó el “Proyecto uno más uno”, en el que el capital semilla brindado fue de S/. 3,000.00 y se brindó a 700 grupos de emprendedores migrantes y nacionales.
205. El rediseño del proyecto e implementación rápida de Emprende Segur@ en el difícil contexto de pandemia fue posible en gran medida, de acuerdo con lo manifestado por varios de los entrevistados, gracias al **uso efectivo de herramientas y aprendizajes de la OIT, tales como IMESUN y SCORE y al compromiso y capacidad de los equipos encargados**. Sin embargo, fue necesario también un gran **esfuerzo de adaptación e innovación** para su aplicación en contexto virtual, para el trabajo con población migrante y para su implementación combinando diferentes componentes de capacitación, entrega de capital semilla y otros apoyos y trabajo continuo con los beneficiarios. Ello fue particularmente difícil en el caso de Ecuador dado que allí no se contaba con experiencia previa y capacitadores de IMESUN. La gestión del proyecto rediseñado no estuvo exenta de dificultades como la llegada de la segunda ola de la pandemia en ambos países y crisis política en el caso del Perú. La eficacia y efectividad de estas innovaciones más allá del logro de ejecución de actividades y recursos está aún pendiente de evaluar en términos de logros y sostenibilidad de los emprendimientos e inclusión económica de los beneficiarios, en particular de los migrantes y de la igualdad de género.
206. En cuanto a los **sistemas de monitoreo y evaluación de los proyectos**, estos han sido desarrollados, particularmente, en la segunda etapa de los proyectos luego del rediseño e incluyen un sistema completo de indicadores, hitos y sistemas de información. Se cuenta además con información inicial que ofrece una suerte de línea de base con algunas características de los postulantes y participantes. Sin embargo, a través de la revisión de los documentos del proyecto, se ha observado que los reportes periódicos para el fondo RBSA solo se empezaron a realizar a mitad de ejecución del proyecto, siendo el primer reporte realizado en octubre del 2020. Los reportes para el fondo USAID fueron realizados con mayor anterioridad, con un primer reporte de progreso elaborado en febrero del 2020.
207. Adicionalmente, se ha observado que **no se cuenta aún con una sistematización y reportes periódicos** de los avances que detallen los ajustes en las decisiones y acciones del proyecto. A pesar de que se narra de manera general la adaptación de los proyectos, no se observa mayor detalle de los ajustes de las actividades tomando en cuenta, por

ejemplo, la caracterización de participantes por nacionalidades, género, niveles educativos, de vulnerabilidad, etc. y en qué medida éstos responden a los objetivos de los proyectos. Tampoco se ha logrado aún la sistematización de los sistemas de monitoreo de los socios implementadores con los de los proyectos en general.

208. Por otro lado, es importante destacar que el programa ha sabido utilizar su **sistema de M&E para ajustar ciertas actividades a las necesidades de los beneficiarios**. Un ejemplo que surgió en las entrevistas fue la reducción de la intensidad de los cursos debido a que eran muy demandantes para los tiempos de los participantes y generaba gran ausentismo. Asimismo, la decisión de medir las ventas de los emprendimientos, la formalidad de los negocios y el número de trabajadores de estos ayudaron a tener información del éxito de *Emprende Segur@*.

## 5.6. Orientación hacia el impacto

Se puede afirmar que el programa *Emprende Segur@* contribuyó a la generación de ingresos de los beneficiarios, en particular de los/as migrantes venezolanos/as.

Los resultados de la encuesta muestran una gran proporción de participantes con buenos indicadores de negocio referidos al cierre o continuidad de sus emprendimientos, el aumento de sus ventas y el beneficio neto obtenido en la actualidad. En el caso peruano, se ha encontrado evidencia más clara acerca del efecto del programa: aquellos que reportaron tener un mayor nivel de conocimiento sobre los temas capacitados por *Emprende Segur@*, tendieron a presentar un mayor aumento en sus ventas.

Por otro lado, el proyecto brindó un Capital Semilla a 33 emprendimientos en Ecuador y a 718 en Perú; lo cual les ha permitido mejorar las condiciones de trabajo en sus negocios.

El componente de soporte emocional ha tenido efectos positivos en el reforzamiento de la autoestima y el manejo de situaciones de crisis y estrés en los beneficiarios.

El programa *Emprende Segur@* ha abordado en forma adecuada la problemática de la no discriminación, promoviendo la integración entre los participantes y, cuando la ocasión lo ameritaba, cuestionando los estereotipos y las diferencias basadas en el origen nacional. La metodología de Alternativa de los grupos de confianza y la de FUDELA sustentada en la construcción del tejido barrial, respectivamente, han sido mecanismos facilitadores en ese proceso.

Otro logro importante –con proyección hacia futuro– ha sido el fortalecimiento de actores locales a través del desarrollo de capacidades de las instituciones implementadoras –FUDELA y Alternativa–, cinco Agencias de Desarrollo Local y una Cámara de Comercio en Ecuador, y dos Municipalidades Distritales de Lima, Perú.

El programa ha permitido el desarrollo de capacidades de los socios implementadores –un logro adicional del programa. En Perú, tres personas de Alternativa accedieron a la formación en educación financiera y una de ellas obtuvo incluso una certificación–. En Ecuador, 17 instructores de IMESUN lograron también una certificación.

209. Como ha sido señalado antes, debido a los retrasos en el inicio del proyecto RBSA y las medidas restrictivas de las cuarentenas por pandemia en marzo de 2020 en ambos países –Ecuador y Perú–, **la etapa de desarrollo de actividades corresponde casi exclusivamente al programa *Emprende Segur@*** surgido a partir de la reformulación del primero –con apoyo complementario del proyecto USAID–. Éste es el motivo por el cual analizar el impacto de los proyectos lleva a fijar la mirada en la implementación de dicho programa.

210. Con relación a los objetivos de integración socioeconómica del *Emprende Segur@*, se puede afirmar que el mismo **contribuyó a la generación de ingresos de los beneficiarios, en particular de los/as migrantes venezolanos/as**. Es importante señalar que esta última población tiene un nivel de vulnerabilidad mayor: al desempleo y la precaria inserción laboral (principalmente en empleos informales), se une el desarraigo social la ausencia de capital social y redes de contacto, en una situación en la que además de tener que cubrir sus necesidades básicas, buscan remitir remesas a sus familiares. En el contexto de la emergencia sanitaria, fue una población que no tuvo acceso a la ayuda directa de los gobiernos (en el caso de Perú, el “bono COVID-19” y en Ecuador, el “bono emergente”); lo cual tiene un significado particular habida cuenta de la ausencia de mecanismos de protección social y aseguramiento de salud.

211. La encuesta a beneficiarios exploró con mayor detalle el efecto del programa en la generación de ingresos y éxito en términos de inserción socio económica. Para ello se utilizaron tres variables diferentes: Cierre (o mantiene abierto a pesar de pandemia) el emprendimiento, diferencia de ventas post proyecto y beneficio neto del emprendimiento en la actualidad. En general, **más del 80% de beneficiarios en ambos países no ha cerrado sus emprendimientos desde el inicio del proyecto a pesar de la pandemia** (ver Tabla 21), con mejores resultados en el caso de Perú. Asimismo, en Ecuador 83% de nacionales y 94% de migrantes venezolanos declararon incrementos de sus ventas después del proyecto. En el caso peruano, los nacionales y migrantes que manifestaron ello fueron el 77% y 84% respectivamente. Adicionalmente, es interesante notar que **en ambos países los migrantes venezolanos registraron mayor beneficio neto que los nacionales**.

**Tabla 21. Variables de éxito por país y nacionalidad**

Variables de éxito		Nacionales	Venezolanos
<b>Ecuador</b>			
<b>Cerró emprendimiento</b>	Si	18%	12%
	No	82%	88%
<b>Diferencia de ventas post proyecto</b>	Negativo	17%	6%
	De 0 a 50 dólares	57%	60%
	De 51 a 150 dólares	19%	19%
	De 151 dólares a más	7%	15%
<b>Promedio de Beneficio neto</b>		\$158.92	\$227.82
<b>Perú</b>			
<b>Cerró emprendimiento</b>	Si	6%	6%
	No	94%	94%
<b>Diferencia de ventas post proyecto</b>	Negativo	23%	16%
	De 0 a 300 soles	46%	42%
	De 301 a 500 soles	10%	10%
	De 501 a 900 soles	7%	8%
	De 901 a 1500 soles	8%	10%
<b>Promedio de Beneficio neto</b>		S/773.0	S/1055.6

212. Cuando se analiza la data más de cerca, se observa que a quienes les fue mejor difiere según países. En **Ecuador** se destaca que **los beneficiarios nacionales** se encuentran sobrerrepresentados en la categoría más grande de crecimiento de ventas. A pesar de representar el 55% de beneficiarios, 77% señalan que sus ventas crecieron de \$151 a más (ver Tabla 22). En el **caso peruano**, los participantes con educación superior habrían sido los más beneficiados por el programa de acuerdo con la encuesta. Como se observa en la Tabla 23, los **participantes con educación superior** se encuentran subrepresentados en el grupo de personas que cerraron su emprendimiento durante la pandemia y sobrerrepresentados entre los que aumentaron sus ventas de S/ 1501 a más. Adicionalmente, contrario al caso ecuatoriano, en el contexto peruanos los beneficiarios venezolanos parecen haber incrementado más sus ventas en comparación a los nacionales. Evidencia de ello es que dicha población constituye el 59% de la muestra, pero representa el 78% en la categoría de diferencia de ventas post proyecto de S/. 1501 a más.

**Tabla 22. Diferencia de ventas post proyecto – Ecuador**

	Femenino	% total de mujeres en el proyecto	Nacional	% total de nacionales en el proyecto	Migrante venezolano	% total de migrantes venezolanos en el proyecto	Superior completa	% total con superior universitaria
<b>Cerró su emprendimiento</b>	94%	85%	61%	55%	39%	45%	22%	19%
<b>Diferencia de ventas post proyecto</b>	Negativo	85%	54%	55%	46%	45%	15%	19%
	De 0 a 50 USD	89%	36%		64%		20%	
	De 51 a 150 USD	81%	55%		45%		14%	
	De 151 USD a más	73%	77%		23%		27%	

**Tabla 23. Diferencia de ventas post proyecto - Perú**

	Femenino	% total de mujeres en el proyecto	Nacionales	% total de nacionales en el proyecto	Migrantes Venezolanos	% total de migrantes venezolanos en el proyecto	Superior universitari a completa	% total con superior universitaria
<b>Cerró su emprendimiento</b>	84%	74%	42%	41%	58%	59%	18%	41%
<b>Diferencia de ventas post proyecto</b>	Negativo	77%	51%	41%	49%	59%	40%	41%
	De 0 a 300 S/	75%	44%		56%		41%	
	De 301 a 500 S/	71%	40%		60%		29%	
	De 501 a 900 S/	69%	38%		62%		46%	
	De 901 a 1500 S/	68%	35%		65%		35%	
	De 1501 a más S/	69%	22%		78%		58%	

213. Asimismo, la encuesta pudo evidenciar una relación entre la percepción de conocimiento en áreas capacitadas por el proyecto y las ganancias de los emprendimientos para el caso de Perú. Esta relación fue más clara en el caso de Perú, en donde a mayor percepción de conocimiento en las diversas áreas se observa un mayor beneficio neto. En Ecuador no se pudo observar una tendencia similar (ver tabla 24).

**Tabla 24. Media de beneficio neto según nivel de conocimiento percibido - Perú y Ecuador**

Percepción de conocimiento		Beneficio Neto	
		Perú	Ecuador
<b>Conocimiento en Finanzas</b>	1	738,6	185.00
	2	704,8	287.00
	3	980,5	202.55
	4	1017,2	167.00
	5	1174,9	73.17
<b>Conocimiento en Gestión y Administración</b>	1	376,0	158.50
	2	908,3	450.00
	3	968,6	171.93
	4	958,4	229.47
	5	1064,9	161.29
<b>Conocimiento en Atención al Público</b>	1	593.33	30.00
	2	0.00	0.00
	3	915.50	144.76
	4	814.91	270.71
	5	1088.40	194.32
<b>Conocimiento en Costeo</b>	1	730.00	213.00
	2	597.50	370.00
	3	766.08	176.00
	4	1152.80	212.00
	5	1486.66	161.00
<b>Conocimiento en Prevención de Riesgo</b>	1	641.25	185.00
	2	892.86	367.00
	3	901.42	185.00
	4	827.73	191.00
	5	1238.97	181.00
<b>Conocimiento en Gestión del Ahorro</b>	1	607.50	85.00
	2	629.17	-
	3	768.70	177.00
	4	996.67	251.00
	5	1409.64	176.00
<b>Conocimiento en Ventas y Marketing</b>	1	896.15	60.00
	2	525.24	283.00
	3	864.29	190.00
	4	1018.24	216.00
	5	1554.49	118.00

214. Dado el corto tiempo transcurrido, y debido a las limitaciones que ello ha significado para poder generar evidencia suficiente, no se pudo deducir el grado de sostenibilidad que los emprendimientos de los beneficiarios han tenido, ni determinar de modo específico el impacto sobre el volumen de empleo generado. No obstante, **evidencia cualitativa, cuantitativa y la revisión de gabinete no sistematizada permite sostener la hipótesis que el Emprende Segur@ sí ha permitido mejorar las condiciones de trabajo de los beneficiarios y de las personas a las que han empleado en sus negocios.** Un aspecto vinculado a ello son las provisiones de seguridad y salud en el contexto COVID-19 que los emprendedores señalan haber adoptado a partir del curso SCORE.
215. Como se ha señalado anteriormente, el Emprende Segur@ ha implicado para los beneficiarios una experiencia de vinculación directa (para muchos por primera vez) con las **prácticas de ahorro y uso de los servicios del sistema financiero.** Es importante hacer notar que se trata de un avance no sólo en términos personales sino de capacidades para los negocios y un paso adelante en el proceso de formalización empresarial. Lo cual tiene un valor económico crucial a futuro por las perspectivas de vinculación directa con los bancos, acceso al crédito y otros servicios financieros, con las consecuencias positivas que ello puede tener sobre el negocio o emprendimiento (sea el actual u otro creado en el futuro). En el caso de **la población migrante venezolana estos cambios representan un doble “mérito”.** Por un lado, implica remontar las barreras típicas que enfrenta toda microempresa; pero, por otro lado, supone avanzar también en el proceso de formalización o reconocimiento del estatus migratorio como un mecanismo que tiene, a su vez, consecuencias positivas en la integración económica del migrante.
216. En términos del desarrollo de capacidades, la información disponible a partir del sistema de M&E del mismo programa y los datos recogidos en esta consultoría, permiten afirmar que el Emprende Segur@ ha tenido grandes logros –sobre todo considerando la situación de emergencia y el corto tiempo en que tuvo que elaborarse y ejecutarse la propuesta. La **percepción positiva** a este nivel es un punto de confluencia de todos los actores entrevistados: desde los miembros de los equipos nacionales, hasta los beneficiarios mismos, pasando por los proveedores e instituciones implementadoras.
217. Desde un lado más cualitativo, la consultoría utilizó 36 entrevistas semiestructuradas y 4 historias de vida para explorar el impacto que el Emprende Segur@ ha tenido en el desarrollo de competencias empresariales y habilidades en los beneficiarios. A continuación, se detallan los principales hallazgos de estas técnicas.
218. En general, la percepción predominante entre la población beneficiaria –tanto extranjera como nacional- gira en torno a **una apreciación positiva por los aprendizajes alcanzados** y un reconocimiento a lo que ésta considera una ayuda valiosa para **la mejora de su trabajo y su calidad de vida.** A modo de ejemplo, se puede mencionar el caso de una persona que señalaba que estaban “muy agradecidos con la OIT”, por todo lo que les estaba brindando, “porque nos dan herramientas para poder reencaminarnos y salir adelante”; añadiendo que se notaban esos efectos en el empoderamiento, la conexión entre el reconocimiento de sus talentos y la idea de merecimiento y sueños, y un plan para lograrlo. Estas percepciones positivas son corroboradas por las instituciones implementadoras cuyos representantes señalaban que muchos beneficiarios decían que “habían notado cambios a nivel personal, pero también en su desempeño en el negocio, por ejemplo, en el manejo y la relación con los clientes...”. Aunque al mismo tiempo, precisaban que estos cambios eran percibidos como parte de una construcción paulatina que apunta al mediano plazo; que partía de un acompañamiento de corto plazo, en un taller –dentro de las limitaciones de tiempo y plazos—pero que apuntaba más allá a través del uso de varios instrumentos. En el Box 4 se describe a más detalle la evidencia cualitativa del impacto del programa Emprende Segur@ en la vida de los beneficiarios.

**Box 4. Impacto de Emprende Segur@ sobre los emprendimientos y los beneficiarios:  
resultados de la evidencia cualitativa**

Las técnicas cualitativas aplicadas en la presente evaluación –que incluyeron 36 entrevistas semiestructuradas, 4 grupos focales y 4 historias de vida- ofrecen abundante información sobre las formas y los mecanismos mediante los cuales el programa Emprende Segur@ impactó positivamente sobre el desarrollo de habilidades y competencias empresariales en los beneficiarios, y sobre la mejora en la gestión de sus emprendimientos. Lo testimonios y las percepciones de los propios beneficiarios indican–adicionalmente- que estos cambios tuvieron consecuencias directas sobre sus ingresos y sus condiciones de vida.



De las 36 personas entrevistadas, todas ellas señalan mejoras en sus negocios y, de manera indirecta, en su bienestar familiar. Ciertamente, los cambios son heterogéneos: en unos casos los efectos son mayores, mientras que en otros se perciben cambios más limitados. Entre estos últimos puede citarse –como caso excepcional- el de una persona que manifestó no haberse podido beneficiar “como esperaba” debido a que su negocio no pudo operar durante la pandemia (el caso de Rojana Gonzáles Vargas, peruana participante del ES de Perú).

Sin embargo, en general, los testimonios dan cuenta de una mejora, consolidación y eventual formalización del negocio –con implicancias directas sobre los ingresos y la mejora en las condiciones de vida-. Una situación relativamente frecuente es la disponibilidad de recursos para poder cumplir con el pago de los alquileres (dado que por su misma condición migratoria se trata de población que no tiene vivienda propia sino alquilada), así como la compra de bienes o artefactos electrodomésticos para un mejor equipamiento del hogar, o la ampliación y el acondicionamiento de la vivienda para que el funcionamiento del negocio en la misma no perturbe la vida familiar (como es el caso, por ejemplo, de una beneficiaria con un negocio de peluquería que logró hacer una separación en la infraestructura de su vivienda, permitiendo contar con un ambiente separado para sus hijos menores de edad).

Otro patrón recurrente del impacto que tuvo el programa *Emprende Segur@* sobre la economía familiar de los participantes tiene que ver con el hecho de haber asegurado la posibilidad de enviar dinero a sus familias en Venezuela como parte de una estrategia familiar clave.

En prácticamente todos los casos se registra como uno de los principales beneficios del programa la adquisición de conocimientos de gestión empresarial –aplicados a los microemprendimientos-. Sólo a modo de ejemplo se puede citar el caso de Mary Carmen Guaipo Castillo, venezolana de 41 años que participó en el programa en Ecuador, cuando ella señala que pudo aprovechar cada módulo de capacitación para adquirir conocimientos “para el día a día”, los cuales le permitieron “aprender” y amar su plan de negocios.

En general, el nivel de satisfacción de los usuarios del programa es muy alto –y suele manifestarse acompañado por un agradecimiento y reconocimiento hacia la OIT-. La percepción predominante es que el acceso a los distintos componentes del programa les ha posibilitado acceder a conocimientos y herramientas de gestión que les ha permitido “encaminarse” y “salir adelante”. En esta autoevaluación de los participantes se traslucen los efectos de un empoderamiento basado en la conexión entre la valoración de sus talentos, la idea de merecimiento, la proyección de “sueños” propios, y un plan concreto para alcanzarlos.

Esto último tiene directa relación con uno de los principales efectos positivos del programa: el empoderamiento económico de las mujeres participantes. En primer lugar, el acceso de este grupo a los distintos componentes del programa y el haber podido tener un microemprendimiento les ha abierto la posibilidad de trabajar por su cuenta y laborar desde casa; lo cual ha facilitado el manejo de jornadas de trabajo flexibles, así como combinaciones de tareas y dedicación horaria que sobre todo para mujeres con hijos menores de edad representa una gran ayuda. Varios de los testimonios recogidos valoran la posibilidad de poder tener un trabajo, incidiendo al mismo tiempo en la facilidad que implica para ellas el poder trabajar y, al mismo tiempo, cuidar a los hijos. El desarrollo de rol de madre-ama de casa y mujer empresaria es percibida como una doble condición beneficiosa para ellas mismas. En segundo término, otro elemento recurrente que aparece en las entrevistas –y las mismas historias de vida- es cómo el desarrollo de capacidades en torno al microemprendimiento ha implicado para las mujeres el “ganar confianza” y adquirir mayor seguridad en el relacionamiento con otras personas. En palabras de ellas mismas, el trabajo su emprendimiento les ha posibilitado “subir la autoestima” y sentirse más capaces. Como se deduce, este tipo de efectos sobre el rol de las mujeres y su empoderamiento puede ser considerado como un logro vinculado directamente a la dimensión de género que un balance de mediano plazo del programa debería tener en cuenta.

Existe consenso entre los participantes sobre la utilidad que tuvo el acceso al financiamiento de sus respectivos negocios –sea a través del “capital semilla” o un préstamo directo-. Este capital les sirvió para la compra de insumos, materiales y capital de trabajo, pero también en muchos casos para la adquisición de maquinaria y para el equipamiento del local. Esas eventuales inversiones han implicado no pocas veces la consolidación del negocio. A modo de ejemplo, se puede mencionar el caso de un beneficiario de Ecuador dedicado a la carpintería quien señala haber conseguido maquinaria para su taller gracias al “capital semilla” del programa –lo cual le ha permitido ofrecer un producto de mejor calidad y con mejores acabados-.

Hay otros casos ---como el de Maranay del Carmen Alberti Charles, mujer venezolana con un emprendimiento de carteras tejidas a crochet y productos de cuidado personal en Ecuador- en los que el acceso al crédito facilitado por el programa vino de la mano con una asesoría que permitió la formalización del negocio.

No obstante, el acceso al capital no ha sido homogéneo. A modo de ejemplo se puede mencionar el caso de Mirelys Catalina Gonzáles --- una mujer venezolana con negocio de preparación y ventas de tortas y arepas que participó en el programa de Ecuador--- que si bien valora positivamente el conocimiento adquirido, también señala que la falta de capital le ha impedido implementar mejoras en su negocio. Su proyecto de emprendimiento consistía en una panadería y pastelería, y ahora trabaja haciendo tortas y postres de manera independiente. De momento, ella desarrolla su negocio “de a pocos” porque es difícil contar con suficiente capital “estable” para invertir. Debido a su condición de migrante, los bancos no le ofrecen créditos. Y, si bien aprendió todo lo relacionado a la formalización del negocio, no ha podido poner esos conocimientos en práctica porque no cuenta con dinero suficiente para hacerlo.

Por contraste, hay otros casos como el de María Esperanza Rivero, también de nacionalidad venezolana, dedicada a elaboración y venta de prendas de tejido, participante del programa en Ecuador, quien sí logró mudarse del local pequeño que ocupaba su negocio a otro sitio más amplio y mejor acondicionado gracias al acceso que tuvo al “capital semilla”. En general, casos como éste revelan que pareciera

haber un efecto mayor en los negocios de los participantes cuando el apoyo del programa Emprende Segur@ va acompañado del “capital semilla”.

Otro beneficio importante de la participación en el programa tiene que ver con el incremento de las redes de contacto como base para la ampliación del mercado para el negocio. Esto resulta particularmente valioso para un grupo de personas migrantes que, habiendo llegado hace relativamente poco tiempo al país, carecen de redes sociales y referentes locales.

En general, el programa Emprende Segur@ parece estar orientado de modo exitoso al logro –en un mediano plazo- de la integración económica y social de la población migrante venezolana. Eso se hace evidente cuando en las entrevistas se recogen testimonios que dan cuenta de la consolidación del negocio y la ampliación de redes de contacto. Una mayor integración social es facilitada por ese mayor intercambio con actores sociales y económicos de su entorno. Tal es el caso de una mujer venezolana a quien el proyecto le ha ayudado a sentirse parte de la ciudadanía ecuatoriana, adquiriendo mayor seguridad a partir del desempeño de su emprendimiento y desarrollando una red de personas conocidas a quienes recurre para que la asesoren “en temas de negocio”. Este caso demuestra que el desarrollo de una identidad como microempresaria puede convertirse así en un canal de integración social bajo una nueva condición de ciudadanía en el país de acogida.

219. Además de los logros a nivel de las actividades y los beneficiarios, uno de los mayores impactos que parece haber tenido el Emprende Segur@ tiene que ver con **el fortalecimiento de los actores locales**. Específicamente, el **desarrollo de capacidades de las instituciones implementadoras** en Perú y Ecuador. En el caso de Ecuador, cabe destacar el trabajo de fortalecimiento de las cuatro Agencias de Desarrollo Local y la Cámara de Comercio de Santo Domingo; mientras que en el caso de Perú destacó sobre todo el trabajo conjunto con la Municipalidades de Lima Metropolitana.
220. Por un lado, debe señalarse que la selección de los socios implementadores en ambos países fue acertada, FUDELA y Alternativa son instituciones reconocidas que habían trabajado con migrantes en Perú y Ecuador. Pero no sólo eso, se trata de socios implementadores que cuentan con redes en el gobierno nacional y subnacional, con ONG, y asociaciones de migrantes (Ent. Coordinadora del Proyecto Ecuador), y que tienen **una trayectoria de trabajo** basado en un profundo conocimiento de las localidades donde se llevaron a cabo las intervenciones (Ent. Coordinador del Proyecto Perú).
221. Por otro lado, hay ciertos impactos no previstos relacionados al posicionamiento de los socios implementadores. La participación en el Emprende Segur@ ha significado para ellos **el acceso a nuevos aprendizajes, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la institución a través de tres vías: la consolidación de una agenda de trabajo con migrantes, la innovación en sus metodologías de microfinanzas, y la capacitación de su personal**.
222. En el caso del **Perú**, Alternativa ha logrado la capacitación de algunos miembros de la Gerencia de Microfinanzas en las metodologías de OIT. Específicamente, fueron tres personas de esta área que se capacitaron en educación financiera y una de ellas obtuvo la certificación en esa formación. Además, la institución tiene planeado incorporar a una mayor cantidad de especialistas de esa área en la formación de éste y otros cursos (Ent. Gerente de Microfinanzas de Alternativa).
223. En **Ecuador** uno de los logros fue tener **17 instructores de IMESUN certificados**, logrando de esta manera revertir la situación inicial caracterizada por un déficit de formadores. Además, existe una transferencia de conocimiento y formación de formadores a través de 52 cursos a 12 instituciones estatales, cuatro Gobiernos Autónomos Descentralizados y una Agencia de Desarrollo. **Se han beneficiado a 581 personas**, 85% mujeres y 15% hombres, además de los beneficiarios directos. Adicionalmente, se realizó una formación de formadores de Educación Financiera, los cuales fueron certificados como formadores de OIT, creando un capital humano que podrá replicar la metodología a diversos públicos. Los formadores fueron seleccionados de una lista de postulantes y provienen de diferentes instituciones públicas, privadas de la sociedad civil (Ent. Oficial de Ecuador, Ent. Consultor IMESUN, Ecuador).
224. En el marco del programa Emprende Segur@, otro logro obtenido ha sido la validación de un nuevo curso de OIT denominado “Género y emprendimiento”. Se trata de un curso de capacitación empresarial con enfoque de género que tiene como público objetivo a las mujeres. También en este caso una integrante del equipo de Alternativa ha sido formada en esa metodología, y es una de las personas que va a desempeñarse en la capacitación en la nueva etapa de dicho programa <sup>60</sup> (Ent. Gerente de Microfinanzas de Alternativa).

<sup>60</sup> En efecto, “Género y Emprendimiento” no fue un curso contemplado en el TDR:

*“ALTERNATIVA diseñará e implementará las sesiones educativas dirigidas a las 600 personas (200 peruanas y 400 venezolanas) que forman parte de los Grupos, así como del acompañamiento a los mismos para la gestión de los Grupos, establecimiento de mecanismos de toma de decisiones, condiciones financieras de funcionamiento de los servicios de ahorro y crédito, entre otros. Se incentivará una cultura de ahorro y una cultura de cumplimiento de los compromisos de crédito. La importancia de las*

225. Todos los casos mencionados corresponden a logros no previstos derivados del programa Emprende Segur@ de la OIT. ). Por su parte, FUDELA fortaleció internamente el desarrollo de capacidades con el uso de metodologías virtuales, además de nuevos mecanismos de interacción con emprendedores.
226. Aunque es cierto que el esquema de funcionamiento de ese tipo de metodologías de OIT está diseñado para la réplica y difusión de la capacitación de facilitadores en forma abierta. En cualquier caso, puede afirmarse que ha sido a partir del programa de OIT que se ha generado una suerte de **transferencia de tecnología** –la cual con justificada razón es percibida como parte de un “desarrollo de capacidades locales”- (Ent. Alternativa, Oficial de Ecuador, Consultor IMESUN–Ecuador, Oficial de Evaluación).
227. Una ventaja crucial del esquema de alianzas que ha establecido OIT con **instituciones locales implementadoras** es que esto ha permitido generar sinergias a partir de la experiencia de trabajo previa de aquéllas. Un ejemplo de ello ha sido la realización de una Feria Virtual de Empleo –organizada por Alternativa, el Ministerio de Trabajo y otros actores locales que involucró la participación de 15 empresas y tuvo por objetivo articular la oferta y demanda de trabajo; así como la implementación del Foro Lima Norte Libre de Violencia de Género --coordinado por Alternativa con el Ministerio de la Mujer a través del CEM del distrito de Independencia- donde se presentaron casos de violencia de género contra emprendedoras. En el Ecuador, se trabajó con cuatro Agencias de Desarrollo Local y una Cámara de Comercio, asimismo se coordinó para que los beneficiarios participen en catálogos virtuales de emprendimientos organizados por dichas agencias (Ent. FUDELA).
228. Los logros obtenidos a partir de la alianza entre OIT y sus socios implementadores tienen **una proyección a futuro**. Se trata de una ventaja comparativa que la OIT podría aprovechar para potenciar su intervención y su presencia no sólo en espacios locales sino en instancias de alcance nacional, e incluso en su relacionamiento con agencias del sistema de naciones unidas que ven estos temas directamente como ACNUR, y cooperación internacional (Unión Europea). Las acciones llevadas a cabo en 2020 por el proyecto han permitido que los actores locales reconozcan la capacidad técnica de la OIT y por lo tanto el deseo de que la Organización diseñe la política pública de Manabí en cuanto a movilidad humana y que se continúen los trabajos de colaboración para el fortalecimiento de las agencias de desarrollo económico a fin de incluir en sus servicios a la población en movilidad.
229. En el caso peruano, **Alternativa** tiene previsto establecer este año vínculos de **colaboración con el Ministerio de la Producción** para el impulso de ruedas de negocios y otras actividades –con la finalidad de cumplir con los objetivos del Emprende Segur@ en su nueva fase-. Mientras que la institución FUDELA de Ecuador contó con la presencia de la Viceministra de Trabajo en el evento de lanzamiento de la segunda edición del Emprende Segur@<sup>61</sup>, adicionalmente ha enviado sus informes de resultados al Ministerio de Relaciones Exteriores.
230. Finalmente, como parte de esos logros no previstos y en la línea del fortalecimiento de las instituciones locales implementadoras, la alianza establecida entre OIT y Alternativa además de haber implicado –como se ha señalado- un desarrollo de capacidades de sus equipos profesionales, también ha contribuido a que esta última institución **se consolide como un referente** del desarrollo en Lima Norte. Eso pasa por la afirmación de procesos internos y de iniciativas como la mencionada por José Loayza de incluir, como parte de su participación en la nueva fase de Emprende Segur@, un componente de sistematización que recogerá, entre otras, la experiencia de este programa y la participación de la ONG en el mismo.
231. Con relación al componente de **soporte emocional**, la información disponible permite afirmar que el programa parece haber tenido importantes efectos sobre dos aspectos cruciales: el **reforzamiento de la autoestima** y el **manejo de situaciones de crisis y estrés** –propias además de la coyuntura de emergencia sanitaria y las situaciones de riesgo de salud-. El primer elemento va de la mano con el empoderamiento y el liderazgo propio del perfil de un empresario/a --y de hecho así fue manejado por la institución implementadora en el Perú-. El segundo tema tiene que ver con la salud mental de los participantes, habida cuenta de la situación de vulnerabilidad en que se encontraban y la afectación que tuvo la crisis sobre sus negocios –y las consecuencias sobre el bienestar familiar-. Es importante notar lo siguiente: ambas

---

centrales de riesgos. Se promoverá la bancarización de sus operaciones económicas, reduciendo el uso de dinero en efectivo, que cada participante apertura una cuenta de ahorro u otro sistema de transferencia de dinero”

“Términos de Referencia - Alternativa”. Documento Interno - Unidad Técnica de Migración, Unidad Administrativa DWT/CO – Lima. (2020).

<sup>61</sup> “Viceministra del Trabajo y Empleo: “Cuando los objetivos son comunes los encuentros son más cercanos”. Ministerio de Trabajo, 07 de Julio del 2021. <https://www.trabajo.gob.ec/viceministra-del-trabajo-y-empleo-cuando-los-objetivos-son-comunes-los-encuentros-son-mas-cercanos/>

dimensiones –autoestima y salud mental- tienen directa relación con el tema de **género**; porque han sido las mujeres quienes debieron enfrentar la situación de cuidado de la familia y los hijos, al mismo tiempo que procuraban reubicarse en el contexto de crisis a través del impulso (o la reactivación) de su emprendimiento. Las historias de vida en ambos países son un claro ejemplo del tipo de adversidades que las beneficiarias tuvieron que enfrentar y el tipo de respuestas que debieron dar.

232. Analizando los avances del programa *Emprende Segur@* bajo un enfoque de género, se puede afirmar que los resultados son positivos, aunque parciales. En general, **se observa una priorización de los beneficiarios de sexo femenino que tiene directa relación con la acertada decisión de la OIT de colocar el tema dentro de los Términos de Referencia del contrato de los proveedores**. Así, tanto en el contrato de FUDELA como en el de Alternativa se incorpora una cláusula en donde se contempla que las mujeres representen al menos el 50% de los participantes del proyecto (lo que se ha cumplido según los datos presentados en la descripción de la población beneficiaria), y que orientan a que las actividades en general tengan un enfoque de género. No obstante, se considera que el éxito de la implementación de este enfoque es parcial debido a que no siempre ha estado presente en el diseño de las intervenciones, ni el contenido de la capacitación. Ello ha sido así porque los compromisos de aplicación del enfoque han sido generales y han dejado un importante margen discrecional a los proveedores. Asimismo, hubiera sido deseable solicitar a los socios implementadores regirse a la guía establecida por la OIT y que el organismo internacional provea un experto en la temática para que brinde asesoría a los socios implementadores en dicho tema.

233. En suma, es evidente que el uso del **enfoque de género ha dependido del proveedor** (sea la ONG implementadora, el facilitador IMESUN o la consultora encargada del componente de habilidades blandas). Como vimos anteriormente, en el caso peruano, la institución Alternativa sí manejó el enfoque desde el momento de la planificación de sus acciones y lo largo de su intervención; a diferencia de lo que ocurrió con otros proveedores como MERAK quienes no lo tuvieron en cuenta de modo explícito. Preguntada la consultora de MERAK sobre el uso del enfoque su respuesta fue la siguiente: *“No se trató de modo específico sobre ese tema... Entiendo que sí tuvimos algunos casos, algunas personas que tenían orientaciones diferentes, pero no se trató, ni nada... Lo único que se hizo fue tener un resultado para diferenciar el caso de mujeres y hombres el tema de la ansiedad”*. En Ecuador, FUDELA incluyó el tema de género como parte de los ejes transversales de la fundación, por lo cual aseguró la participación de al menos el 50% de mujeres, así como personas con capacidades especiales y miembros de la comunidad LGTBI+. Adicionalmente, es necesario precisar que se realizaron talleres de habilidades blandas y, adicionalmente, con el grupo de Mujeres Líderes se realizó un taller de asociatividad.

234. Considerando los logros del *Emprende Segur@* en términos de sus objetivos de integración social, se puede afirmar que la participación de los/as beneficiarios/as en los cursos y las actividades del mismo, no sólo ha tenido consecuencias positivas en sus ingresos y en la autogeneración de su propio empleo, sino que ha propiciado cambios importantes en otros aspectos relevantes de la vida social de la persona. El programa ha servido de canal para una **mayor socialización e integración de las personas a su entorno** –empezando por los vínculos de confianza y, eventualmente, de amistad generados entre los participantes del programa y los cursos-. Resulta interesante constatar cómo una relación comercial (compra-venta de insumos, alianzas empresariales colaborativas, etc.) entablada entre beneficiarios que no se conocen, deviene en un vínculo de intercambio y confianza de otro nivel. Como se deduce de las entrevistas y de las historias de vida que se presentan en este informe, la experiencia de participación en *Emprende Segur@* ha significado una oportunidad para “conocer al otro” y romper estereotipos que muchas veces constituyen la base de las prácticas discriminatorias. En ese sentido, esta experiencia ha constituido una forma de acercamiento de los hombres y mujeres venezolanos/as hacia personas ecuatorianas, y viceversa.

235. Sólo a modo de ejemplo –de los muchos que podrían citarse- mencionaremos algunos **casos**. En primer término, así quedó resumida el testimonio de una mujer venezolana al preguntársele sobre estos temas: “Scarly destaca que le gustó el programa también por las amistades que logró conseguir. Incluso con el curso considera que tiene más amigos de nacionalidad peruana, para ella eso fue una experiencia muy bonita y le gustaría volver a repetirla. Si bien Scarly estaba bastante adaptada a la cultura peruana, el programa le ayudó a integrarse un poco más a partir de la formalización de su negocio”. Por su parte, María Elisa -mujer venezolana- también reflexiona sobre su experiencia en Ecuador: “Valoro bastante el haber tenido espacios en el que me encontraba con mis compatriotas, con colombianos y ecuatorianos, se logró que nos conociéramos un poco más. He hecho amistad con personas de Cuenca que nos hemos logrado conocer y reunir”. Asimismo, reconoce y aprecia la información recibida no solo en especial sobre los accesos a los préstamos bancarios para migrantes.

236. También se puede mencionar el testimonio de una mujer venezolana que indicó que en el programa sí se abordaron “temas de **discriminación hacia la población venezolana**”; y, en su opinión, el solo hecho que el programa permitiera

la participación de venezolanos/as era un indicador de inclusión: “eso ya dice mucho, que los tomaron en cuenta, el hecho de haber creado un programa para atenderlos”.

237. En una entrevista a otra mujer venezolana, ella consideraba que “el programa fue inclusivo con la población venezolana” porque integraban a la mayoría del grupo en las dinámicas de participación de los cursos. Añadió que hubo “compañerismo entre peruanos y venezolanos” y que ello quedó en evidencia cuando uno de los participantes falleció y varios reunieron productos de sus propios emprendimientos para poder alcanzarle a la familia.

238. Este logro del programa se ha dado a pesar de que no fue posible trabajar con criterios territoriales, ni aplicar una focalización que tome en cuenta zonas o barrios en su conjunto –debido a las restricciones planteadas por la pandemia-. De donde se deduce que en una futura etapa en la que sí pueda implementarse el programa bajo un enfoque comunitario, las posibilidades de potenciar esa integración extranjeros/nacionales probablemente sean mayores.

239. El programa **Emprende Segur@** ha abordado en forma adecuada la problemática de la no discriminación. Sin embargo, en el caso peruano, ello ha sido así fundamentalmente gracias al enfoque de trabajo aplicado por el socio implementador Alternativa. Como ha sido señalado antes, esta institución tiene una larga tradición en educación y capacitación con grupos de personas de sectores populares en la zona de Lima Norte orientados por valores de igualdad social. Y resultaba interesante cómo los facilitadores de esa institución aplicaron en los cursos del programa criterios pedagógicos de integración similares a los que han solido usar en el trabajo con migrantes “internos” (de los “provincianos” que llegaron hace décadas a la ciudad de Lima). De manera similar a lo observado con el enfoque de género, pero incluso de modo más marcado, se puede concluir que de parte de la OIT no ha habido instrumentos o marcos usados para establecer estándares de contenido o metodologías de tratamiento de la discriminación hacia las personas extranjeras –más allá de menciones generales o de objetivos formales-. Por otro lado, en FUDELA el enfoque aplicado fue por medio de la sensibilización de ambos grupos, migrantes y nacionales, por medio del trabajo de tejido barrial. Incluso desde la virtualidad, FUDELA ha podido identificar líderes barriales, ha incentivado realizar cadenas de valor en y entre las regiones, y cooperaciones entre migrantes y nacionales.

## 5.7. Sostenibilidad

Un balance de la experiencia permite identificar algunos elementos que abonan a favor de la sostenibilidad del programa –y una eventual etapa de “escalabilidad”-: 1) la capacidad de adaptación de las metodologías de formación (incluyendo IMESUN) a los nuevos públicos beneficiarios y contextos de implementación; 2) flexibilidad y respuesta del programa frente a las restricciones en el uso de medios digitales; 3) el carácter integral de la intervención (que incluye formación, apoyo crediticio, desarrollo de habilidades blandas y capacitación en seguridad en el trabajo). Un cuarto aspecto podría ser el involucramiento de los socios mandantes y aliados, aunque no existe aún suficiente evidencia de los efectos de esta acción.

La sostenibilidad de los logros y los avances en materia de inclusión económica de los migrantes requiere una mayor vinculación con las institucionalidades públicas nacional y local. Es el trabajo a ese nivel el que podría garantizar traducir las experiencias territoriales y de promoción social en políticas nacionales.

Pese a los evidentes logros del programa Emprende Segur@, desde la perspectiva de diversos actores de la misma OIT, existe el riesgo de terminar replicando esquemas de intervención de otras instituciones, sin lograr generar suficiente valor agregado desde el perfil y aporte propio de la OIT.

En este contexto, se plantea una suerte de dilema: cómo mantener el eje de trabajo de la OIT orientado al fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel nacional y local, y al mismo tiempo continuar en la ruta trazada por el Emprende Segur@ –capitalizando sus logros y aprovechando el mejor posicionamiento de la OIT en los espacios de actuación inter agencial a partir de los mismos-.

Existe un complejo escenario planteado por una suerte de “trade off” entre el objetivo de “inclusión social” y atención a la vulnerabilidad social, por un lado, y el objetivo de apoyo a negocios con posibilidades de crecimiento y/o permanencia en el tiempo, por otro.

240. Uno de los mayores riesgos para la sostenibilidad de los proyectos RBSA y USAID ha estado relacionado con **el imprevisible y aún incierto contexto de la pandemia**. Por supuesto, el proyecto original no contempló ese escenario y debió realizar ajustes en el momento que se produjo el cambio de escenario. El análisis en torno a este criterio de evaluación, por tanto, se realiza con relación a los proyectos rediseñados alrededor del Emprende Segur@.
241. El principal problema que enfrentó Emprende Segur@ a un inicio fue el desconocimiento sobre la evolución de la pandemia y los alcances que tendrían las medidas restrictivas de movilidad, actividades laborales y apertura comercial. En este nuevo contexto, ha sido difícil prever los efectos de la crisis sobre los negocios y la inclusión económica que se buscaba lograr.
242. Vinculado al contexto de la crisis sanitaria y económica generada por la pandemia del COVID-19, otro problema que ha desafiado la sostenibilidad del programa fue **la necesidad de garantizar la participación y el compromiso de los beneficiarios en los programas de capacitación a pesar de enfrentar serias limitaciones de acceso a esos cursos de formación**: en primer término, por las dificultades de conexión y uso de internet; así como por las limitaciones de horarios y disponibilidad de tiempo para personas que trabajan (y, en el caso de las mujeres, que además tienen una sobrecarga de tareas por la responsabilidad familiar y de cuidado de los hijos); y por los problemas de mediación tecnológica y de recursos –que determinaban la ausencia de laptops y computadoras- que obligaban al uso de celulares como principal medio de participación en las reuniones y sesiones del programa.
243. Todo ello configuraba un escenario que ha hecho difícil la comprensión y el aprovechamiento de los cursos y actividades formativas. No obstante, a juzgar por los resultados –triangulados a partir de diversas fuentes, incluyendo los testimonios de los propios beneficiarios- se puede concluir que **se pudieron remontar estas dificultades y obtener logros visibles**. Y ello ha sido posible **debido a la adaptación y la flexibilidad aplicadas en la implementación de las actividades que tuvieron en cuenta las condiciones antes descritas**.
244. El impacto aparentemente positivo del programa ha posibilitado abrir **una ruta para la replicabilidad de la experiencia**. En el caso de Perú, se viene proyectando una nueva fase del programa en otros distritos de Lima y otras regiones del país. En el caso de Ecuador, la segunda edición de Emprende Segur@ fue inaugurada en Julio del 2021<sup>62</sup>, -y se diseñó contemplando las lecciones aprendidas, capacidades y articulaciones desarrolladas, además de considerar las recomendaciones identificadas en la primera fase-, también se está planeando la incorporación de especialistas de Chile en el fortalecimiento de capacidades (Programa Formación de Formadores). La **réplica del programa** en función de nuevas etapas y contextos busca garantizar el impacto de la intervención y la sostenibilidad de los emprendimientos a partir de la experiencia alcanzada en Perú y Ecuador. Sin embargo, debe notarse que –debido a distintas razones, como el corto tiempo transcurrido- **los resultados y las posibles lecciones aprendidas no han sido aún sistematizados, ni adecuadamente evaluados**. Ese ejercicio de balance y evaluación supondría un análisis de las bases de datos e indicadores con los que cuenta el programa.
245. Aun considerando esas y otras limitaciones, **Emprende Segur@ se perfila como un programa “escalable” a partir de la adaptación de las metodologías** a los distintos contextos de implementación. Lo que resulta interesante es que su experimentación en el contexto de pandemia obligó al **uso de la virtualidad como canal de llegada**; lo cual a su vez **parece haber tenido efectos positivos en su “masificación”**. En general, son varios elementos que podrían replicarse en futuros programas similares a Emprende Segur@: el capital semilla (aunque resulta caro por persona), la metodología IMESUN (desde su plataforma o de otro modo), así como esquemas de complementariedad en la capacitación (por ejemplo, una que integre seguridad y salud en el trabajo), entre otros.
246. Las condiciones en las que se planteó Emprende Segur@, permitió aunar esfuerzos de los **socios mandantes ecuatorianos** para fomentar la inclusión social de personas migrantes y en condiciones de vulnerabilidad, promoviendo su empleo decente. El relacionamiento previo que desde la OIT se ha generado con los socios mandantes e implementadores, así como los aliados estratégicos en este país, ha facilitado la participación de estos actores en el proyecto y, permite que los resultados alcanzados puedan ser utilizados por estos actores en nuevas iniciativas –proyectos, políticas, procesos y colaboraciones- dando continuidad y sostenibilidad a los componentes implementados. De modo similar, en el Perú, la participación de **actores e instituciones públicas y privadas** como aliados en la

<sup>62</sup> “Viceministra del Trabajo y Empleo: “Cuando los objetivos son comunes los encuentros son más cercanos”. Ministerio de Trabajo, 07 de Julio del 2021. <https://www.trabajo.gob.ec/viceministra-del-trabajo-y-empleo-cuando-los-objetivos-son-comunes-los-encuentros-son-mas-cercanos/>

implementación del programa Emprende Segur@, no sólo ha consolidado algunas líneas de trabajo anteriores (como ha sido el caso de la Municipalidad de Lima Metropolitana) sino que ha abierto oportunidades de colaboración a futuro.

247. El programa Emprende Segur@ tuvo **diversas líneas de acción**, incluyendo el apoyo humanitario que procuraba garantizar **el carácter integral de la intervención**. Sin embargo, debe señalarse que no hubo una **validación de las “combinaciones” posibles y más idóneas**, ni un análisis de los efectos y riesgos en cada caso. Se supone que el carácter “piloto” del programa ofrecería la posibilidad de llevar a cabo dicha validación. No obstante, debido a la presión de los plazos y la necesidad de mostrar logros en un corto tiempo, pareciera que **el programa Emprende Segur@ ha pasado a siguientes etapas de implementación sin el análisis de sus resultados bajo una lógica de “proyecto piloto”: ubicando qué funcionó, qué no**, cuáles han sido esas “combinaciones” de componentes y líneas de trabajo complementarias, y validando –finalmente- estrategias de intervención más allá del uso de metodología ya validadas como las de IMESUN. Es claro que pensar en la sostenibilidad del programa pasa necesariamente por realizar este ejercicio evaluativo.
248. Por otro lado, si bien la propuesta abarcó varias áreas relacionadas a la promoción empresarial y el acceso al crédito, no cubrió de manera suficiente **la problemática relacionada a la institucionalidad**, más aún por las dificultades de articular con actores públicos en medio de la pandemia. **La sostenibilidad de los logros y los avances en materia de inclusión económica de los migrantes requiere una mayor vinculación con las institucionalidades públicas nacional y local**. Hay funcionarios de la OIT que señalan que esto debería ser parte de la agenda de trabajo en lo que resta del proyecto de USAID (Ent. especialista de empresas de Oficina Andina OIT). En ese sentido, un desafío para la OIT consistirá en retomar las líneas de trabajo de esa agenda más “institucional” en **un contexto marcado aún por la pandemia**, con un futuro incierto y caracterizado por una “nueva normalidad”. Será necesario retomar la agenda de diálogo e incidencia con actores del Estado aún bajo condiciones de no presencialidad y de crisis –a pesar de las dificultades que ello supone-.
249. El proyecto rediseñado ha posibilitado la implementación de programa piloto orientado a la inclusión económica a través de la promoción del emprendimiento; motivo por el cual coincide en un área común de trabajo con varios otros proyectos de ONG públicas y privadas en ambos países orientadas a pequeños empresarios nacionales e incluso a migrantes (incluso promovidos y financiados por la propia USAID en el Perú). Es importante sopesar **el riesgo que implicaría el terminar replicando esquemas de intervención de otras instituciones, sin lograr generar suficiente valor agregado desde el perfil y aporte propio de la OIT**. Por ello, varios entrevistados como el Especialista en Migración Laboral de la OIT, manifestaron la necesidad y conveniencia que otros componentes como **seguridad social, empleabilidad, promoción del empleo decente y protección de derechos laborales** –con énfasis en la no discriminación y la cohesión social- sean incorporados en la agenda de la próxima etapa del proyecto. Se debe considerar además que no todos los beneficiarios tienen por qué ser emprendedores; de hecho, varios estudios sobre la problemática laboral de los migrantes muestran la importancia de aprovechar oportunidades y nichos en los mercados laborales donde los talentos y las competencias de la mano de obra venezolana pueden ser empleada –en forma complementaria, y no competitiva, a la mano de obra de población nacional-.
250. Un análisis de las perspectivas a futuro plantea una suerte de dilema: cómo mantener el eje de trabajo de la OIT orientado al fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel nacional y local, y al mismo tiempo continuar en la ruta trazada por el Emprende Segur@. En varias de las entrevistas a funcionarios de OIT se señaló que más allá de lo exitoso del programa Emprende Segur@, como OIT no se está haciendo incidencia en políticas públicas o alianzas con privados –que constituye el eje del trabajo y el perfil de la OIT-. Con preocupación, varios entrevistados pertenecientes a los equipos de OIT han remarcado la necesidad de que la OIT desarrolle una agenda a partir de su propio aporte diferencial: “Todavía no hemos logrado el valor agregado para realizar la incidencia, temas que manejamos como OIT” (Ent. Coordinadora del Proyecto). Al mismo tiempo, hay consenso en reconocer que para que la OIT garantice un valor agregado en sus intervenciones, debe haber algún nivel de impacto en las políticas públicas, con una orientación hacia el cambio de estructuras (Ent. Coordinadora del Proyecto, Ent. Oficial Regional de Evaluación para ALC). Sin embargo, por otro lado, resulta legítimo también preguntarse acerca de los riesgos y las limitaciones de esta orientación: ¿En el contexto de la crisis de la pandemia, y más aún en el contexto de crisis política en el Perú, será factible retomar ese diálogo y lograr impactos en el mediano plazo?
251. La preocupación por la sostenibilidad del programa Emprende Segur@ pasa por **la definición del enfoque presente en el apoyo a las iniciativas empresariales**. Queda claro que al interior del equipo de OIT ha habido un constante debate en torno a **cómo determinar el nivel de vulnerabilidad como requisito para calificar** en el programa Emprende Segur@, así como los criterios que podrían fijarse para el ingreso al mismo (desde tamaño de emprendimiento, número

de trabajadores, nivel educativo de la persona, etc.). Uno de los mayores desafíos que se enfrenta ahora es **cómo combinar la ayuda humanitaria con el apoyo al emprendimiento**. Un apoyo que, a su vez, está orientado por la preocupación por garantizar la sostenibilidad de los negocios de emprendedores impulsados a través del programa Emprende Segur@ (Ent. Oficial Proyecto Perú). Son las decisiones adoptadas a este nivel las que determinarán las líneas de acción y las eventuales formas de ayuda hacia los grupos de beneficiarios. Así, por ejemplo, en el programa Emprende Segur@ el primer desembolso se destinó a ayuda social, mientras que el segundo desembolso sirvió para soporte del emprendimiento. “Estamos viendo qué tipo de asistencia podemos brindar. De hecho, la encuesta que se está llevando a cabo --en coordinación con GRADE- servirá para determinar mejor por dónde orientar el apoyo a futuro” (Ent. Oficial Proyecto Perú).

252. Para la nueva etapa del programa Emprende Segur@ se han afinado los criterios de selección, y, al parecer, se ha apostado por garantizar en mayor medida la sostenibilidad de los emprendimientos. Así, por ejemplo, en el caso de Alternativa se ha tenido en cuenta esto **redefiniendo los criterios de selección y participación en el programa**: se prioriza no a un nuevo emprendedor, sino a alguien que ya tiene algo de experiencia, cuyo “negocio mismo ha estado en marcha” y ha experimentado las condiciones de un año como el 2020 –bajo condiciones aún más severas y difíciles que el 2021-, bajo el supuesto que los negocios actuales son menos precarios que los del año pasado, cuando el país pasaba por la peor etapa de la pandemia (Ent. Gerente de Microfinanzas - Alternativa). Por otro lado, en Ecuador se mantiene como factor relevante que los beneficiarios tengan una emprendimiento o idea de emprendimiento en desarrollo, además de migrantes que se encuentren ya establecidos en el país.

253. Ha habido una suerte de “dilema” que ha atravesado el diseño del programa Emprende Segur@, en su conjunto, y que ha incluido las acciones relativas al otorgamiento del financiamiento a los emprendimientos. Sin embargo, no siempre las decisiones y los criterios aplicados han sido del todo explícitos y fundamentados. Se observa, por ejemplo, distintos montos de financiamiento en Perú y Ecuador para un mismo objetivo que no son equivalentes en términos monetarios. Se supone que **los montos de apoyo financiero y su modalidad de entrega** (capital semilla o crédito) tienen relación con **el segmento al cual se busca apoyar dentro del universo del autoempleo y las microempresas** –que abarca desde iniciativas de emprendimiento a cargo de personas con experiencia en el rubro o con mayor nivel educativo, hasta estrategias de autoempleo y generación de ingresos de personas más vulnerables-. Las formas de respuesta al desempleo y la crisis económica generadas por la pandemia también supone “puntos de partida” y condiciones diferenciales (capital humano, por ejemplo) que marcan resultados distintos. En el caso de Ecuador, se identificó que la formación de grupos asociativos y cajas de crédito se vio limitado por cuatro factores fundamentales: los grupos se ubicaban en lugares alejados, la informalidad presentada, el corto tiempo que duró el proyecto y las restricciones de movilidad presentes debido a la pandemia. Por su parte, en cuanto al acceso a financiamiento a través de instituciones bancarias y cooperativas de ahorro y crédito, a pesar de los acercamientos a estos actores realizados en el proyecto, los beneficiarios decidieron no acceder a sus servicios debido a su condición de informalidad y su inestabilidad económica, conforme indicó la oficina de OIT en Ecuador.

254. En suma, es evidente que existe un complejo escenario planteado por el “*trade off*” entre el objetivo de “inclusión social” y atención a la vulnerabilidad social, por un lado, y el objetivo de apoyo a negocios con posibilidades de crecimiento y/o permanencia en el tiempo, por otro. Para empezar, la apuesta por el apoyo al emprendedurismo supone desde un inicio una selección que deja de lado a parte de los grupos más vulnerables de extranjeros migrantes o refugiados. Si se analizan los criterios aplicados en la primera etapa de preselección de beneficiarios del Emprende Segur@, se observa que se excluyen a aquellas personas que no cuentan con acceso a servicios de internet, o que no tienen negocio o que teniendo uno este emprendimiento éste cuenta con menos de un año de funcionamiento.

255. Este “sesgo” se ve en cierto sentido “compensado” en la segunda etapa de selección a partir de la aplicación de la rúbrica de criterios; la cual proporciona mayor ponderación a **las variables de “vulnerabilidad”** (sexo femenino, mayor carga familiar y número de hijos, familiares con COVID-19, postulantes con discapacidad, menor tiempo de residencia como migrante, e inactividad durante la cuarentena), en comparación a **las variables de “trayectoria emprendedora”** (mayor nivel de instrucción, trabajadores independientes, mayor experiencia laboral, emprendimientos tempranos -entre 2 y 3 años-, mayor número de trabajadores, mayor capital invertido y uso del sistema financiero). La puntuación total de las variables de “vulnerabilidad” es de 50 puntos, los cuales representan el 50% de la suma ponderada de criterios; mientras que la puntuación de las variables de “trayectoria emprendedora” es de 15 puntos, que representan el 15% de la puntuación ponderada total.

256. Por otro lado, según han referido distintos informantes, en la segunda etapa del Emprende Segur@ en el Perú se ha decidido modificar los criterios de selección de los participantes, con la idea o el interés de poner mayor énfasis en las



características que pudieran prever un apoyo a negocios y emprendimientos más sostenibles. En principio, ello supondría otorgar mayor peso a las variables del “emprendimiento” y menor peso a las asociadas a la “vulnerabilidad social”. Es una apuesta legítima que procura garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos y el éxito del programa. Sin embargo, como hemos señalado antes, debería ser parte de una estrategia explícita que tenga en cuenta esa suerte de refocalización del programa que está detrás de esas decisiones.

257. Este punto plantea nuevamente el dilema entre, por un lado, la atención a las personas en sus necesidades de sobrevivencia, y, por otro, apoyo empresarial para sostenibilidad del negocio. Al respecto, el Especialista en Empresas de la Oficina para los Países Andinos señala que ese **dilema es difícil de resolver y que las respuestas son distintas y dependen de cada proyecto**. “En Colombia, por ejemplo, se decidió apoyar empresas con más tiempo en el mercado” – como parece está ocurriendo en Perú-. Lo importante, en su opinión, es atender a cada grupo o segmento objetivo de empresas con las diferentes herramientas con que cuenta la OIT –sea para pequeñas o medianas empresas o negocios de sobrevivencia-. “Es importante también entender las escalas según la realidad de las empresas (...) Lo importante es incrementar las probabilidades de sobrevivencia de estos pequeños negocios. Y para eso hay dos alternativas: uno, enseñarles mejor cómo manejar su negocio, la gestión empresarial, o, dos, orientarlos mejor según los segmentos en los que hay mejores posibilidades de crecer”.
258. Como se mencionó líneas arriba, dado **el impacto** sanitario, económico e incluso **psicológico y emocional de la pandemia, los riesgos de deserción** son altos. En Ecuador, la entrega de los bonos humanitarios fue fundamental para atenuar este riesgo. Además, la coordinadora del proyecto en Ecuador y representantes de FUDELA manifestaron la importancia que adquirió el trabajo en aspectos de salud mental. Más allá de los talleres, se les entregó a los beneficiarios manuales para el manejo de estrés y ansiedad, e incluso para los casos extremos hubo una transferencia a otra institución para que tuvieran consultas con psicoterapeutas.
259. En el caso del Perú, desde el punto de vista de Alternativa, un elemento clave que puede contribuir a la sostenibilidad de los emprendimientos viene dada por **el funcionamiento de los “grupos de confianza”**. Frente al riesgo de que las personas no continúen en el programa o no tengan el incentivo suficiente para articularse alrededor del mismo, la posición de Alternativa es que los “grupos de confianza” constituyen un mecanismo efectivo para garantizar su permanencia. En ese sentido, se señala que estos grupos deben ser formados desde el inicio del programa porque “cuando la participación es individual, las personas se dispersan”. En cambio, un “grupo de confianza” que cuenta con la coordinación de un miembro de Alternativa se convierte en un canal de vinculación y comunicación permanente. La perspectiva a futuro de parte de esa institución es que el “grupo de confianza” funcione como un grupo solidario para posibilitar el acceso al crédito en el sistema financiero.
260. Esta tesis sobre las ventajas en la existencia de los “grupos de confianza” incluso como mecanismo de convocatoria para la capacitación pareciera quedar confirmada a partir de la vivencia de **los mismos capacitadores**. En el informe de uno de esos consultores se señalaba: *“Proceso de convocatoria en los tres grupos fue diferente. A nivel de los grupos que ya estaban formados y manejados por Alternativa, fue mucho mejor, ya que sobre el grupo formado se convocó, con muy buena respuesta de los participantes (Grupo 02). A nivel del grupo 01 y fundamentalmente el 03 fue más complicado debido a que no estaban formados en grupos y se tuvo que duplicar el esfuerzo para garantizar su participación”* (Informe del Consultor Karlhos Marco Quinde Rodríguez, de fecha: 25 de febrero del 2021, página 4).
261. El problema de la sostenibilidad de los emprendimientos que son apoyados por programas como el de OIT forma parte de una discusión de mayor alcance y que tiene que ver con **las condiciones bajo las cuales este tipo de programas de emprendimiento pueden alcanzar sus metas y ser considerados “exitosos”**. Como resulta obvio, esto último depende **el éxito de las iniciativas empresariales medido a través de variables e indicadores de crecimiento** (ventas, capitalización, mercados, productividad, empleo, etc.), y, sobre todo, a partir de su **sostenibilidad a futuro**. El logro de estos resultados resulta complejo porque depende no sólo de los inputs y las acciones de apoyo del programa, sino de **un conjunto de otras variables y procesos ajenos a la decisión y capacidad de influencia de la OIT**. El tema que surge es cómo debería plantearse el alcance de la intervención de la OIT y cuál es rol que le corresponde cumplir en un escenario como éste. La Coordinadora del Proyecto resume muy bien este panorama: “Existen muchas carencias [que deben ser cubiertas, previamente] para [garantizar] que los emprendedores logren ser exitosos. Hay un potencial que puede ser aprovechado a partir de la articulación política y alianzas con privados [para cubrir esas necesidades]”. Agrega una reflexión final: “Existe una duda si es que éste es el rol de la OIT”.

## 5. 8. Conclusiones

- 262.El diseño inicial de los proyectos RBSA y USAID, de Perú y Ecuador, para abordar la problemática de la migración venezolana, se inscribe en la estrategia de respuesta de la OIT para el área andina centrada primordialmente en tres ejes: la incidencia en el marco normativo y los mecanismos de gobernanza de las migraciones; el desarrollo de capacidades institucionales gubernamentales para garantizar condiciones de contratación equitativas y promoción del trabajo decente; y la generación de información y conocimientos a través del desarrollo de estudios y la realización de eventos. Asimismo, los proyectos estuvieron inscritos en las líneas de trabajo de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe, enfatizando el aporte específico de la OIT sobre la problemática del empleo y la integración socioeconómica de la población migrante –respecto de otros organismos internacionales e instancias del SNU-.
- 263.La ocurrencia de la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias sanitarias, económicas y sociales, obligó a la OIT a adaptar ambos proyectos al nuevo escenario. La respuesta que la OIT tuvo frente a la pandemia estuvo caracterizada por un alto grado de flexibilidad en este contexto de crisis y emergencia, lo cual permitió adaptar procedimientos administrativos y de gestión, así como un rápido rediseño de las actividades. La capacidad de respuesta de los equipos frente a las nuevas restricciones y necesidades que trajo consigo la pandemia también fue posible gracias a la apertura de USAID en el manejo del financiamiento.
264. Las grandes dificultades en las que se vieron obligados a implementar los proyectos y su necesario rediseño alrededor de *Emprende Segur@*, generaron también oportunidades de aprendizajes. Así, por ejemplo, el uso obligado de la virtualidad –en el contexto de la pandemia del COVID-19-, permitió la llegada a un mayor número de usuarios y las posibilidades de “escalabilidad” de *Emprende Segur@*. El contexto de la pandemia obligó además a desarrollar contenidos que se ajusten a la virtualidad y aprender sobre dicho proceso, y sobre sus limitaciones y como enfrentarlas. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, la estrategia de adaptación incluyó la entrega de material impreso para que los beneficiarios puedan acceder a los contenidos de las capacitaciones a través de su teléfono celular, lo cual fue pertinente considerando que, según nuestra encuesta, más el celular fue el dispositivo al que más acceso tuvieron los beneficiarios tanto venezolanos como ecuatorianos (más del 80% en ambos casos).
- 265.Entre los logros del *Emprende Segur@* se puede mencionar la validación y adaptación de dos nuevas metodologías de la OIT para América Latina: la metodología de educación financiera para emprendedores y la metodología de Salud y Seguridad en el Trabajo (SCORE EMPRENDEDOR). La validación de estas dos metodologías se realizó en el período octubre – diciembre 2020. Las mejoras se plasmaron en la nueva fase o extensión de *Emprende Segur@* que se dio a través de la implementación del proyecto “Potencia Tu Negocio” (febrero – marzo 2021), siendo una de las principales mejoras la priorización de algunos contenidos y reduciendo número de sesiones de cada una de las metodologías.
- 266.Otro rasgo positivo del programa *Emprende Segur@* ha sido el identificar socios implementadores con gran capacidad de respuesta y adaptación para la mejora y avance del mismo. En el caso peruano, por ejemplo, la ONG Alternativa tiene previsto establecer este año vínculos de colaboración con el Ministerio de la Producción para el impulso de ruedas de negocios y otras actividades –con la finalidad de cumplir con los objetivos del *Emprende Segur@* en su nueva fase-.
- 267.En cuanto a la institucionalización del proyecto y sus componentes, en Ecuador la dinámica establecida entre la OIT y algunos de los actores que participaron como el Ministerio del Trabajo y las Municipalidades y Gobiernos Autónomos Descentralizados-, promovió la participación de distintos actores en territorio, así como el fortalecimiento de capacidades y la generación de mesas de diálogo para la generación e implementación de políticas públicas. Por otra parte, el proyecto permitió fortalecer a cinco agencias de desarrollo local, a través de herramientas y procesos estratégicos que respondieron a las realidades y necesidades de cada agencia, mismos que han sido completamente transferidos a los técnicos de las instancias encargadas de su funcionamiento (GAD o agencias de desarrollo dependiendo de cada caso) y, que actualmente, continúan en funcionamiento.
- 268.En Ecuador, las agencias de desarrollo local son un aliado clave, pues son instituciones que trabajan directamente con los beneficiarios en territorio. Estas fueron fortalecidas por el programa *Emprende Segur@* a través de la transferencia de las capacidades generadas -plataformas implementadas y capacitación para su operación, contenidos de capacitaciones impartidas, modelos de gestión y metodologías, entre otros- a los usuarios locales, a los técnicos de los gobiernos autónomos (en el caso de Manabí) y los técnicos y funcionarios que estén a cargo de estos procesos en las empresas públicas, se viabiliza que su operatividad continúe al finalizar este proyecto. En este sentido, actualmente, estas herramientas, plataformas, procesos y servicios se encuentran activos.

269. Un factor clave para la sostenibilidad de los procesos viene desde el relacionamiento previo que ha tenido en Ecuador la OIT con sus socios mandantes y otros aliados con quienes se viene trabajando desde antes de la implementación del proyecto, para que se incluya a migrantes en sus iniciativas. Este relacionamiento previo permitió que el proyecto pueda ser comunicado e implementado con mayor facilidad, ya que se da en continuidad con las articulaciones previas. Un claro ejemplo es el trabajo con Municipios, conforme lo indicó la Oficina de OIT en Ecuador.
270. Uno de los componentes esenciales para garantizar que los beneficiarios del proyecto puedan tener una inclusión económica laboral tuvo que ver con la capacitación en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, así como las buenas prácticas a desarrollarse en bioseguridad, conforme indicó el Ministerio de Trabajo del Ecuador. Este es un componente clave que permite que la gente pueda desarrollar sus actividades una vez se disminuyeron las restricciones de movilidad.
271. En Ecuador, el único producto planificado que no se alcanzó -como tal- fue la formación de grupos asociativos, debido a que se presentaron cuatro barreras fundamentales: quienes las conformarían se ubicaban en lugares aledaños - imposibilitados para reunirse por las condiciones de la pandemia-, la informalidad de los beneficiarios, el corto tiempo para su implementación y las restricciones de movilidad debido a la pandemia.
272. Mientras que el equipo de Ecuador y FUDELA en la segunda edición ha mejorado el monitoreo de indicadores, buscando que estos sean reportados en tiempo real y haciendo diferencias geográficas para trabajar nuevas iniciativas de capital semilla, acceso a créditos y cajas de ahorro. Adicionalmente, está incorporando la gestión de certificación por competencias, y el trabajo con los gobiernos locales y nacionales para incorporación de política pública en los sectores con mayor capacidad de integración socioeconómica, apoyar el proceso de regularización migratoria, de formalización de los emprendimientos, y del impulso a la asociatividad.
273. La experiencia de trabajo de la OIT con los socios implementadores también ha permitido generar nuevas propuestas de formación que incorporan el enfoque de género en su diseño. Es el caso del nuevo curso denominado "Género y emprendimiento" que ha implicado un desarrollo de capacidades locales.
274. Uno de los factores que han contribuido a alcanzar efectos positivos en el apoyo a los emprendimientos, ha sido el carácter integral que ha tenido el diseño del Emprende Segur@: se partía de una capacitación en gestión orientada a obtener un "plan de negocios" viable, se brindaba un apoyo crediticio para hacer realidad la propuesta, y en los casos de mayor precariedad se consideraba ayudas monetarias directas; lo cual era complementado con dos componentes que buscaban responder a la crisis sanitaria de la pandemia: una capacitación en seguridad y salud en el trabajo, y un apoyo con sesiones de soporte emocional y liderazgo.
275. El esquema antes descrito se da en el marco de un programa piloto altamente innovador. Sin embargo, por su mismo carácter "piloto" requeriría de una evaluación de resultados como requisito previo para su validación. Si bien, dada la urgencia de la respuesta, fue difícil sentar las bases para ello, la implementación del programa Emprende Segur@ deja muchos aprendizajes. La presente evaluación podrá ofrecer lecciones importantes a partir de la información recogida sobre todo de beneficiarios, pero no podrá establecer impactos o identificar los aportes de los diferentes componentes. Los distintos componentes utilizados han sido validados por la OIT y otras instituciones en otros países (también en Perú y Ecuador), pero la adaptación al contexto virtual y al trabajo con migrantes, así como la combinación de metodologías, son bastante innovadores. Por ejemplo, en Ecuador se validó IMESUN después del terremoto del 2016, el módulo de Educación Financiera fue validado por OIT en el Centro de Formación Internacional, y los módulos de Seguridad y Salud, utilizaron las guías validadas en Costa Rica y Colombia, que terminaron siendo adaptados al contexto ecuatoriano.
276. Existe una suerte de dilema permanente que el Emprende Segur@ enfrenta desde su mismo diseño: la prioridad que se le puede dar al objetivo de "inclusión social" y atención a la vulnerabilidad social, por un lado, y la prioridad otorgada al objetivo de apoyo a los emprendimientos con posibilidades de crecimiento y/o permanencia en el tiempo, por otro. De hecho, uno u otro camino supone decisiones de "descreme" o selección. Como suele suceder con todo programa de promoción social, nunca es posible abarcar a heterogeneidad total de la población, ni cubrir los distintos grados de vulnerabilidad de aquélla. En este caso, queda claro que una apuesta por negocios con cierto nivel de capitalización, conducidos por personas con mayor nivel educativo y con mayor proyección de sostenibilidad, dejará de lado a aquellas personas en situación de mayor precariedad, pobreza o con menores recursos económicos, sociales y culturales.
277. El programa Emprende Segur@ define en gran medida sus posibilidades de éxito a partir de los criterios de focalización y la definición de su público objetivo. El dilema antes comentado entre sostenibilidad del negocio y vulnerabilidad social es un asunto clave y al mismo tiempo difícil de resolver. En el programa, la menor parte de beneficiarios ha correspondido a aquéllos con nuevos emprendimientos (entre 10% y 15 %); vale decir, la mayor parte de casos se trataba de negocios

existentes o que estuvieron en funcionamiento. Ha habido decisiones relacionadas a la escala del negocio asociada al número de trabajadores, aunque hasta ahora en su gran mayoría se ha tratado de micronegocios individuales. En el equipo del proyecto existe la preocupación –legítima– del efecto multiplicador sobre la economía y el impacto sobre el empleo que puede tener un apoyo a un negocio del comercio ambulatorio, en comparación a otro de servicios o una microempresa con trabajadores contratados. De hecho, las decisiones sobre los criterios de selección de los beneficiarios han cambiado para esta segunda fase del programa, dando prioridad a los emprendimientos ya existentes y de mayor tamaño, bajo el entendido que tienen un mayor potencial impacto social y económico, y muestran mayores posibilidades de sostenibilidad.

278. Este tipo de diferenciaciones tendrían que ir de la mano con algunas decisiones que la OIT debería adoptar en relación con posibles alianzas con otras organizaciones del sistema de NNUU, o la implementación de diferentes estrategias dirigidas a grupos de mayor vulnerabilidad y precariedad, incluso de aquéllos en situación de pobreza extrema –en cuyo caso medidas como “transferencia monetaria” directa podrían ser necesarias. Es obvio que cada opción implica escenarios distintos, frente a los cuales OIT deberá tomar una decisión de acuerdo con sus políticas y la priorización de sus acciones, dentro del marco que establece el mandato de sus objetivos estratégicos.
279. Cabe destacar la importancia de la conformación de los grupos solidarios en el caso de Perú, que más allá de lograr o no los objetivos de inclusión financiera que tradicionalmente se le asigna, permitieron el acompañamiento continuo a los beneficiarios y la cohesión entre ellos, incluyendo además a nacionales y migrantes. En ese esquema, los “grupos de confianza” se proyectan como redes sociales de apoyo que podrían contribuir a la integración económica y social los emprendedores peruanos y venezolanos. A su vez, esos grupos podrían constituirse en espacios sociales que brinden respuestas a las necesidades de esos emprendedores, así como mecanismos de articulación de servicios empresariales con sus afiliados y los mercados locales –jugando el doble rol de aportar a una gestión eficiente del microcrédito, y de convertirse en capital social de los emprendedores, en particular, migrantes–.
280. En Ecuador se llevaron a cabo talleres de habilidades blandas, fomento al cooperativismo y la importancia del tejido barrial –por medio de los encuentros virtuales, asociación de mujeres líderes, e identificación de los líderes barriales–. Adicionalmente, se promovió la creación de los espacios coworking en las cinco regiones, los cuales tuvieron un impacto positivo ya que fueron utilizados por los beneficiarios como un espacio de trabajo que les permitió el acceso a computadoras e internet, lo cual facilitó la participación y la finalización del programa.
281. En ese esquema, la metodología basada en los “grupos de confianza” parece ser una alternativa adecuada para este tipo de proyectos. Ello es así porque los “grupos de confianza” se proyectan como redes sociales de apoyo que podrían contribuir a la integración económica y social los emprendedores peruanos y venezolanos. A su vez, esos grupos podrían constituirse en espacios sociales que brinde respuesta a las necesidades de esos emprendedores, así como mecanismos de articulación de servicios empresariales con sus afiliados y los mercados locales –jugando el doble rol de aportar a una gestión eficiente del microcrédito, y de convertirse en capital social de los emprendedores, en particular, migrantes–.
282. En un contexto en el que ninguna entidad del sistema financiero otorga crédito a migrantes –debido a la documentación migratoria irregular, la alta movilidad espacial, la poca estabilidad en sus lugares de vivienda, y la tenencia de negocios muy recientes, entre otros–, las metodologías de las microfinanzas y los avales solidarios de las instituciones implementadoras –como “Alternativa” y FUDELA– constituyen una opción viable para ellos. Es ahí donde el perfil institucional y la experiencia de trabajo de esas instituciones constituye una fortaleza del programa. Tal es el caso de “Alternativa” y el manejo de proyectos y trabajo con organizaciones sociales de base, como una estrategia de sostenibilidad social, a partir de la generación de una red de apoyo y un capital social.
283. Sin embargo, también cabe señalar las diferencias encontradas entre los casos nacionales involucrados en el programa Emprende Segur@ en términos de inclusión financiera, formalización y estatus migratorio de los beneficiarios extranjeros. Sobre lo primero, sobre la base de la información recogida en la encuesta de esta evaluación, en el caso de Perú destaca el hecho que un 50% de beneficiarios venezolanos y peruanos han tenido acceso a crédito ---porcentajes mucho más altos que los registrados en el caso de Ecuador, donde solo el 10% de ecuatorianos y el 5% de venezolanos accedieron a un préstamo-. En la misma línea, mientras que en el Perú el 36% de peruanos y 62% de venezolanos cuentan con una cuenta bancaria; en el caso ecuatoriano esos porcentajes son de 14% y 11%, respectivamente. Sobre la formalización, destaca el hecho que en el Perú un 66% de los emprendimientos de peruanos y un 55% de los emprendimientos de venezolanos cuentan con un RUC; los porcentajes para el caso ecuatoriano son más bajos –y nuevamente menores entre los extranjeros–: 24% y 16%, respectivamente.

284. Los motivos de los distintos resultados a nivel de inclusión financiera y formalización en Perú y Ecuador, pueden tener relación con los siguientes factores: 1) la incorporación de un objetivo específico en el diseño inicial del proyecto --en el caso peruano- referido al acceso al crédito, otorgado directamente por la misma institución implementadora; (2) la decisión en el caso de Perú de otorgar capital semilla a todos los participantes, lo que traía consigo un fuerte incentivo a formalización e inclusión financiera; 3) la incorporación en el caso de Perú de los "grupos solidarios" que contribuyen a disminuir el riesgo crediticio y facilitar el acceso a un préstamo formal. Por su parte, en el caso ecuatoriano, el proyecto se enfocó en generar capacidades financieras en los beneficiarios; una vez se crearon o fortalecieron estas capacidades --dependiendo de cada uno de los beneficiarios-, se entregó capital semilla a un grupo pequeño de emprendimientos. Asimismo, en Ecuador un papel fundamental en el proyecto fue desempeñado por el fortalecimiento del tejido barrial y de los espacios de coworking. En este sentido, se evidencia que, en Ecuador, el proyecto se enfocó en generar las condiciones adecuadas requeridas en una masa crítica inicial previo al otorgamiento del capital semilla en un grupo más reducido. Ello además de posibles diferencias entre los países de requisitos de acceso para la formalización y para la inclusión financiera que podrían dificultar aún más el proceso en Ecuador.

285. En suma, las diferencias en los indicadores de inclusión financiera entre Perú y Ecuador no se explican por méritos de conducción o deficientes capacidades de gestión, sino por diferentes diseños de intervención.

## ► 6. Lecciones aprendidas

**Tabla de Lección Aprendida No. 1**

Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)	La ocurrencia de la pandemia del COVID-19 ha planteado una serie de desafíos inéditos a la capacidad de planificación y gestión de la OIT y sus equipos. El análisis de la experiencia de los proyectos RBSA y USAID, ha evidenciado la necesidad de que la OIT cuente con medidas y protocolos de “emergencia” que puedan ser activados en situaciones atípicas e imprevistas. Adicionalmente, las estructuras institucionales de gestión de la OIT y de los proyectos mismos deben estar preparadas para dar respuestas a contexto o elementos no previstos, tomando en cuenta las dinámicas particulares de cada país y actores involucrados, sean políticas, económicas, sociales o sanitarias.
Explicación, contexto y otros:	Habida cuenta de las características de la crisis generada por la pandemia y su evolución, queda cada vez más claro que la escasa predictibilidad de escenarios futuros deberá ser parte de las variables a ser tenidas en cuenta en el diseño de las políticas y los proyectos institucionales.
Usuarios / beneficiarios involucrados:	Oficina Andina y Regional OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Oficina EVAL – OIT Alta Dirección OIT
Factores causales / aspectos negativos:	La crisis social, económica y sanitaria causada por la pandemia del COVID-19 obligó a la OIT a adoptar medidas de emergencia. Lo cual también ha tenido un “costo” en términos del manejo y gestión del proyecto, la falta de una evaluación y la imposibilidad de contar con los plazos “ideales” para la toma de decisiones.
Factores causales / aspectos positivos:	A pesar de lo anteriormente señalado, es innegable que la situación de crisis obligó a la organización a adaptarse y a desarrollar estrategias flexibles –obligando a un aprendizaje que bajo otro contexto quizás hubiera resultado imposible hacerlo-.
Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)	El desafío que enfrenta OIT es, con base en la experiencia del COVID-19, incorporar en su estructura y su práctica institucional un proceso que contemple los cambios realizados y las innovaciones implementadas. Asimismo, supone desarrollar ---como parte de la planificación de sus políticas y programas-- estrategias de respuesta a situaciones de riesgo y emergencia.
Otros comentarios relevantes	Es importante, que los ajustes y cambios sean adecuadamente sistematizados y evaluados de tal forma que se garantice un adecuado aprendizaje institucional.

**Tabla de Lección Aprendida No. 2**

<p>Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)</p>	<p>Las nuevas orientaciones de los proyectos se basaron en una combinación de acertados diagnósticos y medidas marcadas por la flexibilidad y la adaptación al contexto de la crisis. Un ejemplo de ellos fue la manera cómo se manejó tanto el componente de “asistencia” (vía bonos humanitarios para la sobrevivencia), como el componente de emprendimiento que incluyó aspectos claves como el ofrecimiento de capital semilla (de maneras diferentes en Perú y Ecuador, tomando en cuenta los contextos de cada país). Así, el grado de flexibilidad determinado en el diseño de los proyectos por parte de los equipos de OIT permitieron generar una respuesta oportuna ante un contexto de crisis y emergencia como el generado por la pandemia el año 2020.</p>
<p>Explicación, contexto y otros:</p>	<p>Fue una decisión acertada de parte de los equipos de OIT establecer un grado de flexibilización en los criterios referidos al manejo del programa Emprende Secur@ en un contexto de crisis y emergencia como el generado por la pandemia el año 2020. Este es el caso en particular de la inclusión del componente de otorgamiento de “capital semilla” (donación no reembolsable) y préstamos (en el caso peruano) como parte del apoyo del programa a los emprendimientos afectados por la crisis. En opinión de los actores entrevistados, así como de la observación de los resultados de la encuesta y entrevistas a beneficiarios, esta medida fue “fundamental” para que los negocios y emprendimientos pudieran reiniciar y continuar sus actividades  El grado de libertad en el manejo del proyecto puede explicarse a partir del carácter flexible que tienen los proyectos RBSA y en el contexto de la emergencia social y económica que implicó la pandemia. Esto dio lugar a la reformulación de este proyecto, junto con el de USAID, bajo el diseño de un piloto.</p>
<p>Usuarios / beneficiarios involucrados:</p>	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Secur@ Beneficiarios del programa en Ecuador y Perú</p>
<p>Factores causales / aspectos negativos:</p>	<p>El problema que se observa es que no se ha sabido aprovechar suficientemente el carácter “piloto” del programa Emprende Secur@: no ha habido una evaluación de su diseño, ni de sus componentes.</p>
<p>Factores causales / aspectos positivos:</p>	<p>Hay dos aspectos positivos asociados a esta Lección Aprendida. Por un lado, la capacidad de adaptación de la estructura de gestión de OIT. Por otro lado, el hecho que el seguimiento del programa y la evidencia recogida en la actual evaluación dan cuenta de “efectos” positivos sobre la población beneficiaria.</p>
<p>Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>Al igual que en la Lección Aprendida anterior, el desafío que enfrenta OIT es cómo asimilar a su estructura y su práctica institucional los cambios realizados y las innovaciones implementadas.</p>
<p>Otros comentarios relevantes</p>	

**Tabla de Lección Aprendida No. 3**

<p>Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)</p>	<p>De acuerdo con la evaluación y lo que se ha podido reconstruir (principalmente a través de las entrevistas), los proyectos contaron con encargados y expertos que colaboraron con el mismo, pero no con personal dedicado en exclusividad. De lo cual se deduce la necesidad que los proyectos cuenten con profesionales que puedan asumir con la dedicación necesaria el "ownership" desde el inicio hasta la puesta en marcha. La identificación del equipo requerido y su oportuna contratación deben ser parte fundamental del diseño e inicio de los proyectos.</p> <p>De manera similar, cuando se trata de un proyecto regional que involucra a más de un país, es importante contar desde el inicio, con un jefe de equipo que pueda asegurar la discusión interna, consideración de condiciones de cada país, y la visión conjunta.</p>
<p>Explicación, contexto y otros:</p>	<p>Con respecto de la gestión interna, las demoras al inicio de actividades y puesta en marcha de los proyectos, en particular en el caso del proyecto RSBA, se explican parcialmente por las complejidades del proceso de contratación, pero tiene consecuencias importantes en términos de la eficacia y efectividad del proyecto (antes del rediseño).</p>
<p>Usuarios / beneficiarios involucrados:</p>	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Beneficiarios del programa en Ecuador y Perú</p>
<p>Factores causales / aspectos negativos:</p>	<p>La demora en la implementación del proyecto RBSA revela problemas de gestión que se explican, parcialmente, por la ausencia de una oferta calificada para los puestos que se buscaban cubrir.</p>
<p>Factores causales / aspectos positivos:</p>	<p>Ha habido capacidad de respuesta posterior de parte de los equipos de Emprende Segur@.</p>
<p>Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>El escaso registro y la poca documentación sobre el diseño y la implementación del proyecto RBSA, impiden analizar en profundidad los problemas de gestión que debieran ser corregidos a futuro.</p>
<p>Otros comentarios relevantes</p>	<p>Dicho análisis resulta complejo también por la superposición de proyectos y el contexto de crisis bajo el cual se han llevado a cabo.</p>



**Tabla de Lección Aprendida No. 4**

Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)	El abordaje de la temática laboral y la integración social de grupos de migrantes, en particular en contextos como el vivido desde el año pasado, requiere un enfoque integral que combine inclusión socioeconómica, asistencia y ayuda humanitaria, enfoque de no discriminación y cohesión social. Existe, sin embargo, la necesidad de establecer mecanismos y metodologías específicas –por ejemplo, basadas en diagnósticos rápidos- que permitan realizar una adecuada caracterización de las necesidades de la población objetivo, y, a partir de ahí, diseñar una combinación de instrumentos idóneos para atenderlas.
Explicación, contexto y otros:	La situación simultánea de emergencia sanitaria y de crisis económica planteó la necesidad de atender con urgencia a la población vulnerable y duramente afectada; al mismo tiempo, el apoyo a iniciativas de emprendimiento debía basarse en instrumentos como el financiamiento bajo una lógica empresarial. Por otro lado, la atención debía ser integral y considerar no sólo el aspecto económico y de empleo, sino también la situación de salud y riesgo epidemiológico de los beneficiarios y sus familias.
Usuarios / beneficiarios involucrados:	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Beneficiarios del programa en Ecuador y Perú
Factores causales / aspectos negativos:	La falta de sistematización y evaluación que permitan saber “qué funcionó mejor”, y qué “combinaciones” de componentes son las más adecuadas/eficaces/eficientes.
Factores causales / aspectos positivos:	La evidencia recogida a través de la evaluación permite llegar a la conclusión de que si no hubiese habido esa estrategia diversa y multidimensional -que hizo uso de distintos recursos y metodologías- es probable que los proyectos no hubiesen alcanzado las metas que lograron.
Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)	El involucramiento de staff internacional de OIT y de los mismos socios implementadores locales permitió brindar la atención integral que propuso el diseño del proyecto al combinar expertos con diversa y complementaria experticia.
Otros comentarios relevantes	Una vez sistematizadas las experiencias será posible identificar los aspectos claves, comunes y específicos- que ambos proyectos presentaron, pudiendo analizar si existen circunstancias específicas en las distintas fases de la pandemia –distintos niveles de restricción y de actividades presenciales por los plazos de ejecución de los proyectos-, constituyendo un insumo importante para el diseño de próximos proyectos así como de nuevas políticas públicas.

**Tabla de Lección Aprendida No. 5**

<p>Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)</p>	<p>Una de las principales lecciones aprendidas de la experiencia de ambos proyectos (RBSA y USAID) es que se requiere el cumplimiento de tres condiciones para garantizar un adecuado desarrollo y cumplimiento de objetivos de la experiencia:</p> <p>a) Una adecuada selección del socio implementador, sobre la base de su perfil institucional y su experiencia de trabajo.</p> <p>b) Un arreglo formal contractual adecuado (plasmado en Términos de Referencia suficientemente precisos y detallados) que garantice el cumplimiento de ciertos requisitos básicos inherentes al objetivo y los objetivos del proyecto/programa.</p> <p>c) Un sistema de monitoreo y supervisión que garantice el cumplimiento del acuerdo contractual y una adecuada gestión de resultados en campo.</p>
<p>Explicación, contexto y otros:</p>	<p>La selección de la Alternativa fue acertada y tuvo en cuenta no sólo la trayectoria de trabajo en las zonas seleccionadas sino el manejo de enfoques y metodologías concordantes con el enfoque y los objetivos del Emprende Segur@. Por un lado, está la línea de trabajo centrada en la experiencia sobre técnicas de las microfinanzas; pero por otro lado también cuenta el manejo del enfoque de género que esa institución tiene como parte de su perfil y su experiencia institucional. La selección de FUDELA también fue acertada dada su vasta experiencia descentralizada en Ecuador, además de trabajar con poblaciones migrantes con anterioridad. Asimismo, FUDELA tiene relaciones con los gobiernos locales y nacional, es socio nacional de ACNUR, y ya ha trabajado con el SNU. FUDELA cuenta con experiencia integral de formación y apoyo a la integración, además ya ha trabaja directamente en emprendimientos, y en la sensibilización de ambos grupos a partir de la construcción del tejido barrial.</p>
<p>Usuarios / beneficiarios involucrados:</p>	<p>Socios Implementadores y relación con beneficiarios de los proyectos</p>
<p>Factores causales / aspectos negativos:</p>	<p>El trabajo con socios implementadores impone un mejor sistema de monitoreo. Además, es recomendable que los socios implementadores, a partir de su trabajo con actores locales, se encuentren capacitados de manera previa en las metodologías requeridas –establecidas por la OIT-.</p>
<p>Factores causales / aspectos positivos:</p>	<p>Los socios implementadores vienen relacionándose y fortaleciendo sus capacidades para articularse y trabajar con actores locales, respondiendo a sus necesidades y costumbres.</p>
<p>Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>El conocimiento local y experticia de los socios implementadores debe ser considerado en proyectos que promueva OIT desde su diseño.</p>
<p>Otros comentarios relevantes</p>	<p>La estructura de gobernanza de los proyectos RBSA y USAID – así como la reformulación que dio lugar al programa Emprende Segur@- plantea una suerte de esquema de “terciarización” basado en la delegación de funciones y división de tareas. Se trata de una estructura compleja que, si bien garantiza un uso eficiente de la especialización “de gestión directa” de los socios implementadores, requiere de ciertas condiciones mínimas para garantizar el éxito de un proyecto o un programa que trabaja con población beneficiaria directa.</p>

**Tabla de Lección Aprendida No. 6**

Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)	<p>Resulta clave la especificación en los Términos de Referencia respecto de las características que deben tenerse en cuenta en las distintas etapas y formas de intervención del Emprende Segur@ a fin de garantizar la presencia y aplicación de un enfoque de género y otros.</p> <p>Se observa en el caso de Emprende Segur@ que, si bien todos los actores son conscientes de la importancia de la inclusión del enfoque de género, las actividades de implementación no fueron acompañadas de la guía y monitoreo para asegurar su efectiva aplicación.</p>
Explicación, contexto y otros:	<p>Siendo esto cierto, queda la duda –sin embargo- acerca del grado de discrecionalidad que la institución implementadora puede manejar al momento de planificar e implementar las actividades del programa. De la experiencia analizada, se deduce que –salvo algunos indicadores de actividades y metas- no existió un seguimiento pormenorizado de los contenidos y la problemática de género de parte del equipo de la OIT. Además, varias de las iniciativas que reforzaban este enfoque partieron de la misma institución implementadora, y no necesariamente de una “exigencia” o pedido de la OIT.</p>
Usuarios / beneficiarios involucrados:	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Instituciones implementadoras</p>
Factores causales / aspectos negativos:	<p>La falta de especificidad en especificidad en los términos de referencia de los proyectos, dificultan que se evidencie claramente los elementos que dan cumplimiento a componentes mandatorios como el enfoque de género. Esta misma falta de claridad dificulta el seguimiento de la ejecución del proyecto.</p>
Factores causales / aspectos positivos:	<p>El diseño de un proyecto realizado de manera integral permitirá reflejar de manera más clara elementos que evidencien componentes como el enfoque de género - conforme lo establece OIT en sus guías-, en todos sus componentes, instructivos, indicadores, guías, reportes, entre otros, facilitando su desarrollo, seguimiento, evaluación y, de ser el caso, escalabilidad, sostenibilidad y continuidad.</p>
Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)	<p>La OIT podría facilitar el cumplimiento del enfoque de género brindando o facilitando una asesoría extra en estos temas a los socios implementadores (e.g. contratando a un experto en género) y si promoviese entre estos el uso de sus guías institucionales de dicho enfoque.</p>
Otros comentarios relevantes	

**Tabla de Lección Aprendida No. 7**

<p>Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)</p>	<p>El esquema de gestión “delegada” presenta un desafío que tiene que ver con la necesidad de establecer con claridad un sistema de monitoreo y evaluación directamente articulado a la gestión conducida por el socio implementador. Se pudo notar cierto paralelismo en el seguimiento de metas y actividades y falta de acciones orientadas a lograr sinergias. Todo indica que una mejor articulación de instrumentos – previa definición de criterios comunes- contribuiría a obtener información valiosa para el monitoreo o posterior evaluación. De hecho, por ejemplo, en el caso peruano, Alternativa tiene su propio sistema de monitoreo y evaluación de sus proyectos –el cual podría tener mayor articulación con el sistema diseñado por el equipo de la OIT-.</p>
<p>Explicación, contexto y otros:</p>	<p>Como se explicó anteriormente, la implementación del programa se basó en una división de responsabilidades entre varias instancias y actores: el equipo de OIT, los formadores/capacitadores de las metodologías tipo IMENSUN por encargo de OIT, la consultora encargada del componente de habilidades blandas, y la ONG implementadora responsable de otorgar o facilitar el microcrédito, entre otros. Si bien este esquema respondía a una necesidad de especialización de funciones y a la distribución de la carga de todo el proceso, esta división parece haber generado problemas de dos tipos: a) descoordinación en la programación de actividades dirigidas a los beneficiarios (en particular, por el manejo del cronograma de las sesiones de capacitación); b) contenido diverso y potencialmente contradictorio, por ejemplo, en relación al enfoque de género (Ent. Gerente de Microfinanza). De hecho, según información recogida, el diseño de la segunda etapa del Emprende Segur@ ha tenido en cuenta estos problemas y ha apostado por evitar la división de responsabilidades y la disgregación de esfuerzos que finalmente pudieran terminar generando incoherencia en las acciones del programa.</p>
<p>Usuarios / beneficiarios involucrados:</p>	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Instituciones implementadoras</p>
<p>Factores causales / aspectos negativos:</p>	<p>Los socios implementadores poseen mecanismos propios de seguimiento y evaluación que, a veces, de no haberse alineado desde el inicio -diseño de criterios comunes- podría significar duplicar esfuerzos o dispersar información valiosa.</p>
<p>Factores causales / aspectos positivos:</p>	<p>La unificación de criterios podría significar una gran ventaja al aprovechar los sistemas de monitorio y registro de información ya establecidos y realizar una ejecución y seguimiento más eficiente de los proyectos.</p>
<p>Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>A pesar de ser la OIT quien determina el diseño de un proyecto, considerar esta buena práctica podría mejorar la ejecución de sus proyectos y dar un mayor valor a las capacidades de los socios locales.</p>
<p>Otros comentarios relevantes</p>	<p>Los sistemas de monitoreo y evaluación de los socios implementadores pueden responder a las necesidades locales o que se han generado a partir de acercamientos con instancias gubernamentales, por esto, es importante conocer y considerar la pertinencia de aprovecharlos.</p>

**Tabla de Lección Aprendida No. 8**

Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)	La experiencia del programa Emprende Segur@ ha permitido comprobar que sí es posible realizar “adecuaciones” y adaptaciones creativas de las metodologías “estándar” de la OIT. Tal fue el caso del SCORE cuya última versión es distinta a la que se aplicó en un inicio. Se pasó de ofrecer el paquete completo de cuadro módulos a tener un paquete recortado de sólo dos, aquéllos más pertinentes para la realidad de los micronegocios o microempresas bajo el actual contexto de pandemia: el mapa de riesgos –como exigencia para la obtención de la licencia de funcionamiento, camino a su formalización- y los protocolos de bioseguridad –para la gestión de los riesgos de salud-.
Explicación, contexto y otros:	Las circunstancias presentadas a partir de la pandemia del COVID-19, como las restricciones de movilidad, confinamiento, virtualización del trabajo y las clases en las escuelas, colegios y universidades, ahondaron limitaciones en cuanto a recursos para recibir capacitaciones como las que ofertó el programa Emprende Segur@; en este sentido, se requirió tomar acciones apegadas a la realidad que hagan posible desarrollar capacitaciones en torno a emprendimientos para grupos vulnerables.
Usuarios / beneficiarios involucrados:	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Beneficiarios del programa en Ecuador y Perú
Factores causales / aspectos negativos:	Ha quedado pendiente validar si los contenidos, número, modalidad y duración de las capacitaciones fueron adecuadas para los participantes, y más aún si los criterios de selección de los beneficiarios fueron los adecuados tanto para los objetivos del proyecto como para aprovechar adecuadamente las capacitaciones y potencialidades de los diferentes componentes.
Factores causales / aspectos positivos:	La evidencia recogida a través de la evaluación ha permitido identificar una notable capacidad de adaptación y respuesta de parte de los equipos nacionales del proyecto.
Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)	Las instancias respectivas de la OIT deberán analizar las ventajas que esta buena práctica representa, pudiendo así determinar la pertinencia de replicarla en otras iniciativas.

**Tabla de Lección Aprendida No. 9**

Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)	Una de las principales lecciones aprendidas del proyecto tiene que ver con la necesidad de sistematizar la práctica desarrollada en el mismo -en todas sus etapas de formulación, implementación y evaluación-. Eso implica incorporar desde la etapa de la planificación los instrumentos y recursos necesarios para cumplir con esa labor. Sólo una adecuada sistematización del proyecto permitirá identificar sus logros y mostrarlos "hacia afuera" bajo una propuesta coherente de modelos de gestión y políticas.
Explicación, contexto y otros:	La constatación de los logros del proyecto va de la mano con la posibilidad de mostrar sus resultados e identificar factores causales. Sin embargo, la crisis y la situación de emergencia bajo las cuales el equipo de OIT ha debido actuar no ha dejado lugar para el desarrollo de una práctica de reflexión y sistematización que se traduzca en insumos y productos.
Usuarios / beneficiarios involucrados:	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Instituciones implementadoras Oficina EVAL de OIT
Factores causales / aspectos negativos:	Hay dos factores que restan posibilidades a una adecuada práctica de sistematización: la falta de recursos del proyecto y la falta de articulación entre los sistemas de evaluación y monitoreo del proyecto y los de las instituciones evaluadoras.
Factores causales / aspectos positivos:	Existe un sistema de seguimiento y monitoreo bien desarrollado que puede servir de base para la sistematización del proyecto. A ello se suma los propios sistemas de recojo de información que llevan a cabo las instituciones implementadoras.
Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)	Los problemas asociados a la sistematización de un proyecto como el ES no sólo conciernen a los equipos nacionales, sino que involucran a otras áreas de OIT ---incluyendo la Oficina de Evaluación-.
Otros comentarios relevantes	La falta de recursos puede preverse a partir de una adecuada planificación que priorice actividades orientadas a la sistematización (incluyendo el uso de la data generada por el sistema de monitoreo y evaluación).

**Tabla de Lección Aprendida No. 10**

<p>Resumen de la Lección Aprendida (vinculación con objetivo del proyecto)</p>	<p>La evaluación muestra que resulta difícil lograr la consolidación de los emprendimientos y avanzar hacia su sostenibilidad si no se hace un trabajo paralelo con las instituciones del Estado, nivel nacional y subnacionales. Por ello, el desarrollo de proyectos como Emprende Segur@ requiere de un involucramiento con instituciones del Estado encargadas de diseñar el marco normativo y aplicar las políticas nacionales relativas a la problemática –en este caso del emprendedurismo, la migración y el acceso al crédito–.</p> <p>El caso de Ecuador muestra las ventajas de avanzar bajo una lógica de institucionalización del proyecto, desarrollando alianzas con actores clave como el Ministerio del Trabajo y Municipalidades y Gobiernos Autónomos Descentralizados. Este enfoque ha posibilitado la participación a nivel territorial y el fortalecimiento de capacidades para la generación e implementación de políticas públicas.</p>
<p>Explicación, contexto y otros:</p>	<p>Hay dos campos o problemáticas donde la participación del Estado deviene en factor clave para las microempresas y emprendimientos: la formalización y las licencias de funcionamiento a cargo de las Municipalidades; y el acceso al crédito que depende de las reglas y requisitos establecidos por las entidades del sistema financiero.</p> <p>Es necesario considerar, que debido a la pandemia se dificultó mantener un trabajo más estrecho y un acompañamiento por parte de las instituciones estatales que debieron involucrarse en el desarrollo de estos proyectos. Pero, por otro lado, se debe tomar en cuenta que las instituciones rectoras serán las encargadas de tomar decisiones y acciones que permitan la regularización del estado migratorio de los beneficiarios, así como de disponer la implementación de políticas públicas que promuevan su inclusión laboral y su trabajo decente.</p>
<p>Usuarios / beneficiarios involucrados:</p>	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Stakeholders del Estado Beneficiarios de los proyectos USAID y RSBA</p>
<p>Factores causales / aspectos negativos:</p>	<p>Frente a la pandemia, durante los primeros meses de emergencia, los gobiernos tomaron medidas para enfrentar estas circunstancias, entre las que no se priorizó el tema migratorio. Por otra parte, el papel de las instancias del Gobierno a nivel central y local pueden representar un aspecto clave para la sostenibilidad de procesos.</p>
<p>Factores causales / aspectos positivos:</p>	<p>A pesar de que los gobiernos no tomaran acciones directamente sobre los temas migratorios y de empleabilidad de migrantes, dieron apertura a que distintos organismos intervinieran, permitiendo que se llegue a grupos vulnerables de la población.</p>
<p>Temas administrativos de OIT (staff, recursos, diseño, implementación)</p>	<p>Parte del diseño de los procesos, debe considerar el acompañamiento en espacios estratégicos para garantizar la transferencia de conocimientos a las instancias gubernamentales.</p>
<p>Otros comentarios relevantes</p>	<p>Es necesario incluir actividades y componentes que permitan involucrar a las instancias estatales con la finalidad de institucionalizar los aspectos más importantes de los proyectos, permitiendo así incidir en las políticas públicas de migración y empleo decente.</p> <p>Por otro lado, el involucramiento del Estado–a través de sus distintos niveles e instituciones- supone establecer líneas de trabajo específicas que van desde la facilitación de vínculos interinstitucionales, hasta la incidencia para cambios normativos y políticas públicas. Si bien, en la implementación de Emprende Segur@ se logró avanzar mucho en términos de apoyo a emprendimientos, la sostenibilidad de los logros dependerá de una mayor articulación con actores del gobiernos y trabajo en políticas.</p>

## ► 7. Buenas Prácticas Emergentes

**Tabla de Buena Práctica Emergente No. 1:  
Experiencia y programas de capacitación existentes en la OIT pueden ser adaptados para su aprovechamiento en otros contextos**

Resumen de la Buena Práctica: (vinculación con antecedentes, objetivo del proyecto, finalidad, etc.)	El rediseño de los proyectos alrededor de <i>Emprende Segur@</i> en condiciones de restricciones y necesidades impuestas por la pandemia, permitió probar nuevas modalidades de intervención que muestran algunos resultados positivos que se pueden aprovechar a futuro. En particular, la adecuación e integración de los programas de capacitación utilizados por la OIT (IMESUN, SST, SCORE) a las realidades de Ecuador y Perú, considerando las problemáticas de los emprendedores y migrantes permitió que la capacitación sea exitosa para los beneficiarios (migrantes y locales). Asimismo, se aprovechó los conocimientos y experiencias de expertos de la institución para su rápida adecuación.
Condiciones relevantes y contexto: (aplicabilidad y replicabilidad)	Las condiciones que permitieron el rediseño estuvieron asociadas a la pandemia y situación de emergencia, pero cabe considerar la replicabilidad en diferentes contextos a futuro en los que se muestre condiciones cambiantes y urgencias.
Establecimiento de una clara relación causa - efecto:	La situación de pandemia, cuarentena y restricciones en general, junto con la crisis económica que afectó a los migrantes en particular, obligaron a rediseñar el proyecto para hacer viable su implementación. Ello llevó a la necesidad de adaptar de programas de capacitación a contextos de Ecuador y Perú (y de migrantes) y a implementarlos de manera articulada
Indicar el impacto “medible” y los beneficiarios:	Impacto: uso de programas de capacitación en contextos más amplios, con efectos positivos en éxito de emprendimientos y mejora de condiciones económicas.
Potencial de réplica y a cargo de quién:	El proyecto tiene el potencial de adaptaciones de metodologías exitosas a los contextos locales, llegando a poblaciones más vulnerables y con un impacto directo.
Vinculación con los objetivos de OIT: (a nivel de programa país, nivel estratégico, etc.)	Estrategia y líneas de trabajo de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe (2016-2019) “La migración laboral en América Latina y el Caribe. Diagnóstico, estrategia y líneas de trabajo de la OIT en la Región”. Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Latina y el Caribe (2016). <a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf</a>
Otros documentos y comentarios relevantes:	



**Tabla de Buena Práctica Emergente No. 2:  
La virtualización de programas de capacitación como parte de Emprende Segur@ ofrece una serie de ventajas que se pueden aprovechar en su posterior uso (o para la virtualización de otros programas)**

Resumen de la Buena Práctica: (vinculación con antecedentes, objetivo del proyecto, finalidad, etc.)	La implementación virtual de los programas de capacitación permite llegar a más beneficiarios, adecuarse mejor a dificultades de horarios (especialmente para las mujeres) y facilita la replicabilidad y escala. La pandemia promovió llevar a cabo la virtualización de los programas, así como la flexibilización de los horarios y otras actividades, que permitieron respetar las restricciones sanitarias y al mismo tiempo cumplir con los objetivos del programa.
Condiciones relevantes y contexto: (aplicabilidad y replicabilidad)	Las condiciones que permitieron el rediseño estuvieron asociadas a la pandemia y situación de emergencia, pero cabe considerar la replicabilidad en diferentes contextos a futuro en los que se muestre condiciones cambiantes y emergentes.
Establecimiento de una clara relación causa - efecto:	La situación de pandemia, cuarentena y restricciones en general, junto con la crisis económica que afectó a los migrantes en particular, obligaron a rediseñar el proyecto para hacer viable su implementación. Dichos ajustes permitieron aprender sobre las ventajas de la virtualidad (y desventajas que requieren ser enfrentadas) para llegar a un mayor número de beneficiarios, así como replicar y escalar los proyectos en condiciones de vulnerabilidad e incluso más remotas.
Indicar el impacto “medible” y los beneficiarios:	Impacto: Beneficiarios de las capacitaciones pudieron acceder a las clases desde sus dispositivos móviles y revisar las grabaciones de las mismas. Además, los beneficiarios recibieron las capacitaciones en horarios que les permiten cumplir con sus actividades laborales, domésticas, paternaes, cuidado de familiares, escolares, entre otras.
Potencial de réplica y a cargo de quién:	Las capacitaciones virtuales pueden ser replicadas por diversas unidades y proyectos de la OIT.
Vinculación con los objetivos de OIT: (a nivel de programa país, nivel estratégico, etc.)	Estrategia y líneas de trabajo de la OIT sobre migraciones laborales en América Latina y el Caribe (2016-2019) “La migración laboral en América Latina y el Caribe. Diagnóstico, estrategia y líneas de trabajo de la OIT en la Región”. Organización Internacional del Trabajo, Oficina para América Latina y el Caribe (2016). <a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_502766.pdf</a>
Otros documentos y comentarios relevantes:	Esta buena práctica permitió que un mayor número de beneficiarios participen en los talleres de capacitación- habilidades blandas y educación financiera. Un alto porcentaje de los beneficiarios fueron mujeres, lo que evidencia que la modificación en los horarios, carga horaria y adaptación de los contenidos- sesiones virtuales y material impreso-, permitieron que, a pesar de la pandemia y la carga en labores domésticas, acompañamiento y apoyo en actividades académicas de hijos, cuidado de familiares que presentaron enfermedades y posibles actividades laborales, puedan participar y capacitarse, fortaleciendo sus capacidades y mejorando sus posibilidades.

**Tabla de Buena Práctica Emergente No. 3:  
Importancia de inclusión de componente financiero en proyectos de inclusión socio económica a través de apoyo a emprendimientos a poblaciones vulnerables**

<p>Resumen de la Lección Aprendida: (vinculación con antecedentes, objetivo del proyecto, finalidad, etc.)</p>	<p>Emprende Segur@ mostró la importancia de incluir en los programas de apoyo a emprendimientos para poblaciones migrantes y/o vulnerables un componente de entrega de capital semilla (con adecuado seguimiento) y/o de acceso a financiamiento adecuado. La provisión de esta forma de financiamiento posibilitó a los beneficiarios implementar sus ideas de emprendimientos o fortalecer los emprendimientos con los que contaban y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación. Ello se reflejó por ejemplo en los resultados recogidos a través de la encuesta y entrevistas a beneficiarios donde se aprecia la importancia del capital semilla para logra negocios más sostenibles y prósperos.</p>
<p>Condiciones relevantes y contexto: (aplicabilidad y replicabilidad)</p>	<p>Se requiere asignar fondos suficientes para entrega de capital a participantes y/o asegurar su acceso a financiamiento (socio con capacidades de ofrecer financiamiento a migrantes o poblaciones vulnerables).</p>
<p>Establecimiento de una clara relación causa - efecto:</p>	<p>Evidencia cuantitativa (de la encuesta) y cualitativa (entrevistas a beneficiarios) muestran la importancia determinante del capital semilla y acceso a financiamiento para el éxito de los emprendimientos en el caso de Perú.</p>
<p>Indicar el impacto “medible” y los beneficiarios:</p>	<p>Impacto: La asignación de un capital semilla permitió dar continuidad en sus actividades a un grupo de 33 emprendimientos seleccionados, los cuales como consecuencia de este estímulo financiero no cerraron o quebraron.</p>
<p>Potencial de réplica y a cargo de quién:</p>	<p>Actualmente, en Ecuador y Perú, se está desarrollando una segunda fase de Emprende Segur@ y está a cargo del mismo socio implementador. Esta lección aprendida es replicable en otras iniciativas que desarrolle la OIT, frente a situaciones emergentes como la pandemia del COVID-19</p>
<p>Vinculación con los objetivos de OIT: (a nivel de programa país, nivel estratégico, etc.)</p>	
<p>Otros documentos y comentarios relevantes:</p>	

**Tabla de Buena Práctica Emergente No. 4:  
El contar con socios implementadores locales con amplia experiencia en trabajo con migrantes fue clave para la implementación y logros de los proyectos**

<p>Resumen de la Lección Aprendida: (vinculación con antecedentes, objetivo del proyecto, finalidad, etc.)</p>	<p>El contar con socios implementadores locales con amplia experiencia en trabajo con migrantes fue clave para potenciar la implementación y logros de los proyectos, debido a la alianza con la sociedad civil e instituciones gubernamentales, locales y nacionales.</p> <p>Inicialmente, se recurrió a los socios en vista de las condiciones de la pandemia; sin embargo, se encuentra que su rol fue clave para lograr implementar proyectos del tipo de <i>Emprende Segur@</i>, que requirió cercanía con los beneficiarios para identificarlos y contactarlos, así como para brindar apoyo en términos de acceso a financiamiento, formalización y otros aspectos relevantes.</p> <p>En el caso de <i>Emprende Segur@</i>, el piloto abordó el apoyo financiero a migrantes y, el relacionamiento de las instancias implementadoras, así como su experticia, aportó al éxito de este componente. Otro aporte fundamental en el desarrollo de los proyectos fue la experiencia de los socios implementadores en la implementación de metodologías innovadoras de microfinanzas, como los grupos de confianza.</p>
<p>Condiciones relevantes y contexto: (aplicabilidad y replicabilidad)</p>	<p>La práctica se aplica a contextos de proyectos con objetivos que requieren el trabajo con beneficiarios migrantes. Y por supuesto se requiere contar con instituciones adecuadas que cuenten con dicha experiencia.</p>
<p>Establecimiento de una clara relación causa - efecto:</p>	<p>Debido a las características específicas requeridas para desarrollar proyectos con migrantes, seleccionar a socios implementadores que tengan experiencia con estos grupos, facilitan su implementación, disminuyendo los riesgos en cuanto a metodologías de implementación y poder de convocatoria a participantes, al ser conocidos y referidos en el medio.</p>
<p>Indicar el impacto “medible” y los beneficiarios:</p>	<p>Alta respuesta de grupos objetivos –incluyendo a grupos vulnerables- a participar en los programas RBSA y USAID.</p>
<p>Potencial de réplica y a cargo de quién:</p>	<p>Actualmente, en Ecuador se está desarrollando una segunda fase de <i>Emprende Segur@</i>; en este caso, está a cargo del mismo socio implementador, FUDELA. Esta buena práctica es replicable, y se recomienda su réplica, en los proyectos y demás iniciativas de OIT.</p>
<p>Vinculación con los objetivos de OIT: (a nivel de programa país, nivel estratégico, etc.)</p>	<p>La experiencia de los socios implementadores, así como la respuesta que, por su recorrido y reconocimiento, tengan por parte del público objetivo permite cumplir de mejor manera los objetivos de los proyectos ejecutados- mismos que se alinean a los objetivos de OIT-, al reducir los riesgos en la implementación de los proyectos. Un correcto acompañamiento permite también una mejor adopción de mecanismos y conocimientos, lo cual aporta a la sostenibilidad de los procesos.</p>
<p>Otros documentos y comentarios relevantes:</p>	<p>La adecuada selección de los socios implementadores permite, además, aprovechar las metodologías propias desarrolladas – las cuales se encuentren acorde a la realidad y necesidades del grupo objetivo- así como de sus sistemas de evaluación y monitoreo, volviendo más integral y apegado a la realidad de los actores.</p>

**Tabla de Buena Práctica Emergente No. 5**  
**La flexibilidad presentada por la OIT para responder con ajustes y rediseños importantes de sus proyectos, cuidando de no perder las exigencias de transparencia, calidad y monitoreo**

Resumen de la Lección Aprendida: (vinculación con antecedentes, objetivo del proyecto, finalidad, etc.)	Se considera una buena práctica ante las condiciones emergentes generadas por la pandemia provocada por el COVID-19, la flexibilidad presentada por la OIT para responder con ajustes y rediseños importantes de sus proyectos, cuidando de no perder las exigencias de transparencia, calidad y monitoreo. Ello, se logró en importante medida a pesar de como se ha comentado en la lección aprendida No.1, no se contaba con protocolos para situaciones imprevistas o emergencias que pudieran impedir la implementación de proyectos en curso. El rediseño de los proyectos de RSBA y USAID en torno a <i>Emprende Segur@</i> en el contexto de la pandemia, mostró flexibilidad y rapidez de reacción y de ajustes.
Condiciones relevantes y contexto: (aplicabilidad y replicabilidad)	Las condiciones fueron particulares por la emergencia de la pandemia, restricciones de movilidad y sanitarias y crisis económica; sin embargo, la flexibilidad y capacidad de reacción antes contextos cambiantes y emergencias debe ser sistematizada y evaluada para su posterior aplicabilidad.
Establecimiento de una clara relación causa - efecto:	Ante situaciones emergentes, como lo fue la pandemia provocada por el COVID-19, se requiere que los proyectos o demás acciones de OIT se adapten a las circunstancias que se presenten para brindar una respuesta rápida y eficiente.
Indicar el impacto “medible” y los beneficiarios:	Impacto: se logró modificar los proyectos sustancialmente en muy poco tiempo y lograr su ejecución en contexto de restricciones sanitarias y pandemia.
Potencial de réplica y a cargo de quién:	Esta buena práctica podría replicarse -total o parcialmente- en cualquier situación de emergencia. Lo cual, estaría a cargo de las instancias correspondientes de la OIT y sus socios implementadores, de ser el caso.
Vinculación con los objetivos de OIT: (a nivel de programa país, nivel estratégico, etc.)	Esta buena práctica permitirá a la OIT continuar fomentando los derechos laborales, estimulando oportunidades dignas de empleo, mejorando la protección social y reforzando el diálogo en torno al trabajo, incluso en situaciones de emergencia.
Otros documentos y comentarios relevantes:	A partir de la experiencia de los proyectos RBSA y USAID, una vez se cuente con la información complementada y sistematizada, se puede identificar un protocolo estándar base que podrá activarse ante situaciones de emergencia, mejorando la respuesta de la OIT.

## ► 8. Recomendaciones

286. Con relación al programa *Emprende Segur@*, hay algunas recomendaciones que podrían ser útiles no sólo para asegurar su continuidad bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad, sino para lograr un mejor posicionamiento de la OIT en el escenario internacional de la Cooperación para el Desarrollo. Debe tenerse en cuenta que los logros obtenidos a partir de la alianza entre OIT y sus socios implementadores pueden tener una proyección a futuro. Se trata de una ventaja comparativa que la OIT podría aprovechar para potenciar su intervención y su presencia no sólo en espacios locales sino en instancias de alcance nacional e internacional. A continuación, se exponen algunas recomendaciones específicas que podrían potenciar la intervención de la OIT en el programa *Emprende Segur@*:

**Tabla de Recomendación No. 1**  
**Sistematizar, evaluar, y validar instrumentos usados en el proyecto, principalmente la estrategia de capacitación y de financiamiento.**

RECOMENDACIÓN No. 1	Se recomienda sistematizar, evaluar y validar algunos instrumentos usados en el programa <i>Emprende Segur@</i> . Específicamente, la estrategia de capacitación y el esquema de financiamiento a los emprendimientos podrían ser parte de una propuesta validada a ser replicada más allá de esta experiencia específica.
Explicación:	<p>Con la finalidad de dar continuidad a la capacitación de personas en estado de vulnerabilidad, movilidad humana, o desempleo, se recomienda sistematizar y evaluar las capacitaciones que fueron adaptadas a modalidad virtual con la finalidad de ser fortalecidas y puestas a disposición del Centro Internacional de Formación de la OIT. Ello permitirá mejorar las capacidades de los emprendedores a nivel de la región, aumentando la masa crítica de los participantes y permitiendo que los siguientes proyectos cubran nuevos aspectos que permitan la integración en el mercado de los migrantes en los países de la región mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad.</p> <p>Respecto del financiamiento a los cuales los beneficiarios han accedido en el marco los programas, es necesario conocer el impacto real que han tenido con la finalidad de evaluar su efecto sobre el funcionamiento del negocio. Una vez se cuente con las bases de datos generados por los proyectos y estos sean analizados, se sugiere poner en conocimiento de las autoridades y los socios los hallazgos existentes, de esta manera constituirá un insumo esencial para la formulación de políticas públicas y el direccionamiento de recursos y futuras articulaciones.</p>
A quién se llama a actuar (hacia quien va dirigida la recomendación)	Oficina Andina OIT Equipos del programa <i>Emprende Segur@</i> Oficina EVAL – OIT
Acción necesaria específica para remediar la situación	Se recomienda llevar a cabo evaluaciones específicas sobre determinados componentes del programa <i>Emprende Segur@</i> .
Distinción de prioridades e importancia (alta, media o baja)	Se considera una prioridad “alta”. Su implementación permitirá capitalizar mejor los logros del programa ES de OIT.
Especificación del tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones	MEDIO Es una iniciativa que puede tomar varios meses debido a la complejidad técnica que supone su implementación.
Reconocimiento sobre implicaciones de recursos	BAJO Sí, implicaría recursos adicionales a los que actualmente dispone el proyecto.

**Tabla de Recomendación No. 2.**

**Trabajar conjuntamente entre los miembros de los equipos de la OIT para definir si es necesaria una estrategia diferenciada basada dos lógicas distintas: la asistencia a los más vulnerables y la promoción del emprendimiento.**

RECOMENDACIÓN No. 2	Los equipos de la OIT deberían trabajar conjuntamente para definir si es necesario o no establecer una estrategia diferenciada de atención a la población migrante venezolana (y nacional), con la finalidad de tener también una respuesta de atención hacia la población migrante en situación de extrema vulnerabilidad para la cual la ruta del emprendimiento no es probablemente una solución viable, mientras que existe evidencia de que puede funcionar para la población con ideas o negocios que requieren un apoyo adicional de recursos y/o conocimientos. La recomendación incluye analizar las necesidades y potencialidad de la población objetivo y diferenciar intervenciones en caso sea necesario.
Explicación:	Esa estrategia podría hacer dos tipos de diferenciaciones. Una primera, entre aquellos sectores con mayor precariedad social y para quienes la ayuda más pertinente es una de carácter humanitario, y aquellos otros sectores a los que podría apoyarse con iniciativas de capacitación laboral, entrenamiento ocupacional, intermediación laboral o impulso del emprendedurismo. Una segunda, que consistiría en distinguir entre los negocios de más baja escala y con necesidades de menor capital, y aquellos emprendimientos con mayor dinamismo y posibilidad de crecimiento.
A quién se llama a actuar (hacia quien va dirigida la recomendación)	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Oficina EVAL – OIT
Especifica la acción necesaria para remediar la situación	Se recomienda incorporar este tipo de preguntas y preocupación en las futuras evaluaciones que pudieran hacerse sobre los logros de proyecto como Emprende Segur@. Al mismo tiempo, a partir de proyectos como ES, la Oficina de EVAL y otras como la Oficina de Empresa, podrían establecer un plan de trabajo para generar suficiente evidencia empírica que sirva de base para una decisión (definición de criterios y estrategias de proyectos).
Distingue prioridades e importancia (alta, media o baja)	Es una prioridad “media”. Dado que su implementación no es un urgente; pero sí tiene relativa importancia por los efectos sobre los logros y la sostenibilidad del proyecto ES y otros proyectos similares de OIT.
Especifica el tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones	MEDIO Implica un proceso que tomará cierto tiempo (de acuerdo con los procedimientos internos de OIT); y cuyos “efectos” deberán evaluarse en un mediano plazo.
Reconoce si existen implicaciones de recursos	MEDIO Implicaría recursos tanto del proyecto actual de ES (sobre todo a nivel de “priorización” y reasignación de recursos), como a nivel de instancias como EVAL (que podría establecer un plan de trabajo, o incluso elaborar un proyecto piloto de seguimiento a ES, con la finalidad de “ampliarlo” al conjunto de experiencias similares de OIT y de incorporarlo como parte de su esquema de planificación y diseño de proyectos).

287. El rediseño de los proyectos originales, RBSA y USAID, dio lugar al denominado “piloto” Emprende Segur@. La evaluación no ha podido ubicar la base conceptual y metodológica que definen el carácter “piloto” de este programa. Al parecer, la presión de la crisis de la pandemia del COVID-19, y la urgente necesidad de implementar acciones de un proyecto que mostraba un claro retraso en su cronograma inicial, llevó a los equipos a obviar el desarrollo de un diseño metodológico --basado en herramientas, indicadores y estrategias- bajo una lógica estricta de experimentación que supone todo proyecto o programa piloto por definición. La recomendación específica quedaría plasmada en la siguiente tabla:

**Tabla de Recomendación No. 3**  
**Adoptar un diseño metodológico para los programas y/o proyectos concebidos como “pilotos” que permita una adecuada evaluación.**

RECOMENDACIÓN No. 3	En aquellos proyectos concebidos como experiencias “piloto”, la OIT debería promover la adopción de un diseño metodológico basado en herramientas, indicadores y estrategias basadas en una lógica de experimentación que permita una evaluación rigurosa de sus impactos rigurosa y de los factores asociados a los resultados. La evaluación de un proyecto piloto basada en el establecimiento previo de una clara definición conceptual y metodológica garantizará mejores decisiones respecto de la expansión, replicabilidad o escalamiento o incluso a su cancelación, si se llega a esa conclusión.
Explicación:	La OIT al momento de impulsar un programa “piloto” deberá cuidar que éste contenga al menos cuatro elementos en su diseño: 1) hipótesis de contrastación de modelos, estrategias o arreglos de gestión que buscan ser “probados”; 2) identificación de elementos contextuales y estructurales asociados a cada “modelo”; 3) definición de indicadores de “éxito”; 4) instrumentos de medición bajo una planificación clara de plazos, etapas y resultados. La adopción de estos elementos permitiría una mejor identificación de las estrategias de “funcionan” mejor.
A quién se llama a actuar (hacia quien va dirigida la recomendación)	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Oficina EVAL – OIT
Acción necesaria específica para remediar la situación	Se recomienda que al interior de OIT las instancias correspondientes (principalmente la Oficina EVAL) desarrollen guías técnicas para proveer de orientaciones, insumos e instrumentos necesarios a los equipos encargados del diseño de programas o proyectos de carácter piloto.
Distinción de prioridades e importancia (alta, media o baja)	Es una prioridad “alta”, dada la necesidad de poder contar con este tipo de definiciones para la toma de decisiones actuales sobre los proyectos considerados como de carácter “piloto”.
Especificación del tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones	MEDIO Debe ser implementada por etapas y dentro de un mediano plazo –en cualquier caso, el suficiente como para generar los instrumentos necesarios y asegurar la difusión y el cumplimiento al interior de la OIT-.
Reconocimiento sobre implicaciones de recursos	BAJO Implicará la asignación de recursos para las áreas u oficinas encargadas de brindar los lineamientos, las orientaciones y los insumos técnicos al resto de áreas u oficinas de OIT. Se asume que podría ser la Oficina EVAL de OIT.

**Tabla de Recomendación No. 4**

**La OIT debe buscar vincular la agenda orientada al diálogo social y la incidencia a nivel de políticas públicas con la agenda desarrollada a partir del programa Emprende Segur@ orientada al apoyo directo a la integración económica de la población migrante**

<p>RECOMENDACIÓN No. 4</p>	<p>Se recomienda a la OIT mantener y vincular las dos agendas: la agenda orientada al diálogo social y la incidencia a nivel de políticas públicas (coherente con el mandato institucional de OIT), y la agenda desarrollada a partir del programa Emprende Segur@ –consistente en la integración económica de la población migrante a partir del apoyo a sus emprendimientos-. Ésta podría ser una decisión beneficiosa para la institución porque le permitirá mantenerse dentro del perfil tradicional de la OIT, pero al mismo tiempo aprovechar la riqueza de la experiencia ganada con los proyectos RBSA y USAID.</p>
<p>Explicación:</p>	<p>Se recomienda complementar el programa Emprende Segur@ con la consecución de agendas que sitúen demandas clave de la realidad de las MYPES y la situación de los migrantes en clave de políticas públicas, en espacios de discusión con instituciones públicas y niveles de gobierno, donde la OIT puede incluso articularla con sus espacios “tradicionales” de actuación y vocería en los temas de su mandato. De acuerdo con la experiencia acumulada a la fecha, este trabajo podría hacerse a dos niveles: ministerios/sectores, por un lado, y gobiernos locales, por otro.</p> <p>El caso de Ecuador muestra aprendizajes en este sentido, el trabajo realizado con los socios mandantes y sobre todo con agencias de desarrollo local, permitió que los componentes de creación y fortalecimiento de capacidades –plataformas, metodologías, modelos de gestión, capacitaciones, entre otros- se manejen desde sus funcionarios, siendo incluidas dentro de sus procesos institucionales; lo cual, ha permitido que actualmente se continúe prestando estos servicios a la comunidad.</p>
<p>A quién se llama a actuar (hacia quién va dirigida la recomendación)</p>	<p>Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Especialista de Empresa</p>
<p>Acción necesaria específica para remediar la situación</p>	<p>Se recomienda que esta discusión sea planteada en las instancias de OIT encargadas de decidir no sólo el futuro del programa Emprende Segur@, sino de desarrollar la estrategia de atención a la problemática de la población migrante venezolana en la región.</p>
<p>Distinción de prioridades e importancia (alta, media o baja)</p>	<p>Es una prioridad “media”. Dado que su implementación tiene que ver con el planeamiento estratégico de la institución y con las políticas de mediano plazo en materia de migración.</p>
<p>Especificación del tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones</p>	<p>MEDIO La discusión de estos temas deberá seguir el curso formal y dentro de los plazos que suele tomar el procesamiento de decisiones a ese nivel dentro de la OIT.</p>
<p>Reconocimiento sobre implicaciones de recursos</p>	<p>BAJO Los recursos involucrados tendrían que formar parte del presupuesto regular de las instancias encargadas de la planificación de las políticas de largo plazo en la institución.</p>



**Tabla de Recomendación No. 5**  
**La Oficina Andina de OIT debería retomar el eje de trabajo del proyecto original RBSA sobre la puesta en agenda del nivel macro institucional y de dialogo tripartito.**

<p>RECOMENDACIÓN No. 5</p>	<p>Se recomienda a la Oficina Andina de OIT retomar uno de los ejes de trabajo del proyecto original RBSA: la puesta en agenda del tema a nivel macro institucional. Se trata de una agenda de temas que OIT podría llevar a los espacios de diálogo tripartito y las instancias de discusión de políticas públicas en las que participa o a las que puede tener llegada. De hecho, supondría un esfuerzo multisectorial e interinstitucional; lo cual tendría que ser parte de una estrategia de OIT de mayor alcance de posicionamiento.</p> <p>En el caso de Ecuador se necesitaría fortalecer la articulación a nivel nacional con ACNUR; Ministerio del Trabajo (MDT); Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH) -con especial énfasis en la Mesa de Movilidad Humana-; Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional (SECAP); y, a nivel territorial con los gobiernos locales; las Agencias de Desarrollo Económico y las Cámaras de Comercio. Se requiere además trabajar en las políticas de regularización de la condición migratoria de los beneficiarios de tal forma que puedan acceder a oportunidades laborales, financieras, entre otras.</p> <p>En el caso de Perú se debe involucrar al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (incluyendo a las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo), Ministerio de Producción, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y gobiernos locales. Supondría al mismo tiempo promover la articulación con enfoque territorial; vinculando las experiencias de emprendimiento a los centros de innovación de los CITES y de las universidades, así como el Programa Formaliza Perú, Compras Mi Perú ---todo bajo la perspectiva de lograr que los emprendedores conozcan y se vinculen, mutuamente, con la institucionalidad de soporte, y garantizar así un ecosistema favorable para su desarrollo-.</p>
<p>Explicación:</p>	<p>Ante las limitantes identificadas a lo largo de la presente evaluación, resulta imperativo que la OIT articule mesas de trabajo con sus socios mandantes para, con base la experiencia del programa Emprende Segur@, se consensuen hojas de ruta para abordar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Impulso a políticas de empleo productivo con ingresos justos a partir de la promoción del emprendimiento y el apoyo a las micro y pequeñas empresas.</li> <li>● Fortalecimiento de los servicios públicos de empleo y asistencia técnica para el desarrollo de rutas de empleabilidad a través de alianzas con gobiernos locales y gremios empresariales.</li> <li>● Promoción del emprendimiento a través del mejoramiento de las cadenas de valor que incorpora como un elemento clave el cumplimiento de las normas laborales que incluya a la población migrante.</li> <li>● Regularización de la condición migratoria de los beneficiarios del programa Emprende Segur@, con base en la experiencia de la primera fase del proyecto que mostró las limitaciones para acceder a los servicios prestados por las instituciones financieras.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso a políticas de financiamiento y acceso al crédito formal para los microemprendimientos.</li> <li>• Diagnósticos sobre desarrollo económico, mercados locales e identificación de cadenas de valor, para el impulso del emprendimiento y la promoción del empleo formal.</li> <li>• Formalización de los micronegocios y pequeñas empresas en sus diversos niveles (licencia de funcionamiento, tributación, formalización laboral, etc.).</li> </ul>
A quién se llama a actuar (hacia quién va dirigida la recomendación)	Oficina Andina OIT Equipos del programa Emprende Segur@ Especialista de Migraciones Especialista de Empresa Ministerios de Trabajo y Relaciones Exteriores de Ecuador y Perú. Gobiernos Locales y Municipalidades de Ecuador y Perú.
Acción necesaria específica para remediar la situación	Se recomienda que esta discusión sea planteada en las instancias de más alto nivel de la OIT encargadas de decidir no sólo el futuro del programa Emprende Segur@, sino de desarrollar la estrategia de atención a la problemática de la población migrante venezolana en la región.
Distinción de prioridades e importancia (alta, media o baja)	Es una prioridad alta dado que su implementación tiene que ver con el planeamiento estratégico de la institución y con las políticas de mediano plazo en materia de migración.
Especificación del tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones	CORTO Considerando los tiempos que suelen requerirse para la mencionada articulación de instituciones gubernamentales en ambos países, así como la conformación de mesas de trabajo, consenso e implementación de hojas de ruta, se requiere la priorización y pronta actuación de las autoridades de la OIT.
Reconocimiento sobre implicaciones de recursos	BAJO (no hay recursos adicionales) Los recursos involucrados tendrían que formar parte del presupuesto regular de las instancias encargadas de la planificación de las políticas de largo plazo en la institución.

**Tabla de Recomendación No. 6.**  
**El enfoque de género, no discriminación y los demás lineamientos transversales de la OIT deben estar presentes a lo largo del proyecto/programa de intervención.**

<p>RECOMENDACIÓN No. 6</p>	<p>El enfoque de género, no discriminación y los demás lineamientos transversales de la OIT deben estar presentes a lo largo del proyecto/programa de intervención, en la etapa de la planificación, en la contratación de los socios implementadores y en la ejecución de sus actividades, estableciendo indicadores, metas y logros que permitan medir el efecto de su transversalización.</p>
<p>Explicación:</p>	<p>Con la finalidad que la OIT logre la transversalización de los enfoques de género, no discriminación y otros lineamientos similares en sus políticas e intervenciones en general, es importante asegurar que dichos enfoques estén presentes desde la concepción misma de los proyectos, así como en la etapa del diseño y planificación de los mismos. Ello supone que la ejecución de las actividades debe estar enmarcada en un sistema de evaluación y monitoreo que incorpore indicadores y metas que permitan medir el efecto e impacto de dicha transversalización.</p> <p>Asimismo, cuando las acciones de OIT se lleven a cabo a través de la contratación de socios implementadores, resulta crucial realizar una adecuada selección de instituciones y entidades que manejen dichos enfoques y que tengan experiencia en la aplicación de los mismos.</p>
<p>A quién se llama a actuar (hacia quien va dirigida la recomendación)</p>	<p>Oficina Andina OIT                      Equipos del programa Emprende Segur@                      Oficina EVAL - OIT</p>
<p>Especifica la acción necesaria para remediar la situación</p>	<p>Es importante que al momento de planificar una política o proyecto de intervención dentro de OIT, exista un procedimiento que permita evaluar la calidad de la propuesta teniendo en cuenta criterios metodológicos relacionados a la incorporación y transversalización del enfoque.</p> <p>Esta tarea de transversalización del enfoque dentro del diseño de los proyectos supone un trabajo especializado que no siempre los equipos profesionales de una institución como OIT manejan. Por lo que es recomendable incorporar a un experto en el manejo de un enfoque específico (por ejemplo, género) dentro del equipo desde la etapa de formulación del proyecto. De modo complementario, se recomienda que la Oficina EVAL-OIT promueva o lidere una rápida evaluación de algunos proyectos (previamente seleccionados) para analizar la forma cómo estos han tenido en cuenta (o no) los enfoques priorizados por OIT; ubicando así los principales problemas, vacíos y debilidades en el ejercicio de transversalización de dichos enfoques realizado por los equipos de OIT de distintas áreas. Este balance ayudaría a direccionar el trabajo del especialista dentro de los equipos de OIT.</p>
<p>Distingue prioridades e importancia (alta, media o baja)</p>	<p>Es una prioridad "alta". Dado que para OIT la transversalización de enfoques como el de género forma parte de su política institucional. Por lo que resulta indispensable asegurar que sus intervenciones reflejen la presencia de dichos enfoques tanto en su concepción como en sus resultados.</p>

<p>Especifica el tiempo recomendado para dar seguimiento a las acciones</p>	<p>CORTO Si bien una evaluación sobre la transversalización de enfoques en los proyectos de OIT podría tomar más tiempo, las decisiones relativas al diseño y la planificación de proyectos sí podrían darse en un plazo breve.</p>
<p>Reconoce si existen implicaciones de recursos</p>	<p>BAJO Implicará la asignación de recursos para las áreas u oficinas encargadas de brindar los lineamientos, las orientaciones y los insumos técnicos al resto de áreas u oficinas de OIT. De modo claro, la instancia que podría liderar este tipo de acciones es la Oficina EVAL de OIT –por lo que debería preverse la provisión de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, teniendo en cuenta la cantidad y cobertura de los proyectos de OIT, según áreas y regiones-.</p>

## ► 9. Anexos

---

### 9.1 Anexo 1 Términos de Referencia - Principales Productos

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation). Se espera que el equipo evaluador entregue los siguientes productos:

**Producto 1: Informe de inicio.** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas (sin incluir Anexos), será un único documento que aplique a ambas evaluaciones ya que se espera que sea un único enfoque de evaluación, aunque con algunas preguntas diferenciadas por proyecto evaluado. Este documento será propuesto por el equipo evaluador sobre la base de lo acordado con los gestores de las dos evaluaciones, del proyecto RBSA y del proyecto USAID, y remitido para su revisión y aprobación a ambos gestores. Este Informe deberá incluir una descripción detallada de la metodología a emplearse en ambas evaluaciones, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte Checklist 3: Escribiendo el Informe inicial).

**Productos 2 y 3 (Informe de avance- producto 2 e informe final de evaluación-producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado al Oficial de Monitoreo y Evaluación de la OIT. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los instrumentos definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. El informe debe ser establecido en línea con las "listas de verificación de calidad 4 y 5" de la OIT. Consulte Checklist 5: Preparación del Informe de Evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación).

**Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación.** El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 7 páginas (consulte Checklist 8: Preparación del Resumen Ejecutivo).

**Producto 4:** Documento que contenga una apreciación global de la contribución de ambos proyectos en la consecución de resultados a nivel de objetivos inmediatos y objetivo general. Este será un único documento que aplicará para la evaluación del proyecto USAID como para la evaluación final del proyecto RBSA. Este producto recogerá, desde un enfoque más estratégico, las sinergias y complementariedades entre ambos proyectos. Este informe no deberá tener más de 10 páginas.

**Producto 5:** PowerPoint con principales resultados que resuma los aspectos más sustantivos del informe final de evaluación independiente, antecedentes, metodología utilizada (énfasis en las limitaciones de COVID-19 y lecciones aprendidas), hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

**Producto 6:** 1 Infografía. Una nota rápida de 4 páginas sin edición. Esta nota incluirá una breve descripción de los principales hallazgos (subrayando la información cuantitativa), las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las principales recomendaciones y las voces de los mandantes y las partes interesadas clave (citas textuales innominadas, indicando solo el tipo de constituyente al que se hace referencia, previa solicitud de consentimiento por parte de los entrevistados).

**Producto 7:** dos historias de vida (una para la intervención en Perú y otra en Ecuador) que deberán ser representativas de los resultados de la evaluación, pueden ser historias de éxito, fracaso o superación. Este producto será común a ambas evaluaciones (las de los proyectos RBSA y USAID).

## 9.2 Anexo 2 Matriz de Preguntas de Evaluación

N°	Preguntas de evaluación	Medición (indicadores)	Criterio de enjuiciamiento	Método de recolección de información					Fuentes de Información	Informantes / Stakeholders	Análisis y evaluación
				Encuesta a beneficiarios	Encuesta a beneficiarios	Entrevista a otros actores	Taller de validación	Revisión Documental			
<b>Relevancia:</b> La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con los requerimientos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades regionales y las políticas de los socios.											
1	<b>¿En qué medida el Proyecto es relevante con respecto de las necesidades, capacidades y prioridades de los beneficiarios directos (la población migrante venezolana y de acogida), según sus realidades y contextos?</b>	Concordancia entre las características sociales y las necesidades de empleo de la población migrante venezolana y local (y específicamente el grupo de beneficiarios), y los objetivos, los componentes y alcances del Proyecto.	Se valorará la existencia de un sólido y adecuado diagnóstico del mercado de trabajo y la situación de la población migrante venezolana (basado en resultados de estudios, estadísticas oficiales, el uso de data cualitativa y cuantitativa, y otras fuentes de evidencia empírica). Se apreciará la clara identificación de la población objetivo de la intervención del Proyecto. Se analizará en qué medida los objetivos, los resultados, los productos y las actividades del Proyecto responden directamente a los requerimientos sociales y de empleo de los beneficiarios.	X	X	X		X	Diagnósticos de base y documentos de diseño del Proyecto: Teoría de Cambio (inicial & Piloto), Project Contribution Agreement USAID, Approval Minute RBSA Información y percepción de los beneficiarios del Proyecto, las contrapartes/ aliados implementadores y staff. Encuestas, diagnósticos e información del sistema M&E del Proyecto.	Beneficiarios (población migrante y nacional). Representantes de OIT (Oficina Regional) o del staff de cada Proyecto. Contrapartes e instituciones aliadas implementadoras. Vanhuynegem, Philippe - Ex Director de la Oficina para los Países Andinos Montobbio, Elena - Directora de la Oficina para los Países Andinos Olave, María - Coordinadora de Proyecto Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú	Análisis de fuentes secundarias, recojo de información primaria (encuesta y entrevistas) y percepciones de actores relevantes del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes. En particular, información sobre los beneficiarios respecto de sus necesidades y prioridades de trabajo y empleo --y percepciones sobre la pertinencia y adecuación del Proyecto--.

2	<p><b>¿En qué medida el Proyecto es relevante para el logro de la estrategia, las políticas y los planes de los Gobiernos (de Ecuador y Perú) en materia de integración socioeconómica de la población migrante venezolana?</b></p>	<p>Importancia y pertinencia del Proyecto respecto de la agenda de políticas públicas del Estado relativas a la integración socioeconómica de la población migrante venezolana.</p>	<p>Se identificará si ha habido influencia o algún tipo de vínculo del Proyecto con las instituciones nacionales, sectoriales o locales con competencias sobre la problemática de integración socioeconómica de la población migrante venezolana en el país. Se valorará el nivel de impacto y/o incidencia del proyecto en la agenda de políticas nacionales y/o sectoriales referidas a la integración socioeconómica y laboral de la población venezolana estableciendo hasta 4 niveles de gradación: 1) no existe ninguna coincidencia; 2) sólo hay coincidencia formal (sin evidencia de vínculo); 3) ha habido influencia y contribución indirecta del Proyecto; 4) ha habido incidencia explícita y contribución directa del Proyecto (medida por acciones planificadas, reuniones de coordinación, capacitación o productos y aportes específicos).</p>			X	X	X	<p>Documentos del proyecto RBSA y proyecto USAID, y revisión documental de las políticas migratorias y políticas de empleo para población migrante a nivel nacional y sectorial). Entrevistas a autoridades y funcionarios del Ministerio de RR. Exteriores y el Ministerio de Trabajo.</p>	<p>(Ecuador) Ministerio de Trabajo – Sharian Moreno, Ministerio de RREE – Carlos Velastegui. (Perú) Ministerio de Trabajo – Diana Ángeles de Santander, Superintendencia Nacional de Migraciones – Katia Vega Representantes de OIT (Oficina Regional) o del staff de cada Proyecto. Contrapartes e instituciones aliadas implementadoras. Vanhuynegem, Philippe - Ex Director de la Oficina para los Países Andinos Montobbio, Elena - Directora de la Oficina para los Países Andinos Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Evaluación Regional Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias y de marco normativo nacional y sectorial (trabajo, relaciones exteriores, etc.). Recojo de información y percepciones de actores relevantes del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



3	<p><b>¿En qué medida el Proyecto ha sido relevante para los objetivos del MANUD, para los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</b></p>	<p>Nivel de coincidencia y alineamiento entre los objetivos y las estrategias del Proyecto, y las prioridades en materia de migración laboral establecidas por NNUU, los organismos subregionales y regionales.</p>	<p>Se valorará la existencia de una vinculación directa entre los objetivos, los componentes, las orientaciones y las actividades del Proyecto, y las normas y lineamientos establecidos por NNUU, en particular, con los ODS. Se valorará también la vinculación del Proyecto con otras actividades de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas y/o con asociados gubernamentales de cada país.</p>			X	X	X	<p>Documentos del proyecto RBSA y proyecto USAID, y revisión documental de sistema de NNUU (MANUD, nuevo Marco de Cooperación): PND, políticas migratorias, políticas de empleo, acuerdos subregionales o regionales.</p>	<p>Representantes de OIT (Oficina Regional) o del staff de cada Proyecto para entrevistas y talleres de validación.                  Vanhuynegem, Philippe - Ex Director de la Oficina para los Países Andinos Montobbio, Elena - Directora de la Oficina para los Países Andinos Olave, María - Coordinadora de Proyecto María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y percepciones de actores relevantes del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4	<p><b>¿En qué medida el diseño del Proyecto considera el enfoque de género y no discriminación, así como el enfoque medio ambiental, haciendo referencias a las Normas Internacionales del Trabajo, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y los mecanismos de diálogo social?</b></p>	<p>Grado de correspondencia entre la incorporación del enfoque de género, de no discriminación y medio ambiente, en el diseño del Proyecto vis a vis lineamientos de políticas internacionales, nacionales y directrices OIT.</p>	<p>Se valorará la incorporación en el diseño del Proyecto (objetivos, marco lógico, resultados y metas) del enfoque de género, no discriminación y medio ambiente. Asimismo, se valorará el nivel de vinculación entre, por un lado, los objetivos, los componentes, las orientaciones y las actividades del Proyecto, y, por otro lado, las orientaciones de los enfoques señalados contenidos en las normas y lineamientos establecidos por OIT en particular con prescripciones de Convenios Internacionales ratificados por los países, y recomendaciones de la Comisión de Expertos en aplicación de Convenios y mecanismos de diálogo social.</p>		X	X			<p>Diagnósticos de base y documentos de diseño del Proyecto. Descripción reformulación RBSA= Propuesta de Reformulación del Proyecto RBSA; Descripción Piloto USAID ILO = Propuesta de Redireccionamiento de Fondos del Proyecto USAID. Estimación de beneficiarios y meta de Proyecto RBSA.USAID. Piloto indicadores. Anexo B. TDR. Primer Informe Técnico FUDELA Ecuador. Anexo C TDR. Documento de Proyecto. FUDELA. Ecuador. Nota de política. Proteger los derechos en el trabajo de los refugiados y otras personas desplazadas por la fuerza durante la pandemia del COVID-19. Nota de política.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Magaly Peña - Asistente Técnica de Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Irene Arteaga - Asistente Técnica de Proyecto Perú Representante Alternativa y FUDELA Oficiales OIT Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---	---	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

										Asegurar la contratación equitativa durante la pandemia del COVID.		
5	<p><b>¿En qué medida y a través de qué procesos el Proyecto ha ajustado sus objetivos, estrategias, acciones y/o población objetivo priorizada para ser relevante en el contexto de la crisis del COVID-19?</b> En caso haya adquirido mayor relevancia, ¿Cómo se han ajustado para responder a la nueva demanda?</p>	<p>Adecuada reorientación del proyecto, sus componentes y metas, los cuales responden de modo adecuado a los nuevos requerimientos planteados por el contexto de la pandemia del COVID-19.</p>	<p>Se valorará la existencia de una adecuación del diseño original del Proyecto orientada a responder al nuevo contexto de la pandemia del COVID-19 con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus objetivos y metas. De modo más específico, para valorar el nivel de pertinencia y coherencia de la redefinición de sus componentes y metas del Proyecto y la idoneidad de los reajustes se analizarán los cambios realizados en seis aspectos del mismo: a) objetivos, b) estrategias o metodologías, c) componentes, d) productos, e) metas, f) actividades.</p>	X	X	X	X	X	<p>Documentos de rediseño del Proyecto: Teoría del Cambio (Inicial &amp; Piloto), Project Contribution Agreement USAID, Approval Minute RBSA, Descripción Reformulación RBSA, Descripción Piloto ILO USAID. Documentos marco orientadores de OIT sobre el empleo y la crisis sanitaria. Información y percepción del staff del mismo.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto                  Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador                  Javier Vega - Oficial Proyecto Perú                  Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú                  Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y percepciones de actores relevantes del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>	

**Validez del diseño y Coherencia:** La medida en que la estrategia es lógica y consistente.

6	<p>¿El diseño del Proyecto ha sido apropiado, coherente y realista para lograr los resultados previstos (integración de la población migrante y población de acogida al mercado laboral) e identifica adecuadamente los riesgos y supuestos, así como las estrategias de salida y sostenibilidad?</p>	<p>Diseño del Proyecto apropiado y coherente para asegurar los objetivos del mismo, integrando factores de riesgo a futuro con la finalidad de garantizar su sostenibilidad.</p>	<p>Se valorará la coherencia entre el resultado previsto (acceso al empleo decente de migrantes venezolanos y población de acogida) y las estrategias, productos y actividades propuestos en el Proyecto. Se analizará el alineamiento entre estrategia de intervención, objetivos, metas e indicadores en el Proyecto. Se valorará la existencia de supuestos y la identificación de factores de riesgo con la finalidad de prever salidas y asegurar su sostenibilidad del Proyecto.</p>			X	X	X	<p>Diagnósticos de línea de base y documentos de diseño del Proyecto: Teoría del Cambio (Inicial &amp; Piloto), Marco Lógico, Project Contribution Agreement USAID, Approval Minute RBSA Información y percepción de los gestores del Proyecto.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto                  María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador                  Javier Vega - Oficial Proyecto Perú                  Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú                  Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7	<p><b>¿En qué medida el Proyecto ha tenido en cuenta en sus objetivos y su diseño original los enfoques de género, no-discriminación y medio ambiente?</b></p>	<p>Nivel de alineamiento entre el diseño del Proyecto, sus objetivos, estrategias y la organización del mismo, por un lado, y los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente, por otro.</p>	<p>Se valorará el nivel de incorporación y suficiencia de los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente en la teoría del cambio, el marco lógico y los componentes del Proyecto. Se valorará la inclusión de objetivos, actividades, productos e indicadores del Proyecto orientados a abordar la desigualdad de género, la discriminación contra la población venezolana en el mercado laboral (bajo una relación de dependencia o como autoempleados) y la preservación del medio ambiente. Se valorará la presencia de una perspectiva de interseccionalidad que considere la doble discriminación que sufrirían las mujeres venezolanas por su condición de migrante o refugiada en el país.</p>			X	X	X	<p>Documentos de diseño y rediseño del Proyecto: Teoría del Cambio (Inicial &amp; Piloto), Project Contribution Agreement USAID, Approval Minute RBSA Información y percepción del staff del Proyecto.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Magaly Peña - Asistente Técnica de Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Irene Arteaga - Asistente Técnica de Proyecto Perú Beneficiarios</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8	<p><b>¿El Proyecto cuenta con un marco útil y adecuado de M&amp;E? ¿Y en qué medida, el sistema de M&amp;E distingue condición migratoria e incorpora los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente?</b></p>	<p>Nivel de adecuación y utilidad del sistema de M&amp;E en relación a los objetivos y metas del Proyecto.</p>	<p>Se identificará la formulación de una adecuada y coherente cadena de objetivos- resultados-indicadores del Proyecto. Se valorará la incorporación en el sistema de M&amp;E de metodologías y procesos estandarizados de recogida y usos de datos. Se tendrá en cuenta la existencia de indicadores relevantes, líneas de base y metas que se deriven de la incorporación de los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente. Se analizará qué tan apropiado resulta su diseño para monitorear y medir los alcances y logros del Proyecto en términos de género, no discriminación y medio ambiente.</p>			X		X	<p>Documentos del diseño del M&amp;E, informes de monitoreo y evaluación</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto          Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador          Javier Vega - Oficial Proyecto Perú          Cybele Burga -Oficial Regional de Evaluación para ALC          Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú          Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes</p>
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	--	---	------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9	<p>¿En qué medida el diseño del Proyecto recoge la evidencia y el acumulado de experiencia de intervenciones similares de la OIT? ¿Las estrategias, productos y actividades capturan sinergias con otros proyectos de OIT y se complementan entre sí?</p>	<p>Coincidencias, complementariedades y sinergias con otros proyectos OIT que son aprovechadas por el Proyecto, el mismo que responde a la experiencia basada en evidencia de la OIT.</p>	<p>Se valorará la participación de los socios implementadores y mandantes en el diseño del Proyecto (con información compartida, aportes generales y específicos, etc.). Se valorará la referencia a otros proyectos OIT como base de información o modelos de gestión en las etapas del diseño y rediseño, la implementación y el monitoreo y evaluación del Proyecto. Se analizarán si los supuestos subyacentes en los que se basaron los Proyectos se basaron en la experiencia de otros proyectos de OIT, y si aquéllos resultaron ciertos. Se analizará si el diseño y rediseño del Proyecto RBSA previó el establecimiento de sinergias con el Proyecto USAID, y viceversa.</p>			X	X	X	<p>Documentos del proyecto RBSA, proyecto UDAID, Piloto y otros proyectos de OIT (temáticamente similares o focalizados territorialmente)</p>	<p>Representantes de OIT (Oficina Regional) y del staff de cada Proyecto para entrevistas y talleres de validación.                  Vanhuynegem, Philippe - Ex Director de la Oficina para los Países Andinos                  Montobbio, Elena - Directora de la Oficina para los Países Andinos                  Olave, María - Coordinadora de Proyecto                  Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador                  Javier Vega - Oficial Proyecto Perú                  Cybele Burga - Oficial Regional de Evaluación para ALC                  Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
<p><b>Efectividad (logros):</b> de los procesos, productos, resultados intermedios y finales del Proyecto. La medida en que los objetivos inmediatos del Proyecto se lograron o se esperan lograr, teniendo en cuenta su importancia relativa, las capacidades de gestión y los arreglos de su implementación. Estos resultados son analizados diferenciando por grupos (migrantes vs. locales) y asumiendo tanto un enfoque agregado como otro que ubica la contribución individual de cada proyecto.</p>											

10	<p><b>¿Cuál ha sido el nivel de efectividad (logros) del Proyecto en cada uno de los componentes en Ecuador y Perú? ¿Ha habido resultados y logros no previstos en el diseño inicial y en la reconfiguración del Proyecto? ¿En qué han consistido éstos?</b></p>	<p>Nivel de efectividad del Proyecto de acuerdo a los logros previstos y no previstos inicialmente.</p>	<p>Se valorarán los logros obtenidos (en término de procesos, productos, resultados intermedios y finales) del Proyecto partir de la comparación entre actividades/productos/metaplanificados y actividades/productos/metasefectivamente implementados y alcanzados. Se identificará la existencia de logros no previstos inicialmente en el Proyecto. También se hará la valoración a partir de la comparación entre el número de beneficiarios previstos y el número de beneficiarios alcanzados. Se identificará la forma cómo la realización de las actividades y productos que han permitido alcanzar los resultados previstos.</p>	X	X	X	X	X	<p>Documentos del sistema de M&amp;E del Proyecto Programa y presupuesto 2018.2019/2020-2021. RBSA Marco de resultado- Plan de trabajo. Marco Lógico. Reformulación RBSA Ecuador. Perú. Descripción del piloto ILO USAID Perú y Ecuador. Marco de Resultados y PPTO programado. PPT modificados. Cronograma piloto inicial y final. Cronograma FUDELA Ecuador. Plan y reportes de seguimiento</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Cybele Burga - Oficial Regional de Evaluación ALC Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Representante Alternativa y FUDELA Oficiales de OIT Consultores de IMESUN, SCORE, Educación Financiera, Perú Empresa MERAK, Perú Beneficiarios</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>11</p> <p>¿De qué manera el Proyecto -- como parte de la estrategia de OIT- y junto a otras agencias del SNU y de los mandantes, ha enfrentado la crisis del COVID-19 con la finalidad de alcanzar sus objetivos y mitigar los efectos de la pandemia? ¿Qué enfoques innovadores y arreglos de gestión se implementaron? ¿En qué medida esa respuesta permitió garantizar los objetivos previstos de la intervención?</p>	<p>Capacidad de respuesta de OIT, agencias SNU y mandantes frente a la crisis del COVID-19, plasmada en adecuaciones e innovaciones del Proyecto que lograron garantizar los objetivos del mismo.</p>	<p>Se valorará la adecuación del diseño original del Proyecto y la adopción de enfoques innovadores, arreglos de gestión, metodologías y adaptaciones en la estructura del mismo, que respondieron adecuadamente al nuevo contexto de la pandemia del COVID-19 y que contribuyeron a alcanzar sus objetivos. Se valorará la adopción de medidas de mitigación como respuesta a la pandemia que resultaron exitosas. Se valorará la identificación de parte del Proyecto de posibles escenarios futuros de la pandemia y la crisis sanitaria con la finalidad de anticipar nuevas adaptaciones o respuestas del Proyecto al contexto.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Nota de política "Proteger los derechos en el trabajo de los refugiados y otras personas desplazadas por la fuerza durante la pandemia del COVID-19. Recomendaciones a formuladores de políticas y constituyentes"</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Representante Alternativa y FUDELA Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT Beneficiarios</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
<p><b>Eficiencia.</b> Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados de manera económica y a tiempo. Si los recursos (RRHH y financieros) se han asignado estratégicamente para garantizar el logro de los resultados, si las capacidades técnicas y operativas de los socios implementadores son las adecuadas, si se han aprovechado (o movilizado) o no oportunidades de financiación.</p>										

12	<p><b>¿El Proyecto cuenta con suficientes recursos y estos se han distribuido estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos? ¿En qué medida la ejecución financiera ha sido coherente con el plan presupuestario previsto?</b></p>	<p>Eficiente uso de recursos y ejecución presupuestal del Proyecto</p>	<p>Se analizará la relación entre presupuesto asignado y resultados previstos. Se estimarán indicadores de adecuada ejecución presupuestal (porcentaje de ejecución de acuerdo a lo planificado). Se valorará la existencia de una distribución y un uso de recursos del Proyecto de acuerdo a lo planificado. Se hará un análisis de la inversión de recursos en actividades que han contribuido a los objetivos del Proyecto, y los recursos que no lo han hecho.</p>			X		X	<p>Programa y presupuesto 2018.2019/2020-2021. Aprobación minute. RBSA Marco de resultado- Plan de trabajo. Marco Lógico. Reformulación RBSA Ecuador. Perú. Descripción del piloto ILO USAID Perú y Ecuador. Marco de Resultados y PPTO programado. PPT modificados. Cronograma piloto inicial y final. Cronograma FUDELA Ecuador. Ilo Project Financial Status Report by Project outcome, output and activity and expenditure category. Budget details report RLA/19/03/USA Tablas de ejecución del gasto Budget revision request forms. Plan y reportes de seguimiento</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga-Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Liana Cesaro, Asistente Administrativa y Financiera</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, y triangulación de información con otras fuentes incluyendo valoraciones cualitativas de informantes.</p>
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	--	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13	<p><b>¿La asignación presupuestaria del Proyecto a gastos de personal ha sido eficiente en relación a otras categorías de gasto considerando los objetivos y los criterios y límites usados por la OIT en este sentido?</b></p>	<p>Eficiente asignación presupuestaria del Proyecto para gastos de personal</p>	<p>Se analizará la relación entre asignación de recursos por categorías como personal, consultores, actividades de implementación y otras categorías principales y productos/logros, teniendo en cuenta los criterios de OIT. Se tendrá en cuenta la valoración cualitativa de los gestores del Proyecto sobre esta adecuación presupuestal (en términos de monto y distribución).</p>			X		X	<p>"Programa y presupuesto 2018.2019/2020-2021 (estos son documentos globales que vinculan la oferta de servicios de la OIT por resultado con el volumen de recursos del que se dispondrá en el bienio)          . Aprobación minute. RBSA Marco de resultado- Plan de trabajo. Marco Lógico. Reformulación RBSA Ecuador y Perú. Descripción del piloto ILO USAID Perú y Ecuador. Marco de Resultados y PPTO programado. PPT modificados. Cronograma piloto inicial y final. Cronograma FUDELA Ecuador. Ilo Project Financial Status Report by Project outcome, output and activity and expenditure category. Budget details report</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, y triangulación de información con otras fuentes incluyendo valoraciones cualitativas de informantes.</p>
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	--	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

									RLA/19/03/USA Budget revision request forms. Plan y reportes de seguimiento.		
14	<p><b>¿Con la información disponible hasta el momento, en qué medida existe una relación costo/beneficio adecuada de las actividades finalizadas en el Proyecto, considerando los recursos presupuestales involucrados y los efectos del Proyecto en términos de número de beneficiarios, logros, así como resultados indirectos obtenidos?</b></p>	<p>Adecuada relación costo/beneficio en las actividades finalizadas del Proyecto.</p>	<p>Se valorará la relación costo/beneficio del proyecto, incluyendo una vinculación adecuada entre plazos programados y consumidos con relación a las actividades previstas. Esto incluirá el análisis de la idoneidad de la extensión de plazos y actividades del Proyecto.</p>						<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU-ECUADOR. Presupuestos originales, y presupuestos modificados. Budget revision request forms. Amendment to agreement. Plan de seguimiento. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, y triangulación de información con otras fuentes incluyendo valoraciones cualitativas de informantes.</p>

<p>15</p> <p><b>¿En qué medida el Proyecto ha aprovechado los recursos financieros que ya tenía o ha apalancado nuevos con la finalidad de mitigar los efectos de COVID-19 de manera equilibrada?</b>                  ¿Qué criterios se tomó en cuenta para distribuir recursos del proyecto en acciones dirigidas a mitigar los efectos de COVID-19?</p>	<p>Aprovechamiento de recursos financieros y estrategia de apalancamiento para garantizar el financiamiento del Proyecto reformulado.</p>	<p>Se valorará la identificación de parte del Proyecto de potenciales estrategias alternativas para generar resultados similares con un uso menor de recursos. Se valorará la existencia de sinergias financieras y costos compartidos entre los países/proyectos para promover un uso eficiente de los recursos. Se analizarán los criterios adoptados para distribuir recursos del proyecto en acciones dirigidas a mitigar los efectos del COVID-19.</p>			<p>X</p>		<p>X</p>	<p>Presupuestos originales, y presupuestos modificados. Budget revision request forms. Amendment to agreement. Plan de seguimiento. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto                  Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación                  Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador                  Javier Vega - Oficial Proyecto Perú                  Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	----------	--	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Eficacia de la gestión.** Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del Proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados.

16	<p><b>¿Qué factores han influido en el logro de los objetivos y resultados del Proyecto? ¿Qué rol han jugado las capacidades de gestión del Proyecto y de los socios implementadores, en ese sentido? ¿Qué rol jugaron los mecanismos de comunicación y coordinación? ¿Qué otros factores han influido?</b></p>	<p>Factores relacionados a la gestión del Proyecto y a la estructura de gobernanza del mismo, así como otros factores distintos o ajenos al Proyecto, como facilitadores de resultados obtenidos.</p>	<p>Se analizarán las capacidades de gestión del Proyecto, así como las de los socios implementadores y financiadores, como factores de logro de los objetivos y resultados del Proyecto. Se analizará la estructura de gobernanza y redes de gestión (con socios implementadores), incluyendo una estrategia compartida y eficaz de gestión del conocimiento, como factores de logro del Proyecto. Se valorará la existencia de protocolos y procedimientos administrativos, mecanismos de coordinación, entre otros aspectos de gestión, que han incidido positiva o negativamente en la consecución de los resultados del Proyecto. Se identificarán principales limitaciones, "cuellos de botella" y desafíos internos para la consecución de logros. Se analizarán los ajustes o modificaciones en la gestión misma tuvieron que hacerse, y en qué medida esos cambios implicaron mejoras en la eficacia del Proyecto. Se valorará la incidencia en el MdT, la participación en espacios de articulación interinstitucional y la generación de conocimiento.</p>			X	X	X	<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU-ECUADOR. Estrategia de intervención del Piloto. Amendment to agreement. Plan de seguimiento. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT Socios implementadores del proyecto: Representante Alternativa y FUDELA Representantes de USAID Representantes del MdT</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

17	<p><b>¿La lógica de distribución de componentes, beneficiarios y recursos entre los proyectos RBSA y USAID, en particular en el Piloto, facilitaron la consecución de resultados? ¿Qué dificultades se presentaron?</b></p>	<p>Vinculación y complementariedad entre los proyectos RBSA y USAID en términos de la distribución de componentes, beneficiarios y recursos, que han contribuido al logro de sus respectivos resultados.</p>	<p>Se valorarán los acuerdos de gestión y la vinculación entre la estructura de gobernanza del proyecto RBSA y el proyecto USAID que facilitaron o contribuyeron al logro de los resultados en ambos proyectos. De modo particular, se valorarán las decisiones sobre el rediseño de un proyecto que tuvieron en cuenta la vinculación con el otro proyecto a fin de facilitar una gestión eficiente con cambios y ajustes pertinentes. Se analizarán los problemas en la relación entre ambos proyectos que pudieron ocurrir, y si hubo o no capacidad de respuesta del Proyecto para afrontarlos de modo adecuado.</p>			X	X	X	<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU-ECUADOR. Estrategia de intervención del Piloto. Cronograma FUDELA Ecuador. Presupuestos originales, y presupuestos modificados. Budget revision request forms. Amendment to agreement. Plan de seguimiento. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Magaly Peña - Asistente Técnica de Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Irene Arteaga - Asistente Técnica de Proyecto Perú Oficiales de OIT Coordinadores Alternativa y FUDELA Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

18	<p><b>¿Cuál ha sido la eficacia del mecanismo de M&amp;E del Proyecto? ¿En qué medida la información que se deriva del mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones en el mismo?</b></p>	<p>Uso de información del sistema de M&amp;E para las decisiones relacionadas a la gestión del Proyecto</p>	<p>Se valorará la generación de data e información del sistema de M&amp;E que ha sido usada directamente para alimentar, modificar, enriquecer o cambiar alguna línea de trabajo u orientación estratégica, general o específica del Proyecto. Se analizará la existencia de una retroalimentación proveniente del sistema de M&amp;E que ha contribuido al logro de objetivos y resultados del Proyecto. Se valorará en qué medida el sistema de M&amp;E ha sido fuente y referente para la toma de decisiones informadas por país, incluyendo las evidencias de cambios generados a partir de la información de monitoreo.</p>			X		X	<p>Documentos del diseño del M&amp;E, informes de monitoreo y evaluación</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias</p>
19	<p><b>¿En qué medida el Proyecto ha movilizdo recursos (de todo tipo) para temas estratégicos, particularmente para la promoción de la igualdad de género, la no discriminación, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental y/o el diálogo social?</b></p>	<p>Recursos destinados a componentes orientados a la igualdad de género y la no discriminación, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad medio ambiental y/o el diálogo social.</p>	<p>Se valorará el nivel de suficiencia de los recursos movilizados en el Proyecto para abordar los componentes orientados a la igualdad de género y la no discriminación, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad medio ambiental y/o el diálogo social.</p>	X	X		X		<p>Estrategia de intervención del Piloto. Presupuestos originales, y presupuestos modificados. Budget revision request forms. Amendment to agreement. Plan de seguimiento. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Magaly Peña - Asistente Técnica de Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Irene Arteaga - Asistente Técnica de Proyecto Perú Oficiales OIT Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>



20	<p><b>¿Cuán efectivo ha sido el apoyo brindado por la Oficina Andina de la OIT a los equipos técnicos de cada país para coadyuvar al logro de los resultados? ¿Qué medidas innovadoras de gestión se implementaron?</b></p>	<p>Apoyo efectivo de OIT a los equipos del Proyecto para coadyuvar al logro de sus resultados.</p>	<p>Se valorarán las acciones, asesorías, consultas y orientaciones provenientes de la OIT desde el nivel central, regional y Oficinas país (a través de orientaciones, consultas, acciones y actividades), hacia el equipo técnico gestor del Proyecto, como factor que contribuyó al logro de resultados en el mismo. Se incluirá en el análisis anterior la generación de sinergias externas con actores no directamente involucrados en la intervención. Se valorará el intercambio, la coordinación y el apoyo mutuo entre equipos del proyecto RBSA y el proyecto USAID para alcanzar productos y contribuir con el logro de resultados. Se valorarán las iniciativas innovadoras en el vínculo entre nivel central, regional y Oficinas país, y el equipo técnico del Proyecto, así como en la relación entre los dos proyectos RBSA y USAID, respectivamente.</p>			X		X	Reportes de seguimiento.	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación          María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador          Javier Vega - Oficial Proyecto Perú          Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú          Oficiales de la Oficina Andina de la OIT</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
<p><b>Orientación hacia el impacto.</b> Se busca valorar si la orientación estratégica del proyecto bajo estudio permite hacer contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada.</p>											

21	<p><b>¿Hasta qué punto el Proyecto ha contribuido al diseño y/o aplicación de políticas públicas nacionales a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos y la población de acogida?</b></p>	<p>Políticas, normas e iniciativas del Estado que favorecen el empleo decente de la población migrante derivadas de la incidencia y/o influencia directa o indirecta del Proyecto</p>	<p>Se analizará la medida en que el Proyecto ha tenido impacto sobre las orientaciones del Estado (Ministerio de Trabajo y Ministerio de Relaciones Exteriores), de cada país, en términos de la formulación e implementación de políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes. Se valorarán los aportes del Proyecto a través de recomendaciones, desarrollo de capacidades, normas, instrumentos técnicos y metodologías cuyos destinatarios han sido instituciones, autoridades y funcionarios del Estado. Se valorará la medida en que los productos desarrollados por el Proyecto están siendo utilizados por los constituyentes y otros socios nacionales.</p>			X		X	<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU-ECUADOR. Estrategia de intervención del Piloto. Reportes de seguimiento. Información percepción de autoridades y funcionarios del Ministerio de RR. Exteriores y el Ministerio de Trabajo</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación Carlos Castaneda Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT Consultores: Gabriela Neira, Martín Galarza, Santiago Gómez</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	--	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

22	<p><b>¿Qué mejoras y cambios se observan en cuanto a la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos, en particular en relación al empleo, los ingresos y las capacidades para el emprendimiento? ¿Cuáles son las percepciones de los socios implementadores los beneficiarios directos al respecto?</b></p>	<p>Datos empíricos y percepciones sobre cambios en las condiciones de vida, empleo e ingresos de los beneficiarios, así como en las habilidades individuales en áreas específicas de gestión empresarial y cultura financiera.</p>	<p>Se analizarán los datos provenientes de informes internos, reportes de avances y del sistema de M&amp;E del Proyecto, relativos a las condiciones de vida, empleo, y gestión empresarial del grupo de beneficiarios --incluyendo información sobre el mejoramiento en los emprendimientos-. Se tendrán en cuenta las percepciones de los socios implementadores al respecto. También se recogerán las percepciones de los beneficiarios sobre cambios en su vida a partir del Proyecto y el fortalecimiento de sus habilidades y capacidades de gestión empresarial y cultura financiera.</p>	X	X	X		X	<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU- ECUADOR. Estrategia de intervención del Piloto. Información sobre los procesos de Formación de Formadores, Asistencia Técnica. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación. - Carlos Castaneda Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT Beneficiarios</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
23	<p><b>¿En los procesos de selección de los beneficiarios, impulso de emprendimiento s, capacitación y apoyo financiero, el Proyecto ha tenido en cuenta algunos criterios basados en los enfoques de género, ¿de no discriminación y cuidado del medio ambiente?</b></p>	<p>Objetivos, métodos y/o criterios empleados para atender las necesidades básicas y estratégicas de los beneficiarios, a través del impulso de emprendimientos, capacitación y apoyo financiero, implementados bajo los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente.</p>	<p>Se valorará la forma cómo el Proyecto ha impulsado la integración socioeconómica y el acceso al mercado de trabajo de los beneficiarios, teniendo en consideración objetivos vinculados a la problemática de género, no discriminación y medio ambiente. Se valorará el nivel de aplicación del enfoque de género, no discriminación y medio ambiente en la selección de beneficiarios y la implementación de actividades de emprendimiento, capacitación financiera y apoyo financiero basado en grupos solidarios.</p>	X	X	X		X	<p>Nota de política. Protección social para los migrantes una propuesta necesaria en tiempos de Covid. Piloto indicadores. BDD FUDELA Beneficiarios. Anexo C Tdr Documento de Proyecto Ecuador</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Representante Alternativa y FUDELA Oficiales OIT Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>

24	<p><b>¿En qué medida la sinergia o fusión estratégica con el proyecto de USAID ha permitido potenciar, ampliar la cobertura y/o ser más eficaz en la consecución de resultados y la sostenibilidad de los mismos?</b></p>	<p>Obtención de logros de resultados, ampliación de cobertura y/o mayor eficacia atribuibles a la sinergia entre ambos proyectos.</p>	<p>Se valorarán las acciones e iniciativas de intercambio, complementariedad y cooperación entre el proyecto RBSA y el proyecto USAID que han implicado sinergias que han permitido potenciar, ampliar la cobertura y/o ser más eficaz en la consecución de resultados y la sostenibilidad de los mismos. Se valorará la medida en que esta agrupación de esfuerzos posiciona mejor a la OIT para lograr una incidencia en materia de políticas públicas.</p>			X	X	X	<p>Descripción del piloto ILO USAID. Marco de resultados piloto USAID PERU-ECUADOR. Estrategia de intervención del Piloto. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybel Burga- Oficial Regional de Evaluación. - Carlos Castaneda Evaluación María Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Oficiales de OIT</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Sostenibilidad.** Se busca valorar si los resultados de la intervención serán duraderos y si podrán ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o después de haber concluido el financiamiento de los donantes.

25	<p><b>¿Qué probabilidades hay de que el Proyecto produzca resultados que se mantengan o se integren en otras respuestas posteriores a la pandemia a lo largo del tiempo?</b></p>	<p>Estrategia de sostenibilidad del Proyecto y vinculación de los resultados del mismo con otras iniciativas, y capacidad de réplica y/o escalamiento del modelo de intervención como respuesta a una crisis similar.</p>	<p>Se valorará la existencia de una estrategia de sostenibilidad desarrollada por el Proyecto (individualmente o en coordinación con los mandantes y otras contrapartes nacionales orientada a mantener los resultados durante la etapa posterior a la pandemia. Se identificarán las medidas tomadas o planificadas para la transferencia de tecnología y conocimiento técnico orientados a mantener los resultados de la intervención (sostenibilidad técnica). Se valorará el nivel de apropiación generado en los dos países sobre la capacidad institucional para replicar a futuro una iniciativa similar en contexto de crisis y/o emergencia (sostenibilidad institucional).</p>	X	X	X	X		<p>Propuesta Teoría del cambio. Ecuador modelo comunitario barrial. Informe FUDELA. Perú Reporte de avances de los servicios. Informes de progreso y finales ambos países.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú Representante Alternativa y FUDELA Oficiales OIT Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

26	<p><b>¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de la respuesta de la OIT a la crisis del COVID-19 y qué estrategias de mitigación debería aplicar la OIT?</b></p>	<p>Riesgos para la sostenibilidad de la respuesta de la OIT a la crisis del COVID-19, y medidas de mitigación de riesgos para asegurar la sostenibilidad de la respuesta identificadas por OIT.</p>	<p>Se identificarán los factores de riesgo (de todo tipo) para la sostenibilidad de la respuesta de la OIT a la crisis del COVID-19, en particular, del Proyecto. Se valorarán los análisis y sobre todo las medidas adoptadas por el Proyecto para mitigar los riesgos frente a la actual crisis y una crisis futura similar.</p>	X	X	X	X	X	<p>Propuesta teoría del cambio. Informe FUDELA. Perú Reporte de avances de los servicios. Informes de progreso y finales ambos países.</p>	<p>Staff del Proyecto. Olave, María - Coordinadora de Proyecto Cybele Burga- Oficial Regional de Evaluación Maria Isabel Sánchez - Oficial Proyecto Ecuador Javier Vega - Oficial Proyecto Perú Carlos Castañeda - Oficial de Proyecto Perú John Bliet - Especialista en Empresas de la Oficina para los Países Andinos Representante Alternativa y FUDELA Oficiales OIT Beneficiarios/as</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias, recojo de información y opiniones de gestores del Proyecto, y triangulación de información con otras fuentes.</p>
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 9.3 Anexo 3 Guías de Entrevistas

### 9.3.1 Entrevista de Beneficiarios

#### Datos personales

- 288.Nombre, edad, género, nacionalidad.
- 289.Lugar de residencia actual (distrito, barrio).
- 290.Discapacidad / precondition de salud.
- 291.Conectividad (acceso a internet, uso de celular y otros).

#### Datos de migración / movilidad geográfica

- 292.Tiempo de residencia en el país
- 293.Condición migratoria

#### Familia, redes sociales y capital social

- 294.Estado civil, familia dentro y fuera del país.
- 295.Con quiénes vive, con quiénes comparte ingresos y gastos.
- 296.Grupos de referencia, redes de familiares, amistades, comunitarias y pertenencia a organizaciones.

#### Educación y capital humano

- 297.Nivel educativo alcanzado.
- 298.Carrera profesional, carreras técnicas y cursos de capacitación.
- 299.Experiencia laboral previa.
- 300.Al llegar al país, en qué trabajó y cómo consiguió esos empleos.
- 301.Cuál fue su último trabajo. Cuál era el nivel de ingresos promedio.
- 302.Logros y dificultades experimentadas en el ámbito laboral en el país.
- 303.Cómo influyó el hecho de ser mujer / ser extranjero(a), venezolano(a) en general y en particular en el acceso al mercado de trabajo.

#### Conocimiento acerca del proyecto (y si se aplicaron criterios de los enfoques de género, no-discriminación y medio ambiental)

- 304.Cómo se enteró del proyecto, medios, mensajes.
- 305.Por qué procesos de selección, filtros, requisitos, tuvo que pasar (si hubo algunos que tuvieran en cuenta género, criterios de no discriminación).
- 306.A través de qué institución, ONG.

#### Participación en los componentes y las actividades del proyecto: en qué consistió, cómo se dio, qué problemas tuvo, cómo los enfrentó

- 307.De qué manera participó en el programa, en qué componentes.
- 308.Cómo fue su experiencia de participación en cada uno de los componentes y actividades.

309. Qué problemas o dificultades tuvo para participar de los componentes y actividades de proyecto y cómo los superó.
310. Cómo funcionaron los grupos solidarios, si fueron efectivos, qué problemas hubo.
311. Cómo considera que podría mejorarse el proyecto y las actividades de éste. Qué recomendaciones daría.

### **Logros desde la perspectiva del beneficiario: en qué medida le ha servido para su inserción socioeconómica y acceso al empleo decente**

312. Cómo le sirvió el bono de ayuda, cómo fue usado.
313. En qué medida le fue útil la capacitación financiera.
314. De qué manera le sirvió el apoyo crediticio (GETy otro).
315. Cómo inició el emprendimiento, en qué rubro, cómo le fue al inicio.
316. Cómo se fue desarrollando su negocio y cómo repercutió en sus ingresos y en sus condiciones de trabajo suyas y de sus trabajadores.
317. Cuál el nivel de formalidad que ha alcanzado su negocio a la fecha (licencias, facturación, sueldos, etc.).
318. En qué medida le fue útil la capacitación en habilidades blandas / apoyo emocional.

### **Actividades del proyecto y enfoques de género, no-discriminación y medio ambiental**

319. En qué medida en las actividades en las que participó se tuvo en cuenta o se desarrollaron contenidos vinculados a las diferencias entre los roles de hombres y mujeres, las dificultades de las mujeres en el trabajo, la diferencia de salarios, carga doméstica, etc. Por favor, detallar.
320. En qué medida en las actividades en las que participó se tuvo en cuenta o desarrollaron contenidos vinculados a la situación de los migrantes, las dificultades y retos que experimentan en el trabajo, etc. Por favor, detallar.
321. En qué medida en las actividades en las que participó se tuvo en cuenta o desarrollaron contenidos vinculados a la reducción de la contaminación, la conservación del medio ambiente y/o la sostenibilidad ambiental. Por favor, detallar.
322. En qué medida en las actividades en las que participó se tuvo en cuenta o desarrollaron contenidos vinculados con medidas de protección de la salud y/o seguridad en el trabajo. Por favor, detallar.

### **Impacto y utilidad del proyecto en sus vidas, su integración socioeconómica (aplicando también criterios de igualdad de género, no-discriminación y medio ambiente)**

323. Cómo evalúa su experiencia de participación en el proyecto.
324. Qué utilidad, beneficio y ventajas ha tenido la misma para su vida y sus condiciones socioeconómicas familiares.
325. En qué medida el programa le ha permitido el desarrollo de sus capacidades (conocimientos, competencias, habilidades).
326. En qué medida han mejorado sus conocimientos en gestión empresarial y cultura financiera.
327. En general, diría que ahora tiene mayores posibilidades que antes de conseguir un trabajo como dependiente o de generar su propio empleo. Hasta qué punto eso se debe al programa en el que participó. En todo caso, a qué aspectos específicos del programa.
328. Su participación en el programa cómo ha repercutido en sus ingresos y en la economía de su familia. De qué manera le ha permitido ayudar a su familia (en el país y en Venezuela).
329. De qué forma ha podido mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo –en su negocio o autoemprendimiento o en otro trabajo donde usted está–.



330. En qué medida su participación en el programa ha contribuido en minimizar o superar las experiencias de discriminación por género, nacionalidad y/o discapacidad. Diría que el programa le ha servido para integrarse mejor a la sociedad del país donde vive actualmente.

331. Qué otros beneficios (no económico, ni monetarios) percibe que ha alcanzado a partir del programa.

### **Capacidad de adaptación del proyecto a la nueva situación del COVID-19**

332. De qué manera las restricciones sanitarias condicionan el desarrollo del proyecto y sus actividades. Qué tipo de medidas de prevención se toman. Qué limitaciones hay en la comunicación, en la capacitación y otros aspectos del proyecto.

333.Cuál es su opinión sobre esta forma de adaptación de las actividades al contexto del COVID-19.

334.Cuál es su opinión sobre las actividades y orientación del proyecto en el nuevo contexto de la pandemia. En qué medida esos cambios del proyecto limitaron o más bien posibilitaron su participación o la de otras personas.

### **Perspectivas de sostenibilidad de los logros alcanzados con el proyecto: desde la percepción del propio beneficiario**

335. Cómo le va actualmente con el emprendimiento, qué problemas está enfrentando, cómo está tratando de superarlos.

336. Qué necesidades tiene para poder continuar, a qué instancias y redes de personas o instituciones está acudiendo.

337. Qué planes tiene hacia el futuro respecto de su emprendimiento y su trabajo en general.

338. Cuáles son las perspectivas de vida (individual y familiar) respecto de su situación migratoria y de residencia.

## 9.3.2 Entrevista a Equipos de OIT (sede central, regional, y proyectos nacionales)

### Datos personales

339.Nombre, edad, género.

340.Oficina, área.

341.Cargo.

342.Rol en el proyecto/piloto.

### Diseño del Proyecto original y público beneficiario

343.¿Cómo surge la iniciativa del proyecto?

344.¿Cómo fue el proceso de elaboración del diseño del proyecto? ¿Cuáles fueron los procedimientos y requisitos para su formulación y aprobación? ¿Qué instancias o equipos de OIT estuvieron involucrados en este proceso y de qué manera?

345.¿Qué tipo de aprendizaje previo, ya sea de la propia OIT u otras agencias u organismos, se tomó en consideración para el diseño del proyecto?

346.¿Cómo se relacionan los objetivos del proyecto con las políticas públicas del país, las prioridades regionales de OIT y los objetivos del MANUD?

347. En el diseño del proyecto, ¿qué roles y responsabilidades se previeron para otros actores (gobierno nacional, gobiernos subnacionales, ONG, organizaciones, etc.)?

348.¿De qué forma se estableció la priorización del público beneficiario del proyecto? ¿Qué criterios se utilizó para la selección de las ciudades/distritos para la ejecución del proyecto?

349.¿De qué manera se buscó asegurar que el proyecto responda a las necesidades de los beneficiarios?

350.¿En el diseño del proyecto se tuvo en cuenta o no algunas consideraciones relacionadas al enfoque de género y no discriminación? Explique de qué forma.

351.¿Qué riesgos se identificaron durante el diseño del proyecto? ¿De qué forma se previó asegurar resultados y sostenibilidad del proyecto?

352.¿De qué forma se articuló el proyecto con otras intervenciones y experiencias de la OIT en los países?

### Manejo de recursos del Proyecto original

353.¿El desembolso de los recursos para iniciar la implementación del proyecto se ejecutó según lo previsto?

354.¿Los fondos presupuestarios del proyecto se ejecutaron según lo previsto?

355.¿Los resultados alcanzados en el proyecto original justifican los costos?

356. ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?

357.¿Cuál era la composición del presupuesto y la estructura del gasto del proyecto?

358.¿Qué problemas o dificultades enfrentaron en el proceso de ejecución del presupuesto?

### Avances y dificultades del Proyecto original

359.¿Cuáles habían sido los principales logros hasta el momento de la crisis del COVID-19?

360.¿Cuáles fueron las principales dificultades y problemas que enfrentó el proyecto en su primera etapa?

361.¿Cuál fue el rol y el aporte del equipo regional de la OIT y de los socios implementadores del proyecto en el logro de objetivo del proyecto original?

362. ¿Por qué no se pudo avanzar más en la implementación del proyecto y el logro de sus metas? ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que originaron esta situación?
363. ¿Cómo se procesaron internamente (en OIT) los problemas de gestión y ejecución del proyecto? ¿Cuál fue el rol y el aporte del equipo regional de la OIT para contribuir a superarlos?
364. ¿Cuál fue el rol de los socios implementadores del proyecto en el avance y/o en la generación de dificultades para la implementación del proyecto?

### **El Proyecto original frente a la crisis del COVID-19**

365. ¿Cómo el COVID - 19 influyó en la gestión del proyecto y en su capacidad de alcanzar los objetivos previstos?
366. ¿Qué acciones se desplegaron para mitigar los efectos de la crisis del COVID-19? ¿Cuál fue el rol del equipo regional de la OIT en ese sentido?
367. ¿Cómo el proyecto se adaptó al contexto del COVID – 19? ¿Cómo adecuaron o modificaron el proyecto en términos de objetivos, estrategias, acciones, beneficiarios?
368. ¿Qué criterios se consideró y cuál fue el proceso de redistribución de recursos en la reformulación del proyecto a raíz del COVID-19?
369. ¿Cuál fue el grado de adaptación/flexibilización en los procedimientos/mecanismos del proyecto original como consecuencia de la crisis del COVID-19?
370. ¿Cuál fue el rol del equipo regional de la OIT para mitigar los efectos de la crisis del COVID – 19 y en apoyar un proceso de rediseño del proyecto?

### **El rediseño del proyecto original (proyecto piloto Empresa Segur@ )**

371. ¿Cómo surge la iniciativa de rediseñar el proyecto original?
372. ¿Cómo fue el proceso de elaboración del rediseño del proyecto? ¿Cuáles fueron los procedimientos y requisitos para su formulación y aprobación? ¿Qué instancias o equipos de OIT estuvieron involucrados en este proceso y de qué manera?
373. ¿Cuáles fueron los componentes que se mantuvieron del proyecto original, y cuáles fueron los nuevos componentes incorporados?
374. ¿De qué forma se mantuvo o no la priorización del público beneficiario del proyecto original? ¿Cómo se redefinió el público objetivo del proyecto?
375. ¿De qué manera se buscó asegurar que el proyecto responda a las necesidades de los beneficiarios?
376. ¿Qué criterios se utilizaron para la selección de las ciudades/distritos para la ejecución del proyecto rediseñado?
377. ¿En el rediseño del proyecto se tuvo en cuenta o no algunas consideraciones relacionadas al enfoque de género y no discriminación? Explique de qué forma.
378. ¿Qué riesgos se identificaron durante el rediseño del proyecto? ¿De qué forma se previó asegurar resultados y sostenibilidad del nuevo proyecto?
379. ¿De qué forma se articuló el nuevo proyecto con otras intervenciones y experiencias de la OIT en los países?

### **M&E del proyecto piloto Empresa Segur@ (ES)**

380. ¿Cómo ha sido diseñado e implementado el sistema de M&E del proyecto ES? ¿Qué líneas de bases se usaron, qué indicadores, qué mecanismos e instrumentos de monitoreo y evaluación?
381. ¿De qué forma se consideró los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente en el sistema de M&E? ¿Y sobre otras consideraciones de discapacidad, población LGTBI?
382. ¿En qué medida y de qué forma en el proyecto ES se ha utilizado la información derivada de los mecanismos de M&E?

383. ¿Cómo se han sistematizado los procesos y resultados del proyecto ES?

384. ¿En qué medida los reportes del sistema de M&E han sido utilizados para rendir cuentas hacia fuera de OIT, a implementadores y beneficiarios finales? ¿Existió alguna forma de retroalimentación por parte de los beneficiarios finales? ¿Se reflejó esto en ajustes a los mecanismos del proyecto?

385. ¿Se tiene previsto transferir protocolos para la medición de resultados a las contrapartes?

### **Manejo de recursos del proyecto piloto Emprende Secur@ (ES)**

386. ¿Qué criterios se consideró y cuál fue el proceso de redistribución de recursos en la reformulación del proyecto a raíz del COVID-19?

387. ¿El desembolso de los recursos para iniciar la implementación del proyecto ES se ejecutó según lo previsto?

388. ¿Los fondos presupuestarios del proyecto ES se ejecutaron según lo previsto?

389. ¿Los resultados obtenidos en el proyecto ES alcanzados justifican los costos?

390. ¿Cuál fue la composición del presupuesto y la estructura del gasto del proyecto ES?

391. ¿Qué problemas o dificultades enfrentó el proyecto ES en el proceso de ejecución del presupuesto?

### **Logros del proyecto piloto Emprende Secur@ (ES)**

392. ¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto ES?

393. ¿Cuál fue el rol y el aporte del equipo regional de la OIT y de los socios implementadores del proyecto en el logro de objetivos del proyecto ES?

394. ¿Qué logros se obtuvieron en el proyecto ES en términos de igualdad de género, no discriminación, inclusión de personas con discapacidad, sostenibilidad ambiental y diálogo social?

395. ¿Qué mecanismos de gestión facilitaron el alcance de los objetivos del proyecto ES? ¿Y cuáles otros mecanismos de gestión dificultaron el logro de los objetivos?

396. En general, ¿cómo el COVID - 19 influyó en la gestión del proyecto ES y en su capacidad de alcanzar los objetivos previstos?

397. ¿Qué nivel de flexibilización se dio en los procedimientos y mecanismos de implementación del proyecto como consecuencia de la pandemia del COVID-19?

398. En general, ¿qué otros logros no previstos en el rediseño y la reconfiguración del proyecto se alcanzaron?

### **Alcance de los logros del proyecto en su conjunto (incluyendo Emprende Secur@ )**

399. ¿En qué medida el proyecto logró incidir en políticas públicas a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos?

400. ¿En qué medida se mejoró la vida de los beneficiarios migrantes a través de la creación o fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y cultura financiera? ¿Y a los beneficiarios locales?

401. ¿En qué medida el impulso de emprendimientos logró integrar el enfoque de género, la no discriminación y el cuidado del medio ambiente?

402. ¿Cuáles fueron los resultados en términos de la integración entre migrantes y locales? ¿Qué obstáculos tuvo el proyecto al respecto?

403. ¿Se evidenciaron mejores resultados en términos de género? ¿La intervención de OIT (como un todo o por separado) logró contribuir a la disminución de la inequidad de género? ¿Qué acciones adoptadas permitieron este resultado?

404. ¿En qué medida la fusión con USAID contribuyó a mejorar la cobertura y logro de resultados del proyecto?

405. Considerando el proyecto en sus dos "etapas", ¿diría que los resultados obtenidos justifican los costos?

406. Tomando en cuenta al proyecto en su conjunto, ¿se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?

407. ¿Cómo afectó la pandemia la integración socioeconómica de los beneficiarios (migrantes y locales)? ¿Cómo mitigó la OIT estos cambios? ¿Se identificaron oportunidades, socios y otros nuevos actores no identificados hasta entonces?

### **Mirada a futuro de los logros del proyecto**

408. ¿En qué medida los logros alcanzados del proyecto son replicables en otros contextos o a mayor escala?

409. ¿Se han identificado riesgos para la sostenibilidad del proyecto?

410. ¿Se han previsto estrategias para mitigar estos riesgos?

### 9.3.3 Entrevista a Instituciones Implementadoras

#### Datos personales

411.Nombre, edad, género.

412.Cargo institucional, Rol en el proyecto/piloto.

#### Antecedentes de la institución y acuerdo inicial con OIT

413.¿Cómo se dio el involucramiento de la institución en el proyecto? ¿Ha habido algún antecedente de trabajo con OIT?

414.¿Cuál es el arreglo institucional del acuerdo con OIT? ¿Qué roles y responsabilidades se han establecido su institución, OIT y otros actores?

415.¿Qué experiencia de trabajo previa ha tenido la institución sobre el tema y la problemática del proyecto?

#### Implementación Diseño del proyecto y de su público beneficiario

416.¿En qué consistió su participación –como institución- en el proyecto piloto? ¿Cuáles fueron el/los componentes que estuvieron a cargo como institución?

417.¿Cómo se dio el proceso de planificación e implementación del proyecto? ¿En qué etapas se llevó a cabo? ¿Tuvieron organizaciones/asociaciones aliadas en las regiones de implementación?

418.¿Cuál era el público objetivo del componente o programa a cargo de la institución?

419.¿De qué forma se convocó, se seleccionó y priorizó el público beneficiario del proyecto?

420.¿Al momento de seleccionar a los beneficiarios, se tuvo en cuenta algún enfoque o criterios relacionados al género y la no discriminación?

421.¿Cómo se llevaron a cabo las actividades del proyecto a cargo de la institución? ¿Qué tipo de registro e informes de seguimiento y evaluación generaron?

422.¿De qué forma se previó asegurar resultados y sostenibilidad del proyecto?

423.¿De qué forma se articuló el proyecto con otras intervenciones y experiencias de la OIT en los países?

424.¿Considera que la fusión de los proyectos hizo que las acciones sean más eficaces?

425.¿La institución trabajo con representantes de gobierno nacional o subnacional? ¿Cómo fue la relación con los representantes de los gobiernos?

426.¿Qué otros actores fueron clave en la implementación del trabajo?

#### Logros de la implementación

427.¿Cuáles fueron los logros del proyecto en cada uno de los componentes de acuerdo al diseño inicial y a partir de la reconfiguración del proyecto?

428.¿Cuáles fueron las principales dificultades y problemas que tuvieron que enfrentar en la implementación del proyecto para el logro de las metas?

429.¿Qué reacciones/resultados/logros no previstos se encontraron en las ciudades/distritos en los que se trabajaron?

430.¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de los beneficiarios, migrantes y nacionales?

431.En el caso de Alternativa, ¿cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades de las mujeres que fueron parte de los grupos de confianza de ahorro y préstamo, migrantes y peruanas? ¿Qué evidencias tienen al respecto?

432.En el caso de FUDELA, ¿cuán eficaz ha sido el proyecto en desarrollar las alianzas con entidades público y privados para mejorar el ecosistema empresarial? ¿Qué evidencias tienen al respecto?

433. ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro de los resultados?
434. ¿Puede identificar algunas “buenas prácticas” que contribuyeron positivamente a los resultados del proyecto? Desde su punto de vista, ¿en qué medida esas “buenas prácticas” son “replicables” en contextos similares?
435. ¿Hay objetivos/componentes no logrados después de la reconfiguración del Proyecto?
436. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales los objetivos no se alcanzaron?

### **Logros y adaptación del proyecto frente al COVID-19**

437. ¿Cuáles fueron los cambios/modificaciones en las actividades del proyecto para mitigar los efectos de la crisis del COVID-19?
438. ¿Cuáles fueron los cambios/modificaciones en la comunicación con los beneficiarios locales y migrantes, OIT, representantes de los gobiernos, equipo del proyecto que permitió alcanzar los objetivos?
439. ¿Cuáles fueron los principales arreglos de gestión que tuvieron que implementarse para alcanzar los objetivos, bajo este nuevo contexto?
440. ¿Cuáles considera que han sido los más innovadores?

### **M&E del proyecto**

441. ¿Qué instrumentos de M&E ha implementado en el Proyecto?
442. ¿De qué forma se consideraron los enfoques de género, no discriminación y medio ambiente en el sistema de M&E? ¿Se incorporaron indicadores específicos?
443. ¿Se registraron alertas y/o riesgos sobre la implementación? ¿Cuáles? Si la respuesta es positiva ¿qué medidas se tomaron?

### **Alcance de los logros del proyecto**

444. ¿En qué medida el proyecto logró incidir en políticas públicas a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos? ¿A nivel del gobierno y con qué estatales se impulsó esa agenda?
445. ¿En qué medida los cambios observados en los beneficiarios, nacionales y migrantes, en actitudes y capacidades pueden ser atribuidos a las intervenciones del proyecto?
446. ¿Qué evidencias tiene la institución sobre los logros alcanzados?
- 447.** ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en facilitar el acceso a servicios de ahorro y crédito (educación financiera) para los beneficiarios, migrantes y nacionales? ¿Estas mejoras son uniformes en todos grupos y los distritos de la intervención?
448. ¿En qué medida se mejoró la vida de los beneficiarios migrantes a través de la creación o fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y cultura financiera?
449. ¿En qué medida el impulso de emprendimientos logró integrar el enfoque de género, la no discriminación y el cuidado del medio ambiente?

### **Mirada a futuro de los logros del proyecto**

450. ¿En qué medida se han identificado los riesgos para la sostenibilidad de la respuesta del proyecto durante la crisis del COVID – 19?
- 451.** ¿En qué medida el enfoque y los resultados del proyecto podrían ser reproducidos o ampliados en una nueva experiencia –sea por ustedes y otros actores con los que ha trabajado conjuntamente-?
- 452.** Si su institución tuviera que continuar y/o replicar el proyecto, ¿qué aspectos del diseño y los lineamientos del proyecto conservaría? ¿Qué cambios incorporaría? ¿Qué cambios haría al arreglo institucional del mismo? ¿Con qué entidades/instituciones recomendaría trabajar?

## 9.3.4 Entrevista a Representantes del Gobierno Nacional

### Datos personales

453.Nombre del Gobierno Nacional

454.Nombre, edad, género

455.Cargo institucional, años en el cargo

456.Rol respecto al proyecto

### Diseño del Proyecto

457.¿Cómo se dio el involucramiento de la institución en el proyecto? ¿Ha habido algún antecedente de trabajo con OIT? ¿O con los socios implementadores? (¿FUDELA, Ecuador o Alternativa Perú?)

458.¿Qué tipo de acuerdo o convenio ha habido, con OIT, los socios implementadores [FUDELA, Ecuador o Alternativa Perú] u otras instituciones?

459.¿En el proceso de acuerdo y/o negociación sobre la implementación del proyecto, se incorporó algún aprendizaje previo del Ministerio de Trabajo sobre la problemática? ¿alguna experiencia previa de OIT o del Socio implementador?

460.¿En qué consistió la participación del Ministerio de Trabajo en el proyecto? ¿Cuáles fueron el/los componentes que participó como institución?

### Implementación del Proyecto

461.¿Cómo fue el proceso de fortalecimiento del Sistema de Inspección del trabajo para garantizar condiciones de trabajo decente? ¿Cómo se dio su participación en la elaboración de guías protocolares y formación de sus funcionarios? ¿En la mejora del software Red Socio Empleo? (Ecuador)

462.¿Cómo se coordinó la formación de funcionarios públicos/inspectores sobre los derechos de trabajadores migrantes y protocolos? (Ecuador)

463.¿Se realizó actividades de concientización de los derechos de trabajadores migrantes con la participación del Ministerio? ¿Cómo se coordinó las actividades? (Perú)

### Logros de la implementación

464.¿Cuáles fueron las principales dificultades y problemas que tuvieron que enfrentar durante la implementación del proyecto para el logro de las metas?

465.¿Qué resultados o logros no previstos surgieron en ese proceso de implementación del proyecto?

466. Desde su punto de vista, ¿en qué medida el proyecto logró sus objetivos y metas? ¿Y en lo que respecta al compromiso y participación del Ministerio de Trabajo, en qué medida pudieron cumplir con sus objetivos y metas?

467.¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro de los resultados?

468.¿Puede identificar algunas "buenas prácticas" que contribuyeron positivamente a los resultados del proyecto? Desde su punto de vista, ¿en qué medida esas "buenas prácticas" son "replicables" en contextos similares?

469. ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de los servidores públicos?

### Logros y adaptación del proyecto frente al COVID-19

470.¿Cuáles fueron los cambios/modificaciones en las actividades del proyecto para mitigar los efectos de la crisis del COVID-19?

471.¿Cuáles fueron los principales arreglos de gestión que tuvieron que implementarse para alcanzar los objetivos, bajo este nuevo contexto?



472.¿Cuáles considera que han sido los más innovadores?

### **Manejo de Recursos del Proyecto**

473.¿Hubo algún tipo de cofinanciación y/o contrapartida entre su institución y la entidad contraparte, OIT o del Socio implementador [de la ONG Alternativa o institución FUDELA]?

474.¿Con qué tipo de recursos aportó el Ministerio de Trabajo para la implementación del proyecto?

475.¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre su institución y la entidad contraparte, OIT o del Socio implementador [de la ONG Alternativa o institución FUDELA]?

476.¿Cómo se movilizaron los recursos para adaptar el proyecto en el contexto del COVID-19?

### **Alcance de los logros del proyecto**

477.¿En qué medida el proyecto logró incidir en políticas públicas a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos? ¿A través de qué formas lo hizo?

478.¿Qué aprendizajes y “ganancias” tuvo el Ministerio de Trabajo a raíz de su participación en el proyecto? ¿Hasta qué punto se trata de logros institucionalizados?

479.¿En qué medida los servidores públicos manejan/conocen los protocolos sobre los derechos de trabajadores migrantes a raíz del proyecto?

480.¿En qué medida los servidores públicos están garantizando el cumplimiento de los protocolos sobre los derechos de trabajadores migrantes como consecuencia de la intervención del proyecto?

481.¿El Ministerio de Trabajo identificó nuevos socios o potenciales interesados durante la implementación del Proyecto? ¿Quiénes? ¿Se logró consolidar alguna relación de cooperación? ¿De qué tipo?

### **Mirada a futuro de los logros del proyecto**

482.¿En qué medida los logros alcanzados del proyecto son replicables en otros contextos o a mayor escala?

483.Si su institución tuviera que continuar y/o replicar el proyecto ¿qué medidas conservaría? ¿Qué cambios incorporaría? ¿Con qué entidades/instituciones recomendaría trabajar?

## 9.3.5 Entrevista a Representantes del Gobiernos Sub Nacionales

### Datos personales

- 484.Nombre del Gobierno Local
- 485.Nombre, edad, género
- 486.Cargo institucional, años en el cargo
- 487.Rol respecto al proyecto

### Diseño del Proyecto

- 488.¿Cómo se dio el involucramiento de la institución en el proyecto? ¿Ha habido algún antecedente de trabajo con OIT? ¿O con los socios implementadores? (FUDELA de Ecuador o Alternativa de Perú).
- 489.¿Qué tipo de acuerdo o convenio ha habido, con OIT, los socios implementadores [FUDELA Ecuador o Alternativa Perú] u otras instituciones?
- 490.En el proceso de acuerdo y/o negociación sobre la implementación del proyecto, ¿se incorporó algún aprendizaje previo de la Municipalidad sobre la problemática? ¿Y se incorporó alguna experiencia previa de OIT o del Socio implementador [de la ONG Alternativa o institución FUDELA]?
- 491.¿En qué consistió su participación –como institución- en el proyecto piloto? ¿Cuáles fueron el/los componentes en los que participó como institución?
- 492.¿Cómo se dio el proceso de planificación e implementación del proyecto en la parte que le correspondió a la Municipalidad? ¿En qué etapas se llevó a cabo?
- 493.¿Participó en la selección de los beneficiarios? ¿De qué manera?

#### *Si participó en la selección:*

- 494.¿De qué forma se convocó, se seleccionó y priorizó el público beneficiario del proyecto?
- 495.¿Al momento de seleccionar a los beneficiarios, se tuvo en cuenta algún enfoque o criterios relacionados al género y la no discriminación?

### Implementación del Proyecto

- 496.¿El Proyecto se articuló con otros niveles de gobierno nacional/regional/local? ¿De qué forma?
- 497.¿Qué otros actores participaron en la implementación del proyecto en la localidad? ¿Y qué vínculos tuvieron con el Gobierno local?

### Logros de la implementación

- 498.¿Cuáles fueron las principales dificultades y problemas que tuvieron que enfrentar durante la implementación del proyecto para el logro de las metas?
- 499.¿Qué resultados o logros no previstos surgieron en ese proceso de implementación del proyecto?
- 500. Desde su punto de vista, ¿en qué medida el proyecto logró sus objetivos y metas? ¿Y en lo que respecta al compromiso y participación del Gobierno local, en qué medida pudieron cumplir con sus objetivos y metas?
- 501.¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro de los resultados?
- 502.¿Puede identificar algunas “buenas prácticas” que contribuyeron positivamente a los resultados del proyecto? Desde su punto de vista, ¿en qué medida esas “buenas prácticas” son “replicables” en contextos similares?
- 503. ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de los beneficiarios, migrantes y nacionales?

**504.** En el caso de Ecuador, ¿cuán eficaz ha sido el proyecto en desarrollar las alianzas con entidades públicas y privadas para mejorar el ecosistema empresarial?

**505.** En el caso del Perú, ¿qué tipo de alianzas con entidades públicas y privadas ha llevado a cabo el proyecto? ¿Y cuán eficaces han sido para impulsar el componente de emprendimiento?

### **Logros y adaptación del proyecto frente al COVID-19**

506. ¿Cuáles fueron los cambios/modificaciones en las actividades del proyecto para mitigar los efectos de la crisis del COVID-19?

507. ¿Cuáles fueron los principales arreglos de gestión que tuvieron que implementarse para alcanzar los objetivos, bajo este nuevo contexto? ¿Cuáles considera que han sido los más innovadores?

### **Manejo de Recursos del Proyecto**

508. ¿Hubo algún tipo de cofinanciación y/o contrapartida entre su institución y la entidad contraparte, OIT o del Socio implementador [de la ONG Alternativa o institución FUDELA]?

509. ¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre su institución y la entidad contraparte, OIT o del Socio implementador [de la ONG Alternativa o institución FUDELA]?

510. ¿Cómo se movilizaron los recursos para adaptar el proyecto en el contexto del COVID-19?

### **Alcance de los logros del proyecto**

511. ¿En qué medida el proyecto logró incidir en políticas públicas a favor de la integración socioeconómica de los migrantes venezolanos?

512. ¿Los cambios observados en los beneficiarios, nacionales y migrantes, en actitudes y capacidades pueden vincularse a las intervenciones del proyecto?

**513.** ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en facilitar el acceso a servicios de ahorro y crédito (educación financiera) para los beneficiarios, migrantes y nacionales? ¿Estas mejoras son uniformes en todas las zonas de la intervención?

514. ¿En qué medida se mejoró la vida de los beneficiarios migrantes a través de la creación o fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y cultura financiera?

515. ¿En qué medida se mejoró la vida de los beneficiarios migrantes a través de la creación o fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial y cultura financiera?

516. ¿En las actividades en las que participó su institución se tuvieron en cuenta aspectos vinculados al enfoque de género, la no discriminación y el cuidado del medio ambiente? en las actividades que se realizó con su institución? ¿Qué tipo de actividades?

**517.** ¿La Municipalidad identificó nuevos socios o aliados durante la implementación del Proyecto? ¿Quiénes? ¿Se logró consolidar alguna relación de cooperación? ¿De qué tipo?

### **Mirada a futuro de los logros del proyecto**

518. ¿En qué medida los logros alcanzados del proyecto son replicables en otros contextos o a mayor escala?

**519.** Si su institución tuviera que continuar y/o replicar el proyecto, ¿qué medidas conservaría? ¿Qué cambios incorporaría? ¿Con qué entidades/instituciones recomendaría trabajar?

## 9.4 Anexo 4 Cuestionario a Beneficiarios/as

### 9.4.1 Cuestionario a Beneficiarios

#### Evaluación de los proyectos RLA/18/01/RBSA Y RLA/19/03/USA

El presente cuestionario se enmarca en la evaluación de dos proyectos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que buscan integrar socioeconómicamente y promover el empleo decente en la población migrante venezolana en Perú y Ecuador (Proyectos RLA/18/01/RBSA Y RLA/19/03/USA). Debido a la emergencia sanitaria del COVID-19, estos proyectos fueron rediseñados y en conjunto implementaron el programa piloto denominado *Emprende Secur@*. Dicho piloto incorpora los siguientes componentes: 1. acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera; 2. generación y/o fortalecimiento de negocios y articulación de servicios financieros; y 3. condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

En ese contexto, el cuestionario tiene como objetivo general evaluar los resultados alcanzados por dicho Piloto, así como los problemas que se pueden haber generado en la implementación, en cada uno de sus componentes a partir de la información y las percepciones de sus beneficiarios/as. Para ello, toma como base los criterios y preguntas que guían la evaluación de los proyectos RBSA y USA. La encuesta busca también recoger características y necesidades de los beneficiarios, tanto venezolanos como nacionales, de tal forma que se pueda evaluar la adecuada identificación de la población y el grado de idoneidad del piloto a la población beneficiaria en Ecuador y Perú.

De esta manera, se han determinado siete objetivos específicos para la encuesta que se detallan a continuación<sup>63</sup>:

6. Conocer las características de los beneficiarios a fin de evaluar la adecuación de los programas asociados al piloto a sus necesidades (considerando los contextos de los dos países).
7. Conocer el nivel de acceso a productos financieros de entidades formales, así como el uso que se le dio para mejorar los emprendimientos de los beneficiarios.
8. Analizar el funcionamiento de los grupos asociativos para el ahorro y acceso a préstamos rotativos, así como sus posibilidades de sostenibilidad a futuro.
9. Analizar la implementación y evolución de emprendimientos asociados al piloto, a partir de evidencia empírica que corroboren estos logros, así como las limitaciones y problemas a los que se han enfrentado los beneficiarios.

A partir de lo anterior, se ha elaborado un cuestionario a beneficiarios con dos versiones que consideran las especificidades y particularidades del proyecto según el país. Para asegurar la calidad del instrumento, el diseño del instrumento involucró a los equipos del proyecto de cada país y con beneficiarios mismos. Asimismo, se limitaron las preguntas a un formato cerrado y se priorizó un número razonable de preguntas para limitar el tiempo de llenado del cuestionario a menos de 20 minutos. A continuación, se presentan las preguntas del cuestionario versión ecuatoriana<sup>64</sup>:

**Tabla 25. Preguntas del Cuestionario a Beneficiarios/as (Ecuador)**

Nº	Preguntas
1.	Escriba sus nombres (sin apellidos)
2.	Escriba sus apellidos
3.	Escriba su correo electrónico
4.	Número de teléfono de contacto

<sup>63</sup> Es importante mencionar que esta encuesta se articuló con la encuesta que aplicará la propia OIT con fines de monitoreo de sus proyectos para complementar esfuerzos y evitar duplicidades.

<sup>64</sup> Se presenta solo una versión en el presente anexo por fines de espacio. Sin embargo, cabe señalar que ambas versiones son similares en propósito, estructura y tipo de preguntas, y sus diferencias consisten principalmente en las actividades del proyecto por las que se preguntan, ya que estas difieren por país.

5.	Género
6.	Edad en años cumplidos
7.	Elija de la lista desplegable la provincia en donde vive
8.	Elija de la lista desplegable el cantón en donde vive
9.	Elija el país de su nacionalidad
10.	Señale el tiempo en el que ha vivido en el Ecuador
11.	Documento que usa para identificarse Marque la alternativa que mejor corresponda.
12.	Número del documento que usa para identificarse
13.	¿Tiene hijos menores de edad?
14.	¿Cuántos hijos menores de edad tiene?
15.	Estado civil o conyugal Marque la alternativa que mejor corresponda.
16.	¿Qué tipo de acceso a internet tiene? Marque una o más alternativas
17.	¿Cuenta con alguno de estos dispositivos móviles? Marque una o más alternativas.
18.	Nivel educativo Marque la alternativa que mejor corresponda.
19.	Antes de iniciar la pandemia (entre enero y marzo del 2020), en promedio, ¿cuánto era su ingreso personal mensual? Marque la alternativa que mejor corresponda.
20.	Antes de iniciar la pandemia (entre enero y marzo del 2020), ¿qué tipo de empleo tenía en ese entonces? Marque la alternativa que mejor corresponda.
21.	En los primeros meses de la pandemia (entre abril y julio del 2020), en promedio, ¿cuánto era su ingreso individual mensual? Marque la alternativa que mejor corresponda.
22.	¿Cambió de ocupación a partir del inicio de la pandemia (abril del 2020)?
23.	En los primeros meses de la pandemia (entre abril y julio del 2020), ¿a qué tipo de empleo paso en ese entonces? Marque la alternativa que mejor corresponda.
24.	Actualmente, ¿tiene un emprendimiento en marcha?
25.	¿Qué tipo de emprendimiento tiene? Marque la alternativa que mejor corresponda.
26.	Actualmente, ¿Con qué documentos cuenta su emprendimiento? Marque una o más alternativas.
27.	Si no cuenta con alguno de los servicios debajo, cuál sería el principal motivo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• RUC</li> <li>• RISE</li> <li>• Inscripción en Registros Públicos</li> <li>• Licencia de funcionamiento</li> </ul>
28.	¿Cuántos meses tiene su emprendimiento funcionando?
29.	¿Cuántos trabajadores pagados tiene además de usted?
30.	¿Cuántos trabajadores no pagados tiene además de usted?
31.	Antes de participar en Emprender Segur@, aproximadamente, ¿Cuánto fue el valor en ventas mensuales de su emprendimiento? Ingrese el monto de venta de un mes típico en dólares.

32.	Actualmente, aproximadamente, ¿Cuánto es el valor en ventas mensuales de su emprendimiento? Ingrese el monto de venta del último mes y en dólares.
33.	Actualmente, aproximadamente, ¿Cuánto es el valor de los beneficios neto de su emprendimiento (es decir, las ventas menos los costos)? Ingrese el monto de los beneficios del último mes y en dólares.
34.	¿Qué tanto han crecido los ingresos (ventas) de su emprendimiento desde que inició en Emprende Seguro hasta hoy?
35.	En el marco de su negocio, ¿a cuáles de los siguientes servicios financieros tienes acceso y usa? Marque una o más alternativas.
36.	¿El préstamo recibido fue facilitado o como parte de alguna actividad del programa Emprende Seguro@?
37.	¿Cuál ha sido el monto de su préstamo? Ingrese el monto del préstamo en dólares.
38.	¿Qué uso(s) le dio a su préstamo? Marque una o más alternativas.
39.	¿Qué barreras le impiden llevar a cabo su negocio de la mejor manera posible? Marque una o más alternativas
40.	Responda cuán probable es que mantenga abierto su negocio los próximos 12 meses considerando que 1= "Nada probable" y 4 = "Muy probable"
41.	¿Qué motivo principal ocasiono el cierre o suspensión del emprendimiento? Marque la alternativa que mejor corresponda.
42.	¿Hace cuánto tiempo cerró o suspendió su emprendimiento? Indique en número de meses
43.	¿Cómo se enteró del Programa Emprende Seguro@? Marque la alternativa que mejor corresponda.
44.	¿Experimentó alguna de estas dificultades durante su participación en el "Programa de Gestión Empresarial (IMESUN, GIN e ISUN)" del programa Emprende Seguro@?
45.	¿Experimentó alguna de estas dificultades durante su participación en el curso de Educación Financiera del programa Emprende Seguro@?
46.	¿Experimentó alguna de estas dificultades durante su participación en el "Taller de Habilidades Blandas" del programa Emprende Seguro@?
47.	¿Experimentó alguna de estas dificultades durante su participación en la capacitación de seguridad y salud en el trabajo del programa Emprende Seguro@?
48.	Considerando que 1 es "No conozco", 3 es "Conozco medianamente" y 5 es "Conozco extensamente", valore su nivel de conocimiento respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y Administración de negocios</li> <li>• Finanzas / Contabilidad para negocios</li> <li>• Ventas y marketing</li> <li>• Atención al público</li> <li>• Costeo</li> <li>• Prevención de Riesgo de Seguridad y Salud</li> <li>• Gestión del ahorro y finanzas personales</li> </ul>
49.	¿Ha recibido el Capital Semilla?
50.	¿Qué uso le dio a su capital semilla? Marque una o más alternativas.

## 9.5 Anexo 5 Guía de Historia de Vida

Introducción [Para cada participante, se tendrá previamente una Ficha básica de datos: nombre/apellido, sexo, edad, discapacidad/precondición de salud]

En esta entrevista quisiéramos que nos cuente de su vida, dónde nació, cómo transcurrió su infancia, acerca de su familia, qué estudió, cómo decidió salir de Venezuela, cómo llegó acá, etc.

### 1. FAMILIA, LUGAR DE ORIGEN, INFANCIA

#### Familia de origen/ancestros y dinámica familiar

Cuénteme un poco de su familia, ¿quiénes fueron sus padres, sus abuelos, de dónde vienen? ¿Sus hermanos/as? ¿A qué se dedicaba cada miembro del hogar? ¿Cómo era su vivienda cuando era niño/a?

#### Sobre el lugar de proveniencia (escenario socio-cultural)

¿Dónde nació usted? ¿Cómo es el pueblo/ciudad/región de donde viene usted? ¿Qué recuerdos tiene de allá, de la gente que vivía allá?

#### Infancia y etapa escolar (de primaria)

¿Cómo fue su infancia, qué recuerdos tiene, sus amigos/as de esa época? ¿Dónde estudió la primaria? Cuénteme sobre cómo le fue en la escuela.

### 2. ADOLESCENCIA, JUVENTUD Y ETAPA ESCOLAR SECUNDARIA

#### Etapa de adolescencia y estudios secundarios

Ahora cuénteme sobre su adolescencia (cuando tenía entre 12 y 16 años). Cuénteme cómo le fue en la secundaria. ¿Cómo era su círculo de amigos? ¿Qué recuerda de su familia en esa etapa? ¿Hubo cambios en su familia, siguió viviendo con ellos?

#### Finalización de la secundaria y tránsito escuela-mundo del trabajo

¿Qué hizo al terminar la escuela? ¿Durante esos años estuvo trabajando en algo? ¿Ayudaba a su familia? Cuénteme en qué empezó a trabajar y cómo le fue.

### 3. ESTUDIOS POST SECUNDARIOS, PROFESIONALIZACIÓN Y TRABAJO

#### Estudios, carrera, expectativas

Al terminar la secundaria, ¿qué hizo? ¿Qué quería hacer? ¿Tenía planes de estudiar algo? ¿Qué? ¿Cómo le fue, pudo terminar sus estudios?

#### Inserción en el mercado de trabajo, trayectoria laboral

¿En qué trabajó? ¿Cómo consiguió esos trabajos? ¿Cómo le fue? ¿Cómo eran las condiciones de trabajo? ¿Cómo eran sus relaciones con su jefe y compañeros? ¿Cómo valoraría esa experiencia?

#### Experiencias de matrimonio, familia propia

Cuénteme sobre sus relaciones de pareja. ¿Se llegó a casar, o tuvo hijos, a qué edad? ¿Formó una familia?

### 4. MOTIVOS Y DECISIONES SOBRE LA MIGRACIÓN

#### Sobre sus últimos años allá, trabajo, familia, ingresos, relaciones sociales

Antes de salir de su país, ¿cómo era su vida, a qué se dedicaba, con quiénes vivía, cómo le iba? ¿Qué amistades tenía?

#### Decisiones de salir del país, motivos, uso de redes, "elección" de destino

Cuénteme, cómo así decidió salir de su país, por qué motivos, cómo planeó eso, si contó con ayuda de amigos o familiares, etc. ¿Y a dónde quería ir, y por qué?

#### **Estrategia de salida, problemas, conflictos, logros**

¿Cómo es que salió, finalmente? ¿Lo hizo solo, o con algunas otras personas? ¿Con qué recursos contaba? ¿Cuál fue la ruta que siguió? ¿Qué problemas tuvo, y qué logró, por último?

## **5. EXPERIENCIA DE MOVILIDAD GEOGRÁFICA Y TRAYECTORIA DE SALIDAS Y LLEGADAS**

#### **Viaje de partida, etapas, problemas, logros**

¿Cuándo salió de su país? ¿A dónde fue primero? ¿Cuánto tiempo se quedó? ¿Por qué? ¿Eran sus planes iniciales?

#### **Experiencia de llegada, acogida, establecimiento en Ecuador/Perú**

¿Cómo así decidió continuar el viaje hasta Ecuador/ Perú? ¿A dónde llegó, a qué casa? ¿Bajo qué condiciones, con quiénes, con qué recursos? ¿Cómo fue su experiencia en la frontera, con qué documentación contaba?

#### **Comunidad de acogida, redes sociales**

¿Cómo fue su experiencia de llegar a ese barrio, comunidad, distrito? ¿Con qué amigos/as, personas conocidas, familia o redes de contacto contaba? ¿Fue víctima de algún tipo de discriminación, en esa comunidad o en la ciudad en general? ¿Cómo manejó esas situaciones, qué actitud asumió?

## **6. INSERCIÓN LABORAL, EMPLEO E INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL PAÍS DE LLEGADA**

#### **Estrategia de inserción social y económica**

¿Qué planes tenía para lograr vivir acá, en este país, y en esa ciudad/localidad? ¿Con qué recursos contaba para eso? ¿Qué personas le prestaron mayor ayuda y apoyo?

#### **Primeras actividades laborales**

Cuando recién llegó, ¿qué hizo para sobrevivir? ¿En qué trabajaba, cómo conseguía ingresos para usted y su familia? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo con esa actividad laboral?

#### **Familia, vínculos sociales y redes comunitarias**

¿Con quiénes se juntaba? ¿A quiénes recurría para lograr conseguir empleo, ingresos, ayuda, información, etc.? ¿Eran personas venezolanas, de este país o de otros? ¿Ayudaba con remesas a su país a familiares suyos?

#### **Aprendizajes, fracasos, problemas, logros y éxitos**

¿Qué aprendizajes tuvo, qué fracasos, y qué logros en esta experiencia? ¿Cómo se ha sentido acá en el país donde se encuentra, y en el barrio/comunidad/distrito?

## **7. IMPACTO DEL COVID-19 EN LA TRAYECTORIA PERSONAL Y LABORAL**

#### **Rutina y cotidianidad antes de la pandemia**

¿Cómo era un día normal antes que comience la pandemia? ¿A qué hora se levantaba? ¿Qué actividades hacía? ¿Con quiénes frecuentaba?

#### **Impacto de la pandemia**

¿Cómo afectó a usted y su familia la pandemia del COVID-19? ¿Tuvo problemas de ingresos, falta de alimentos y otras necesidades? ¿Cómo afectó su actividad laboral? ¿Qué gastos imprevistos tuvo que hacer? ¿Cómo es su rutina ahora?

#### **Estrategias para afrontar la crisis**

¿Qué acciones tomó frente a los impactos de la pandemia? ¿A quiénes recurrió para solucionar problemas en el ámbito familiar, económico y laboral?



## 8. CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO / PROGRAMAS

### Expectativas y planes a futuro Conocimiento y participación en el proyecto

¿Cómo se enteró del proyecto? ¿Qué información obtuvo? ¿Por qué decidió participar?

### Experiencia de participación en el proyecto

¿En qué actividades del proyecto participó? ¿Cómo se dio esa participación? ¿Pudo cumplir con los compromisos, por qué sí o por qué no? En su caso ¿qué habría facilitado/ motivado la participación?

### Percepciones y evaluación del proyecto

¿Qué le pareció el proyecto? ¿Qué balance tiene del proyecto? ¿Qué problemas tuvo, qué logros, qué aprendizajes?

### Cambios en su vida a partir del proyecto y valoración del mismo

¿Qué le ha aportado el proyecto? ¿En qué medida lo ha ayudado a conseguir mejoras en su vida, su familia y su economía? ¿Incluso para enviar dinero a familia o conocidos suyos que se quedaron en su país? ¿Qué logros concretos ha tenido? ¿Qué críticas le haría al proyecto, y qué sugerencia de mejoras?

## 9. VISIÓN A FUTURO

### Expectativas y planes a futuro

¿Qué expectativas y qué planes tiene a futuro? ¿Piensa continuar acá en el Ecuador/Perú, por cuánto tiempo? ¿Piensa regresar a su país, en qué plazos? ¿Qué haría con el actual negocio que ha puesto? ¿Ha coordinado con familiares suyos o compatriotas acá o allá?

### Estrategias y recursos con los que cuenta

¿Cómo piensa hacer para lograr esos objetivos que menciona? ¿Ha tenido en cuenta la actual situación de la pandemia COVID-19, cómo así? ¿Qué planes tiene para lograr esos objetivos? ¿Con qué recursos cuenta?

¡MUCHAS GRACIAS!

## 9.6 Anexo 6 Lista de Actores Entrevistados

País	Apellido y Nombre	Institución	Cargo	Información de contacto	Criterio de Selección
<b>Funcionarios OIT</b>					
Ambos	Elena Montobbio	OIT	Directora de la Oficina para los Países Andinos	<a href="mailto:vanhuynegem@ilo.org">vanhuynegem@ilo.org</a>	Articulación de proyectos con estrategia regional de OIT
Ambos	Parth Kanitkar,	OIT	Donor Relations Officer en Pardev. PARDEV (Partnerships and Field Support Department)	kanitkar@ilo.org	Aprobación de los diseños de proyectos
Ambos	Francesco Carella	OIT	Especialista en Migración Laboral de la Organización Internacional del Trabajo		Articulación de proyectos con estrategia regional de OIT
Ambos	Bliek, Jonh	OIT	Especialista en Empresas de la Oficina para los Países Andinos	bliek@ilo.org	Diseño del programa Emprende Segur@, iniciativa que surge ante la urgencia de responder a los efectos de la crisis provocada por el COVID-19 y contribuir a la resiliencia y el fortalecimiento de las economías locales.
<b>Funcionarios de USAID (institución socia financiadora)</b>					
Ambos	Marcus, Jerry	USAID	Representante Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo (USAID)	<a href="mailto:jmarcus@usaid.gov">jmarcus@usaid.gov</a>	Diseño y financiamiento del proyecto. Vinculación de proyectos con estrategias de OIT y prioridades de USAID.
<b>Representantes de Gobierno Central</b>					
Ecuador	Yajaira Vásquez	Ministerio de Trabajo	Directora de Empleo y Salarios	<a href="mailto:Carmen_vasquez@trabajo.gob.ec">Carmen_vasquez@trabajo.gob.ec</a>	Articulación de proyectos con estrategias nacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos
Ecuador	Jorge Luis Olmedo	Ministerio del Trabajo	Director de Empleo y Reconversión Laboral (E)	jorge_olmedo@trabajo.gob.ec	Articulación de proyectos con estrategias nacionales en políticas de integración

					socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos
Perú	Angeles de Santander, Diana	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Directora de Seguridad Social y Migración Laboral	dangeles@trabajo.gob.pe	Articulación de proyectos con estrategias nacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos
<b>Representantes de Gobiernos Subnacionales</b>					
Ecuador	Rodriguez, Vanessa	Gobierno Provincial Manabí	Directora de Cooperación Internacional	<a href="mailto:vrodriguez@manabi.gob.ec">vrodriguez@manabi.gob.ec</a>	Articulación de proyectos con estrategias subnacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos
Ecuador	Sofía Arce	Municipio de Cuenca	Directora de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Alcaldía de Cuenca.	garce@cuenca.gob.ec	Articulación de proyectos con estrategias subnacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos.
Ecuador	Isabel Paucar -	ConQuito	Técnico del área de Fortalecimiento Productivo y Economía Popular y Solidaria	mpaucar@conquito.org.ec	Articulación de proyectos con estrategias subnacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos.
Perú	Flores, Lenning	Municipalidad de Independencia	Sub Gerente de Desarrollo Económico	<a href="mailto:lflores@muniindependencia.gob.pe">lflores@muniindependencia.gob.pe</a>	Articulación de proyectos con estrategias subnacionales en políticas de integración socioeconómica y laboral de migrantes y refugiados venezolanos
<b>Equipo del proyecto</b>					
Ambos	Burga, Cybele	ILO	Oficial Regional de Evaluación para ALC	burga@ilo.org	Diseño del proyecto. Articulación de proyectos con otras estrategias de OIT.
Ambos	Olave, Maria	ILO	Coordinadora de Proyecto	olave@ilo.org	Articulación de proyectos con otras estrategias de OIT
Ambos	Castañeda, Carlos	ILO	Oficial Monitoreo y Evaluación	castanedac@ilo.org	Diseño del proyecto. Articulación de proyectos con otras estrategias de OIT. Sistema de M&E.

Ecuador	Sanchez Bonilla, Maria Isabel	ILO	Oficial Proyecto Ecuador	sanchezm@ilo.org	Ejecución de actividades del proyecto (Ecuador)
Ecuador	Magaly Peña y Alexander Sivisaca	ILO	Asistente senior de integración laboral para la oficina Andina de la OIT y, colaborador externo, respectivamente.	PENAMA@ilo.org	Seguimiento del proyecto ES en Ecuador y, encargado del acompañamiento a las agencias locales de desarrollo, respectivamente.
Perú	Vega, Javier	ILO	Oficial Proyecto Perú	vegaja@ilo.org	Ejecución de actividades del proyecto (Perú)
<b>Consultores y otros actores vinculados/Producto al que se vincula</b>					
<b>País</b>	<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Producto al que se vincula</b>	<b>Información de contacto</b>	
Ecuador	Gomez, Santiago	Consultor	IMESUN	ce-gomezs@iloguest.org	Implementación de actividad del proyecto (2 entrevistas).
Ecuador	Paredes, Edith	FUDELA – Directora de proyecto	2.2.1 y 2.2.5 Establecimiento de Fondo Solidario de Apoyo Humanitario, 2.1.4 Entrega de Capital Semilla, 2.1.7 Fomento al Cooperativismo, 2.2.2 Mejoramiento de Servicios de Conectividad	<a href="mailto:eparedes@fudela.org.ec">eparedes@fudela.org.ec</a>	Implementación de actividad del proyecto
Ecuador	Martha Llanos	Fundación Prevención	Capacitación y desarrollo de material SST.	martha.llanos1988@hotmail.com	Implementación de actividad del proyecto
Peru	Moreno, Silvia	Consultor - Merak	Capacitación en soporte emocional, coaching y habilidades blandas	<a href="mailto:silvia.moreno@merak.pe">silvia.moreno@merak.pe</a>	Implementación de actividad del proyecto
Perú	Loayza, José	ALTERNATIVA - Gerente de Microfinanzas	Socio implementador de: Componente 1. Acceso a recursos básicos y desarrollo de una cultura financiera (Producto 1.1,1.2,1.3) Componente 2. Generación y/o fortalecimiento de negocios y	<a href="mailto:jose@alter.org.pe">jose@alter.org.pe</a>	Implementación de actividad del proyecto

			articulación con servicios financieros (Producto 2.1, 2.2)		
--	--	--	------------------------------------------------------------	--	--

## 9.7 Anexo 7 Historias de Vida

### HISTORIA DE VIDA

#### DAFRI ESCALONA

##### 1. Su pasado: raíces, infancia, juventud, estudios, familia y trabajo

Dafri Escalona es una mujer migrante venezolana que actualmente tiene 31 años. Es madre separada que tiene un hijo de cinco años. Nació en la ciudad de San Felipe, en el Estado de Yaracuy, Venezuela –a tres horas y media de la ciudad capital, Caracas-. Hermana mayor de tres de los hijos que tuvo su padre.

Al terminar el bachillerato decidió estudiar la carrera de Educación en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela – ubicada en la misma ciudad donde vivía- o en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFANB).

Siguió la carrera durante cinco años y la terminó a la edad de 22 años. Era el año 2012 y había obtenido la Licenciatura en “Educación integral” –lo cual la facultaba para enseñar en el nivel primario, desde el 1er grado hasta el 6to grado-. Años antes había alternado sus estudios y con eventuales trabajos, durante una etapa que ella recuerda no haber tenido mayores dificultades económicas. Dafri señala que cuando ella era joven la economía de su país permitía que quien estudiaba y luego trabajaba pudiera conseguir una buena posición económica.

En la etapa posterior a la finalización de su carrera en Venezuela y luego haber logrado un bienestar familiar importante, la situación económica familiar de Dafri fue cambiando poco a poco. Relata que conseguir trabajo empezó a ser algo cada vez más difícil, y que cuando conseguía alguno no lograba ubicarse en un puesto dentro de su carrera. A lo sumo, logró algunos puestos “de suplencia” o reemplazo como docente en un liceo.

##### 2. Su experiencia de migración

La idea de salir de Venezuela fue parte de una decisión de pareja, compartida con quien en ese momento era su esposo. Cuando nace su hijo y llevaba un año de casada, ambos deciden que él se iría del país rumbo a Chile, donde trataría de conseguir trabajo para poder enviar remesas y mantener a la familia. Fue así como Dafri se queda sola, a cargo de su hijo. La lejanía y la distancia con su esposo fueron factores clave que afectaron su relación. No había pasado mucho tiempo cuando ambos deciden finalizar su vínculo de pareja.

Es en ese momento que ella decide salir de Venezuela. Era el año 2018. Y Dafri vino al Perú con su hijo pequeño (de 2 años) y su hermano menor (de 26 años). La elección del Perú tuvo que ver con dos hechos. El primero es que luego de algunas averiguaciones Dafri llegó a la conclusión que en el Perú había oportunidades de trabajo en el área de Educación. El segundo es que ella tenía unos vecinos amigos de Venezuela que radicaban en el Perú. Ellos le contaban que estaban trabajando, que estaban tranquilos y que incluso podían enviarles dinero a sus familias. También le contaban que había oportunidades de trabajo.

La planificación del viaje de salida se hizo con seis meses de anticipación; tiempo en el que también se dedicó a hacer los trámites correspondientes. Su idea era migrar bajo todas las condiciones de legalidad necesarias. Lo cual incluía poder tener el título de Educación apostillado, y otros documentos personales como la partida de nacimiento y el pasaporte, *“todo lo necesario para poder trabajar”*. *“Vine con pasaporte, de forma legal. Gracias a Dios”*.

##### 3. Su experiencia de llegada e inserción en el país

Dafri cuenta que llegó a la casa de sus amigos vecinos venezolanos, quienes en ese momento vivían en el distrito de El Agustino. No esperó ni dos días, cuando ella salió a buscar trabajo. Es un momento crucial, en el que se pone de manifiesto el espíritu “luchador” y de búsqueda que caracteriza a Dafri.

Fue así como a los cuatro días consiguió trabajo como docente en un colegio particular. El colegio estaba ubicado en el distrito de Santa Anita –relativamente cerca de la vivienda donde se encontraba alojada-. El puesto donde se ubicó era

precisamente el de educación integral –que comprendía hasta el 1er. grado-. Trabajó en ese colegio durante todo el año escolar completo. Una vez que consigue el trabajo en el colegio ubicado en Santa Anita, ella decide mudarse también a este último distrito.

Dafri recuerda el trabajo como docente en el colegio como “bonita experiencia”, intensa además por lo que significó el vínculo afectivo entablado con los niños. Una experiencia, además, de mutuo aprendizaje intercultural; comprendiendo las diferencias de carácter y de comportamiento.

Hacia el mes de Octubre, Dafri decide renunciar al trabajo en el colegio porque lo que ganaba no le era suficiente. Los gastos para pagar el alquiler y sufragar el mantenimiento de su hijo, no le permitían tener un ahorro para poder realizar el envío de dinero a su familia en Venezuela que una de sus metas de inserción.

En el mes de Enero y Febrero, durante las vacaciones escolares, Dafri sale a buscar otro trabajo, visitando distintos colegios. Fue así como llegó a uno donde presentó su CV. Según cuenta Dafri, la misma directora la recibió y al verla le dijo: *“Pero tú eres venezolana, ¿no?”*. Ella respondió que sí. Frente a lo cual la directora le respondió: *“Ah, no, no. Yo no trabajo con venezolanos”*. Cuenta Dafri que: *“Eso sí me dolió en ese momento. Porque hasta lloré. Pero mire usted lo que son las cosas de la vida, ahora yo soy su competencia. Y cada vez que paso por ahí me acuerdo de eso”*.

La opción de un trabajo dependiente, además de no ser su meta final, tenía el inconveniente de un bajo sueldo. Por eso, la búsqueda de empleo como docente en una escuela no anuló sus planes de instalar por su propia cuenta una guardería. Como se ha señalado, de hecho, este proyecto respondía también a sus necesidades de madre: para ella, era una forma de conseguir trabajar y al mismo tiempo no dejar solo a su hijo y tenerlo bajo su cuidado.

Durante ese lapso, Dafri se reúne con una amiga venezolana que también era docente y a quien había contactado a través del Facebook. Fue ahí que deciden juntarse para alquilar un solo departamento. Como dice Dafri, era una forma de “ayudarnos” entre las dos, *“dado que las dos éramos madres solteras. Ella estaba sola con su hijo, además embarazada, y yo con el mío”*.

El alquiler de un departamento les brinda la posibilidad de colocar ahí mismo una guardería para cuidar niños entre las dos. Para eso se las ingeniaron para elaborar publicidad impresa, de modo muy artesanal; la misma que fue distribuido en el barrio y las zonas aledañas.

La oferta del servicio contaba con algunas ventajas que lo convertían en una propuesta novedosa: era brindado por dos docentes, era “integral” porque cubría incluso alimentación y se ofrecía por doce horas (algo poco usual). Se trataba, en ese sentido, de un servicio que –a decir de Dafri- “no tenía competencia”.

El servicio ofrecido tuvo buena acogida. Al cabo de un mes ya habían conseguido 7 niños en “la guardería”. Se trataba, en realidad, del mismo departamento donde vivía Dafri y su amiga. Como ella comenta, empezaron “sin nada”. El elemento diferenciador clave estuvo principalmente en la formación pedagógica de las cuidadoras, en la experiencia de ellas como docentes. Se trataba de brindar una experiencia de acogida basada en el profesionalismo y el afecto. *“Desde el primer día en unas hojas los niños empezaron a dibujar y colorear”*.

Inicialmente, el público hacia el cual se dirigía la atención del servicio estuvo compuesto exclusivamente por familias de migrantes venezolanos. Todos los niños llegaron por recomendaciones, gracias al “boca a boca” y a través de redes de las familias venezolanas. Los padres tenían una buena impresión del servicio que se les brindaba.

La guardería llegó a tener hasta 22 niños. Era Marzo de 2020, cuando llegó la crisis de la pandemia y todo tuvo que detenerse. Empezó así una nueva etapa para Dafri.

#### **4. El impacto de la pandemia COVID-19 en su vida social y laboral**

Dafri cuenta que la crisis de la pandemia le tomó de sorpresa justo en el mejor momento de su emprendimiento: *“Estábamos en el boom de nuestro emprendimiento. Teníamos veintidós niños. Habíamos cumplido un año el primero de Marzo”*. Como se sabe, en el Perú el gobierno declaró cuarentena e inmovilización total a partir del 15 de Marzo de ese año.

La inactividad y la ausencia de ingresos afectó fuertemente la guardería. Dafri cuenta que ella y su socia tenían ahorros personales, pero nada para el negocio. Llegó un momento en que ya no pudieron mantener el local, ni pagar el alquiler. Se generó una deuda de 3,000 soles. La dueña les dijo que podían pagarle posteriormente.

En el mes de Junio, un familiar de su socia enfermó y también un primo hermano suyo falleció; dejaba una esposa sola por lo que tuvo que ir a vivir con ella para ayudarse económicamente. Por su lado, Dafri se contagió de COVID y cayó enferma. Estuvo durante 21 días en cama, en un estado crítico generado por el hecho de ser asmática. Prefirió no ir al hospital y quedarse en el departamento donde vivía. Gastó lo último que le quedaba de sus ahorros en una cita médica particular. A partir de ese momento, Dafri recurrió a las redes de conocidos y compatriotas suyos, tanto para lograr apoyo médico (de profesionales de la salud) como para solicitar un apoyo económico para sobrevivir.

Una vez que su socia se recupera, ambas deciden dar por terminado su emprendimiento. Su socia se va y se lleva la mitad de las cosas de la guardería. Dafri se queda sola y sin mayores opciones de trabajo, pero siempre con la idea de continuar con su proyecto de la guardería.

Es en ese momento que Dafri tiene conocimiento del programa *Emprende Segur@*, al que decide postular para ver la posibilidad de continuar con el negocio por su propia cuenta. Como se verá a continuación, esta decisión marcará un hito en la trayectoria laboral y profesional de Dafri.

## 5. Su contacto y participación en el programa *Emprende Segur@*

La decisión de Dafri de continuar con la guardería va de la mano con su participación en el programa *Emprende Segur@*, implementado por la ONG "Alternativa". Ella tuvo conocimiento de éste a través del Facebook, en la página "Venezolanos y Venezolanas en Perú", donde aparecía una publicación con información sobre el programa. De hecho, aunque no pertenece formalmente a ninguna organización de migrantes venezolanos, en esta ocasión como en otras el contacto a través de las redes sociales con la comunidad de compatriota suyos fue una fuente valiosa de información para la toma de decisiones.

A través del programa *Emprende Segur@*, Dafri recibió capacitación y apoyo crediticio. Llevó el curso de IMASEN y al terminar el mismo presentó su proyecto. Al ser calificado positivamente, recibió un capital semilla de S/ 2,500 soles. Posteriormente fue beneficiaria de dos créditos adicionales del programa a través de la ONG "Alternativa".

Hacia el mes de Agosto de 2020, Dafri reabre el servicio de la guardería en el mismo departamento (aunque con menor cantidad de implementos), y empieza recibir a niños. Esto era posible a pesar de la pandemia porque sus padres se veían en la obligación de trabajar para poder sobrevivir a pesar de las restricciones existentes en esos tiempos.

En Diciembre vuelve a alquilar el local, en una suerte de re inauguración pero con el inicio de nueva etapa en la que ella siente que cuenta, ahora sí, con mayores herramientas de gestión y marketing, las cuales –desde su punto de vista- fueron fundamentales para dar un salto cualitativo en su servicio.

Su participación en el programa le permitió mejorar la calidad del servicio en distintos aspectos. Empezó a haber una "verdadera" administración del negocio. "Empecé a organizarme mejor, pero también a valorar de mejor modo mis costos. Incluso aprendí a llevar un inventario, y a fijar un costo de depreciación del mobiliario y los equipos que tenía en la guardería. Me di cuenta de que yo estaba cobrando muy económico". Agrega Dafri que ella quería ayudar a los padres de familia, pero que tuvo que compatibilizar ese interés con un sinceramiento de costos, lo cual implicó un ajuste de precios. Pese a ello, la guardería no perdió a sus clientes, y la explicación que ella da es una sola: *"Había mejora el servicio, ellos estaban contentos". "Ninguno se quejó, y eso me gustó porque me dio a entender que estaba dando un buen servicio. Y eso que no cobraba algo costoso. Pero lo que había ocurrido antes era que estábamos regalando nuestro trabajo"*.

Por otro lado, Dafri estableció un sueldo fijo para ella; procurando, al mismo tiempo, diferenciar claramente los gastos destinados a la manutención de su hogar del movimiento de dinero de la empresa. Aprendió a identificar con claridad los egresos y los ingresos del negocio, estableciendo un cronograma de pagos. Y logró establecer incluso un tarifario de sus servicios a partir de un cálculo de costos/beneficios, lo cual le permitió por primera vez establecer un cálculo de la utilidad de la empresa.

Puso mayor atención al marketing y la publicidad. *"Antes, yo no entregaba boleta, no tenía logotipo, no había publicidad"*. Ahora, Dafri decidió buscar a un diseñador gráfico, elaborar una tarjeta personalizada, encargar la impresión de boletas de pago, etc. Ella misma aprendió a usar desde su celular un programa que le servía para hacer publicidad.

Señala que también aprendió a manejar un personal de la empresa. En este caso se trataba de docentes de educación inicial, a quienes desde un inicio se les explicaba cuáles eran las condiciones de la contratación. Se trataba de una nueva



experiencia, porque –a diferencia del trabajo con su socia anterior- ahora ella era empleadora y se encargaba de organizar, dirigir y supervisar el trabajo de las docentes.

En Agosto, Dafri había contratado una docente, y en el mes de Diciembre logró contratar a otra más. La decisión de aumentar la contratación se dio cuando la guardería llega a tener 14 niños de nuevo. Para eso, Dafri colocó un aviso en las redes sociales y así contactó una docente compatriota suya.

En forma paralela al crecimiento de la empresa, Dafri inició gestiones para formalizar el negocio en forma paulatina. Señala que el único documento que le está faltando es uno de la Municipalidad, el cual ha demorado por el tipo de uso que le está dando al inmueble que ocupa –destinado a uso residencial y de vivienda-.

En general, las mejoras en la gestión y administración del negocio, fue de la mano con un cambio en la calidad del servicio, y la “presentación” de la oferta. Esto conllevó incluso la mejora de la decoración del local (“también visualmente cambió la guardería”), lo cual implicó una significativa inversión en el local.

El efecto que esto tuvo fue positivo. En esta nueva etapa la imagen y la reputación de la guardería trascendió las redes conformadas por familias venezolanas y llegó a un público más amplio. Fue así que la guardería empezó a tener niños de familias peruanas.

El programa *Emprende Segur@* no sólo sirvió directamente para la mejora de su negocio, sino para el manejo adecuado de las actividades en el contexto de la pandemia del COVID-19. Señala que le fueron muy útiles los cursos de bioseguridad del programa –todo lo relacionado a las pruebas de descarte, el uso de mamelucos y tapabocas, el uso del alcohol, etc.-. Señala que ha pasado más de un año trabajando, y que “todo se ha mantenido bien”, sin problemas de contagios, en la guardería.

El caso de Dafri grafica claramente el impacto que el programa *Emprende Segur@* puede tener sólo en el desarrollo del emprendimiento sino en varios otros aspectos de la vida social del emprendedor ---una característica que, en el caso de Dafri, está indisolublemente vinculada a su condición de mujer/madre---. En ese sentido, el beneficio respecto de su bienestar familiar es percibido por ella en función del tiempo que dispone para pasarlo junto a su hijo, así como de las posibilidades de desarrollo que tiene él. Su hijo estudia actualmente en un colegio público cerca de la casa donde viven. Y el resto del tiempo está en la guardería con ella. Dafri señala: *“A ese nivel también cambió todo. Ahora puedo estar más tranquila con mi hijo”*.

Piensa en su futuro y dice: *“Vamos encaminados hacia algo mejor. Ha sido una bendición”*. Detalla incluso cómo a partir del programa y los cambios en su negocio, ella ha podido mejorar su calidad de vida. Para empezar, adquiriendo muebles y dotando su vivienda con mayor comodidad. En Marzo de este año 2021 se pudo mudar a un departamento más amplio pero que al mismo tiempo está cerca. Lo hizo en parte también para poder la demanda creciente de la guardería; la cual se ha ampliado al haber podido alquilar el departamento contiguo, y haberlo podido unir con el anterior.

Hace unos meses llegó de Venezuela su madre y su otro hermano, y viven juntos en el nuevo departamento. Señala Dafri que la presencia de su madre será de gran apoyo para ella, incluso para el cuidado de su hijo.

## 6. Su visión y planes a futuro

En la etapa de recuperación de la enfermedad del COVID-19, Dafri empezó a tener constantes crisis de ansiedad –al parecer por la enfermedad y los medicamentos-. La psicóloga del programa, que participó en el componente de habilidades blandas, la apoyó. *“Me dijo cosas en el sentido que yo no debo estar todo el tiempo pensando en el retorno... Porque no saben cuándo se van a ir, cuánto tiempo van a estar aquí”*.

Luego de tener esas sesiones de apoyo emocional y psicológico, le quedó clara la necesidad de tener un sentido de arraigo, ubicándose en el país donde ella vive ahora.

Cuando su madre llegó de Venezuela, y luego de alquilar el nuevo departamento, ella decidió comprar cosas para amoblarlo e implementarlo. *“Compré un juego comedor para comer, para sentarme a ver televisión, sentir que era mi hogar nuevamente”*. Esas adquisiciones materiales tuvieron un significado especial para ella: le dieron por primera vez la seguridad de que ella “no estaba de paso” en este país. *“Así lo hice. Y en verdad no tengo fecha para irme. Estoy centrada en mi proyecto y los niños”*.

Ese proyecto consiste en llegar a tener un colegio. Piensa que podrá lograrlo por etapas. Pero la idea la tiene clara: *“Un colegio donde los niños puedan tener muchos servicios ahí. Y que incluya la alimentación, que el padre haga el desayuno y punto. Y que en el colegio se le brinde el almuerzo y la merienda. Que tenga bailes, danzas, modelaje, que puedan hacer muchas cosas los niños... También podría tener un servicio nocturno. Para los padres que no tienen con quien dejar a sus niños, o que quieren salir en la noche con su pareja”*.

## HISTORIA DE VIDA MELINA JOAN MILANO TOVAR

### 1. Su pasado: raíces, infancia, juventud, estudios, familia y trabajo

Melina nació en Caracas, Venezuela. Ella viene de una familia de cinco hijos -- dos varones y tres mujeres-. Su madre era secretaria taquígrafa y durante muchos años trabajó en el Ministerio de Hacienda de Venezuela. Su padre quería ser abogado; sin embargo, nunca pudo seguir una profesión, toda su vida fue comerciante y Melina lo recuerda, pese a todo, como un hombre muy letrado. Él le enseñó a leer y le transmitió el don de la comunicación afectiva.

Melina cursó la primaria en el mismo colegio público que sus hermanos. Posteriormente pasó al bachillerato y tuvo la oportunidad de hacerlo en una institución privada. Una vez que se graduó, sus papás le explicaron que no podían pagarle los estudios, pero sí la incentivaron a trabajar para que ella misma lo haga. De esta manera, Melina comenzó a trabajar de recepcionista en un banco a la vez que comenzó sus estudios universitarios de administración.

Melina se casó con su novio de la universidad y a los cuatro meses salió embarazada de su hijo, quien nació un pie equinovaro. Ella tenía 29 años y durante esos años dedicó gran parte de su tiempo al cuidado de su hijo y las terapias que requería. Posteriormente pasó a trabajar para el laboratorio Abbot con lo que logró comprar su casa y un auto. Tiempo después renunció a ese trabajo para pasar más tiempo con su hijo y empezó a trabajar en la tienda del colegio donde este estudiaba.

Esa época estuvo marcada por el divorcio con su esposo. Ella explica que al dedicarle tanto tiempo a su hijo hizo que descuidara su relación de pareja. Fueron años muy difíciles para Melina puesto que más adelante también enfermó su papá y falleció. Aquel evento la marcó de manera muy fuerte, desde entonces y ya que su hijo había crecido, Melina sintió el impulso de hacer algo distinto para superar el momento difícil que pasaba. Fue así cómo decidió estudiar optometría, una carrera que habían seguido dos de sus hermanas --llegando una de ellas a tener una reputación profesional muy alta en el campo en Venezuela--.

### 2. Su experiencia de migración

Melina se graduó de la carrera técnica de optometría y junto con su hermana pusieron una óptica, la cual hasta la fecha sigue funcionando en Venezuela. Este conocimiento le ha sido de gran utilidad ya que al llegar a Ecuador también se dedicó a ejercer la optometría.

Durante sus últimos años en Venezuela, Melina inició una relación con un hombre ecuatoriano, a quien conoció como cliente en la óptica que tenía. Por mucho tiempo ella se negó a tener una relación de pareja porque se encontraba enfocada en trabajar con la idea de enviar a su hijo a estudiar a Argentina. Al poco tiempo de empezar esa nueva relación, le diagnosticaron cáncer de mama. En retrospectiva, Melina reflexiona y concluye que fue la peor etapa de su vida --la cual pudo superar en gran medida gracias al apoyo de su pareja--.

En el año 2017, Melina y su pareja deciden migrar a Ecuador. En parte, debido a que la madre de su pareja había enfermado, pero también porque la situación en Venezuela era muy complicada. Melina disponía de dinero, pero las colas para conseguir alimentos o gasolina eran inmensas. Y debido a su condición de salud el doctor le recomendó que intente evitar el estrés. Toda esa situación la animó a probar suerte en otro país.

Fue así cómo llega a Portoviejo, en la provincia de Manabí, en Ecuador. Ella considera que fue muy afortunada puesto que llegó un jueves y hacia el día lunes ya había encontrado trabajo en la óptica donde labora actualmente. Expresa que no ha tenido que padecer por ser migrante o venezolana. Considera que siempre hizo las cosas de forma regular y apenas

llegó a Ecuador consiguió cita para sacar su visa. Al llegar al nuevo país también contó con el apoyo de la familia de su pareja, quienes fueron inclusivos desde el primer día; no obstante, ella siempre lloraba por no tener a su hijo cerca. Gracias al dinero que ganaba en Ecuador Melina podía enviarle dólares mientras este aún estudiaba en la universidad. Comenta que siempre pagó lo más caro a fin de que su hijo no tuviera que hacer colas y disponga de comodidades en Venezuela. En el año 2018 su hijo concluye los estudios y migra a Ecuador con ella.

### **3. Su experiencia de llegada e inserción en el país**

Melina considera que la forma en que trabaja y el buen trato que le brinda a la gente le ha abierto muchas puertas, así como ha minimizado cualquier experiencia de xenofobia. Desde que llegó a Ecuador, la única mala experiencia que ha tenido fue cuando se subió a un taxi y el chofer terminó acosándola por su nacionalidad.

Ella reflexiona que la xenofobia se da porque la gente mete a todos los venezolanos en un solo saco: *"Hay cosas que hacen venezolanos que no es correcto y que lamentablemente nos aplican a todos"*. En su caso, ella considera que la experiencia de migrar ha sido maravillosa porque ella se dio cuenta de la capacidad que tiene de volver a empezar: *"Y no es empezar desde cero, es empezar desde la experiencia, desde los años para volver a forjar cosas"*. Pese a que ella en Venezuela tenía una casa y un carro y que en Ecuador tuvo que volver *"a trabajar para alguien"*, alquilar vivienda y no disponer de cosas. Esta experiencia le demuestra que ella ha sido resiliente, capaz y que los años no han sido una limitación. De igual manera, ella siente que tiene un pie en Venezuela y otro en Ecuador, además está fortalecida por la experiencia de haber superado su enfermedad.

Lo negativo de su experiencia migratoria es que encuentra lejos de su familia –a la que extraña mucho-. Sin embargo, vivir en Ecuador le ha posibilitado a tener nuevos amigos con los que ha podido formar un grupo de *"gente maravillosa"*.

Luego de su llegada a Ecuador, Melina comenzó a dar charlas motivacionales y de liderazgo. Esto fue a raíz de su experiencia con la quimioterapia que fue bastante distinta a la que tuvo en Venezuela. Ella encontró que la atención era muy mala y que eso era un elemento que podía afectar mucho los ánimos de los pacientes. Ella sintió que tenía que hacer algo al respecto: *"Vi tanta insensibilidad que yo decía 'no, yo tengo que hacer algo, yo necesito hacer algo'"*. Fue así que ella vio que necesitaba capacitarse aún más, por lo que optó por llevar un curso de coaching en Argentina por medio de una plataforma virtual. A partir de entonces comenzó su proyecto coaching oncológico para ayudar a las mujeres.

### **4. El impacto de la pandemia COVID-19 en su vida social y laboral**

Cuando Melina comenzaba con su proyecto de coaching llega la pandemia. Pasó de reunirse a dar charlas motivacionales a quedarse en casa; por lo que decidió llevar todos los webinars y seminarios virtuales que estuvieran a su alcance para seguir capacitándose. En su caso, su estabilidad económica se mantuvo ya que coincidentemente su esposo había cambiado de empleo de taxista a trabajar en la empresa de agua por lo que él nunca paró y el ingreso fue constante.

En su caso, le bajaron el alquiler y siempre hubo instituciones que apoyaban a los migrantes. Melina también reconoce que su necesidad no era tan grande por lo que se aseguraba que lo que le donaran ella pudiera dárselo a otro compatriota con más necesidad. Después de un tiempo, Melina se reintegró a trabajar a medio tiempo en la óptica, ganando un menor sueldo. Ella y su familia se contagiaron de COVID; sin embargo, la enfermedad pasó de manera leve para ellos.

## 5. Su contacto y participación en el programa **Emprende Segur@**

Melina se enteró del programa recomendada por una conocida. Sobre las clases, comenta que fue un proceso muy lindo, de aprender y también de tolerancia respecto a sus compañeros. Ella lo disfrutó bastante, incluso tuvo la oportunidad de hablar en una de las clases de habilidades blandas.

Su participación en el programa le permitió impulsar la idea de negocio que maduró durante tiempo. El negocio de Melina consistió en una organización dedicada al acompañamiento de pacientes de cáncer de mama por medio de sesiones de coaching y diversas terapias psicológicas. Su objetivo era no sólo que las pacientes puedan recibir servicios sino también puedan encontrar accesorios necesarios cuando se padece esta enfermedad (como pelucas, prótesis, etc.). Con el capital semilla que recibió, Melina logró hacer su página web, se compró una mejor computadora para atender vía Zoom, de igual manera desarrolló material publicitario. Además, también realizó el registro de marca y patente junto con la compra de los accesorios para vender.

En opinión de Melina, el programa estuvo bien organizado; la información impartida le pareció provechosa ya que, si bien ella tenía el conocimiento de cómo era emprender en Venezuela, aprendió a hacerlo en un nuevo contexto. Con las sesiones de habilidades blandas aprendió a conocer a sus compañeros y a poder compartir un poco quiénes son y qué es lo querían. También destaca sus aprendizajes para poder consolidar la idea de negocio; para Melina fue muy importante aprender a desarrollar una estrategia para hacer realidad su negocio. Asimismo, para ella una parte clave fue el aprender a hablar de su negocio con firmeza, con ideas claras y estructuradas.

No tuvo inconvenientes para participar en las actividades del programa; contaba con el tiempo y las herramientas necesarias, y disfrutaba de lo que estaba haciendo. Melina, por otro lado, sabe que tener grupos variados es importante; sin embargo, a modo de recomendación señala que hay que pensar bien el “nivel” de las personas en cada grupo, ya que a veces ella percibía que “no cuadraba” en el grupo puesto que se sentía un paso más arriba de sus compañeros en cuanto a conocimientos.

En la actualidad, ella sigue trabajando en la óptica y durante las tardes se dedica a sus sesiones de coaching, lo que le representa un ingreso adicional. Considera que la principal dificultad para el ejercicio de su trabajo ha sido la pandemia; debido a la falta de proximidad que es lo que necesitan los pacientes oncológicos. Para Melina el programa le trajo muchos conocimientos, para ella se aclararon muchas dudas sobre lo importante de emprender, qué necesitas para emprender, quién eres tú, cuándo y cómo vas a emprender. Si bien antes de participar en el programa ella tenía claridad sobre su emprendimiento, el poder compartir con sus compañeros y así identificar aún mejor sus fortalezas le pareció muy bueno. Comenta: *“Me ayudó a aprender y a tener herramientas para ayudar a las personas”*.

## 6. Su visión y planes a futuro

El sueño de Melina es construir una casa propia. Para eso, se ha encaminado junto con un grupo de venezolanos hacia el objetivo de ahorrar y poder construir sus viviendas en un terreno. Con relación a su condición migratoria, Melina expresa que si bien Venezuela “es un país maravilloso”, que tiene “mucho potencial”, no es el país que ella necesita “ahorita”. Eso hace que ella decida estar en el sitio que le da las oportunidades. Melina está muy agradecida con Ecuador y sabe que está donde le toca estar ahora. Sobre su emprendimiento, ella sabe que su coaching va a crecer y tener impacto, para Melina eso será su legado.

## HISTORIA DE VIDA EMMA DANIELA ZAVALA PAZ

### 1. Su pasado: raíces, infancia, juventud, estudios, familia y trabajo

Emma tiene 33 años y nació Valencia, Venezuela. Sus padres son de Falcón y recuerda una infancia tranquila, rodeada de sus hermanas ya que fueron seis mujeres. Sus padres siempre estuvieron presentes para todo, su mamá fue ama de casa mientras que su papá trabajaba de supervisor.

Sus primeros años de escuela fueron muy tranquilos, a ella le iba muy bien. Siempre tuvo la oportunidad de estudiar, sus papás estaban ahí y recuerda que regresando de clases sus padres les revisaban los cuadernos y estaban al pendiente de lo que les mandaban. Para sus años de secundaria, Emma recuerda que la mandaron a estudiar a hora y media de donde vivía.

Al acabar sus estudios de bachillerato pasó a estudiar a un instituto tecnológico cuando tenía 19 años, donde se especializó en polímeros. Si bien ella quería estudiar derecho, comenta que el instituto era una opción, era gratuito y era algo para no quedarse sin estudiar. Al poco tiempo se graduó como técnico superior en polímeros, además, otro hecho importante en su vida es que se casó y se fue a vivir con su pareja a un departamento.

Emma también cuenta que durante su juventud no trabajó. Y agrega: *"Ojalá hubiera trabajado porque eso me hubiera abierto más la mentalidad de trabajar, por eso sufrí mucho cuando llegué acá (a Ecuador)"*. Asimismo, Emma comenta que aprendió todos los conocimientos pero que nunca "el hacer". Por otro lado, su esposo era mayor y al dedicarse a trabajar en el Seguro Social de Venezuela tenía seguridad laboral por lo que la responsabilidad de Emma era únicamente seguir con sus estudios y cuidar a sus niñas. El único trabajo que tuvo por aquel entonces fue por un lapso de tres meses en un lugar llamado "Unión Química".

### 2. Su experiencia de migración

Con el tiempo, la estabilidad de la familia de Emma fue decreciendo hasta un punto donde ya ni siquiera podían comprar un kilo de arroz. Fue a partir de ese hecho y a la par de que ya no les alcanzaba para ayudar a sus padres que decidieron migrar. Emma nunca se lo había imaginado, incluso a su esposo le quedaba un año para jubilarse, pero comenta que fue algo que se tuvo que hacer. Vendieron sus propiedades y el primero en partir fue su esposo, quien inicialmente se fue a Perú, pero posteriormente terminó en Cuenca, Ecuador, debido a que su documentación no le permitía conseguir empleo.

Emma se reencontró con su esposo después de un año, cuando viajaron de Venezuela a Ecuador por bus en un viaje de 5 días. Recuerda que fue traumático cuando llegaron a una casa donde hacía mucho frío y eso fue nuevo para ella y sus hijas que venían de vivir en una zona de clima caliente. Inicialmente, ella no trabajaba pero llegó un punto donde no tenían para pagar el arriendo y la necesidad fue tanta que tuvo que salir a las calles a vender cosas. Dejaban a su hija de 3 años encargada con la de 10 años y salían a vender limones para poder sacar adelante a su familia.

### 3. Su experiencia de llegada e inserción en el país

Emma llegó con muchas ilusiones a Ecuador. Había apostillado su título esperando conseguir trabajo de su profesión. De igual manera, con su esposo tenían la idea de emprender y buscaban trabajar para tener una base e ir formando su negocio. Comenta el contraste de mentalidad que hay entre países, siendo que en Venezuela la gente se dedicaba principalmente a trabajar para otros y eran pocas las personas que emprendían.

El plan inicial era buscar trabajo en su rubro, incluso se le presentó una oportunidad que finalmente no se concretó. Al ver que no tendría ingresos como dependiente hicieron su primer intento de emprendimiento con un carrito de salchipapas. A la par, Emma se iba inscribiendo en todos lados para poder capacitarse. Desde que llegó a Ecuador, Emma comenta que un gran apoyo fue la organización HIAS, quienes les ayudaron a instalarse, así como también les prestaron ayuda con la alimentación.

Cuando comenzaron con el negocio de salchipapas un impase importante que tuvieron fue respecto a las personas que les arrendaban la vivienda. Comenta que eran personas xenofóbicas, una pareja con muchos problemas que terminaban amenazándose hasta con cuchillos. Al ver esta situación Emma y su familia buscaron

mudarse inmediatamente por lo que tuvieron que cerrar el local de salchipapas puesto que no podían con dos arriendos al mismo tiempo. Pese a esto Emma ve que en Ecuador hay muchas oportunidades ya sea vendiendo o desempeñando cualquier actividad. Ella considera que su logro ha sido “quitarse la pena” y salir a la calle para salir adelante.

#### **4. El impacto de la pandemia COVID-19 en su vida social y laboral**

Emma considera que es una persona muy sociable. Antes de la pandemia a ella le gustaba asistir a la iglesia y conocer distintas personas. Posteriormente esto cambió bastante, narra que la pandemia los tomó desprevenidos, por lo que ellos constantemente se preguntaban “¿Qué hacemos?”. La salida que encontró fue gracias a una conocida que vivía cerca a su vivienda, quien les consiguió un saco de limón y los instó a salir a vender a las calles –una actividad generadora de ingresos que han mantenido hasta la actualidad-.

#### **5. Su contacto y participación en el programa**

Emma cuenta que ella es muy curiosa, es por esa razón que un día buscando por Facebook llegó a enterarse del programa. Ella vio que habían capacitado otras personas, lo cual le pareció “algo chévere” y consideró que podrían ayudarla a salir adelante. Ella tomó la iniciativa de escribirles con su idea de emprendimiento, y ellos en respuesta la convocaron y posteriormente ingresó al programa.

Comenta que estuvo muy contenta de participar en el programa, asistió a clases y presentó sus tareas. Para ella los profesores fueron muy dinámicos y divertidos. Le gustó que eran alegres y a la par estaban dispuestos a brindar ayuda ante cualquier eventualidad. Esto lo sintió particularmente en relación a la capacitación financiera, a partir de esto aprendió a contemplar este campo como algo más cotidiano, puesto que ahorrar es algo que se pone en práctica en el día a día.

Durante el curso del programa le dieron el bono de vulnerabilidad el cual le fue de mucha ayuda y lo destinó al pago de su arriendo. Con las clases de emprendimiento y habilidades blandas Emma aprendió que muchas veces las personas no caen en cuenta de las habilidades y virtudes que poseen y eso fue algo que le hicieron ver dentro del programa. Ella considera que el mismo hecho de buscar emprender ya implica un cambio de mentalidad. Como ella ya tenía su idea de negocio y el carrito de salchipapas era una realidad, lo que ganó con el programa es que le ayudó a organizarlo y le enseñó cómo comenzar de nuevo: *“A pesar de que lo tenemos, porque a veces (nos preguntábamos) ‘por qué no nos alcanza’ o ‘por qué no nos rinde’... Entonces en la parte de finanzas nos ayudaron a sacar el costo, el precio y eso nos ayuda mucho”*. Sin embargo, en su caso, el hecho de no haber recibido el capital semilla frenó el impulso del negocio y la posibilidad de generar ganancias. En el contexto de una prolongada pandemia, se vio obligada a cerrar su negocio.

Otro tema que Emma destaca es el aprendizaje sobre cómo hacer inventario y cómo conseguir proveedores. Comenta además que el programa la impulsó a realizar varias acciones a favor de su emprendimiento. Ella hizo un pequeño estudio de mercado visitando otros locales, lo cual le permitió identificar en qué cosas fallaba y ponerlo en práctica en su propio proyecto. Incluso también averiguó dónde poder vender el aceite quemado para no generar desperdicios, así como buscar contactos en el servicio de reciclaje. Por todos estos motivos ella considera que las capacitaciones fueron excelentes. Ella comenta: *“Pudimos salir adelante porque sólo nos faltaba un empujoncito nada más. En mi caso sólo faltaba eso, yo lo veo así”*.

Cuando Emma hace un balance del programa comenta: *“No me quejo de la capacitación, me quejo del final. Al final como ¿qué pasó? ¿dónde está? ¿en qué quedé mal? o por qué unos ganaron, unos sí. Si hay, aunque sea un capital semilla y si somos un grupo, por qué no lo dividen entre todo el grupo y así sea algo, pudimos haber hecho mucho”*. Pese a ello, Emma se quedó con la curiosidad de saber por qué no la eligieron para el capital semilla y le hubiera gustado que le señalen los motivos por los cuales no salió para poder contar con una retroalimentación. Su recomendación para el programa es que si se va a asignar un capital ella considera que se podría hacer un equipo de participantes más pequeño. Por otro lado, considera que no necesariamente les tendrían que aportar dinero, sino que también podrían aportarles con insumos para inventario.

Ella considera que lo que más le aportó el programa fue el conocimiento obtenido en las capacitaciones. Ella pudo ver que no sólo puede emprender con sus salchipapas sino también con “cualquier otra cosa”. Desde entonces, ha contemplado

la posibilidad de impulsar una iniciativa desde su área ya que ve que en Cuenca no hay una recicladora como tal. Sabe que para eso necesita muchas cosas, pero considera también que ya sabe cómo planificarlo y cómo tener el proyecto: "Gracias a todos los conocimientos adquiridos, sé que puedo emprender no sólo eso sino cualquier otra cosa".

#### **6. Su visión y planes a futuro**

En la actualidad, ella califica que su situación está igual que en Venezuela, sólo que donde está sí tiene acceso a alimentos. Le gustaría en un futuro volver a abrir su emprendimiento, ella sabe que la gente estaba encantada y le gustaba lo que hacía. Constantemente le preguntan cuándo volverán a abrir las papas; sin embargo, se ve limitada ya que en la actualidad viven en un cuarto y a la fecha les ha sido imposible implementar de nuevo el negocio.

Pese a ello, Emma señala que ya tiene su logo listo. Espera a futuro poder abrir un local, para eso principalmente necesita dinero. Asimismo, de momento, los créditos no están a su alcance, ella explica: *"En primer lugar, eres migrante; en segundo lugar, ¿quién te puede prestar?; tres, yo pude abrir una cuenta porque tengo pasaporte, pero si no tienes movimiento ¿cómo logas un crédito?"*. Hasta el momento ése ha sido un tema que aún no ha podido solucionar.



## HISTORIA DE VIDA ALICIA MAYTE HERNÁNDEZ FUENMAYOR

### 1. Su pasado: raíces, infancia, juventud, estudios, familia y trabajo

Alicia nació en Maracaibo, Venezuela, actualmente tiene 49 años. Ella es la menor de cinco hermanos y cuenta que viene un hogar humilde, pero “de muchos valores”. Su padre fue huérfano y no tuvo la oportunidad de tener estudios; no obstante, él se trazó como meta que sus hijos sean profesionales. Su padre era comerciante mientras que su mamá era ama de casa.

Su infancia fue muy tranquila, ella fue a un colegio público en Maracaibo. Alicia recuerda asistir en el turno de la tarde y ser muy buena estudiante. Posteriormente continuó sus estudios secundarios. Cuando acabó el colegio entró a la universidad donde hizo la licenciatura en química pura.

Mientras estudiaba en la universidad también comenzó a apoyar económicamente a su familia. Alicia vendía bisutería, oro, trajes de baño, ella siempre se caracterizó por vender algún producto para apoyar a sus padres. Su primer trabajo formal fue aún durante la universidad colaborando en un centro “Fe y Alegría” de educación para adultos. Alicia cuenta que esa experiencia hizo que se enamorara de la educación; ella comenzó como colaboradora y terminó como coordinadora del centro. Esto también la motivó posteriormente a estudiar educación y trabajar como profesora de secundaria.

Terminó la universidad en 1998, cuando tenía 27 años y, posteriormente, dos años después se casó y tuvo a su primera hija. Alicia recuerda que fue un embarazo difícil dado que por aquel entonces fallece su padre y, meses después, su madre a causa de cáncer. Los años transcurrieron y Alicia tuvo su segunda niña; asimismo, continuó enseñando al igual que su esposo, quien era profesor universitario.

### 2. Su experiencia de migración

Cuando sus hijas ya cursaban el bachillerato y contemplando la situación de su país ---viendo que el sueldo ya no les alcanzaba al igual que la mayoría- empezaron a barajar la posibilidad de migrar. Era algo que consideraban constantemente, pero era una realidad que no querían aceptar. Inicialmente pensaban migrar a Ecuador porque lo vieron como “un país bonito”, donde tenían “el mismo clima”; sin embargo, para ellos resultó muy caro poder tramitar documentos como títulos universitarios o partidas de nacimiento por lo que vieron como mejor opción ir a Perú. Inicialmente el plan era ir a la ciudad de Trujillo, ya que al buscar imágenes de la ciudad les pareció un sitio agradable; sin embargo, terminaron en Lima.

El primero en viajar fue su esposo en mayo del 2018 mientras que Alicia permaneció en Venezuela con sus hijas. Pasaron cuatro meses antes de que pudieran reunirse, los cuales Alicia recuerda con mucha tristeza. Ella nunca había tenido una experiencia de separación con su familia y el partir de su esposo resultó un evento traumático, como una prueba en la vida. Su viaje a Lima transcurrió en autobús donde se quedaron una noche en Colombia y en Ecuador, en casa de amigos.

### 3. Su experiencia de llegada e inserción en el país

Cuando Alicia llegó a Lima su esposo contaba con el apoyo de una iglesia para alquilar una habitación a su llegada. Ella relata que se encuentra muy agradecida con ellos ya que le brindaron el calor humano que para todo inmigrante es muy valioso. Asimismo, los recibieron como si los conocieran de toda la vida. El reencuentro de la familia sucedió en el centro comercial Plaza Norte y lo recuerda como un momento muy emocionante. Estuvieron viviendo en la habitación que les facilitaron con el apoyo de la iglesia hasta que se pudieron mudar a un departamento a fines del 2018.

Alicia y su familia siguieron participando de las actividades de la iglesia, ella cantaba y su esposo tocaba la guitarra. Con relación al tema de la discriminación, ella comenta que ésta no ocurrió respecto de su nacionalidad sino con relación a su edad. Como ella tiene 49 años y su esposo 51, ha sido muy difícil conseguir trabajo en su área. Al venir a Perú ella y su esposo tenían la aspiración de trabajar en su profesión; no obstante, a pesar de que cuentan con mucha experiencia y han repartido sus currículums en muchos lados no han logrado laborar de docentes en el nivel que se especializaron.

En Lima, Alicia ha trabajado cuidando personas de la tercera edad, así como en una guardería infantil. Todos estos empleos los ha conseguido por recomendación. Para ella la experiencia de migrar ha sido una avalancha de emociones y un aprendizaje: *"A pesar de que estamos en un sitio donde de verdad que estamos bien, hay momentos en los que dices... 'aquí estoy'. Sobre todo, cuando hay que cancelar la renta, las obligaciones que uno tiene ¿no? Y tú piensas 'yo tengo allá, tengo mi casa'. Yo tengo allá dos casas y aquí tenemos que ver cómo cancelar porque no tenemos ¿no? Entonces que dices 'tanto que estudié para poder ser alguien en la vida' entre comillas ¿no? Pero no, Dios te pone en el sitio que debes estar (...) Y, sin embargo, a pesar de que da vueltas la vida, yo a estos abuelitos los trataba con el amor de la vida y era como si yo pudiera hacerlo con mi mamá o mi papá que no tuve esa, esa oportunidad porque se fueron muy pronto ¿no?"*.

#### **4. El impacto de la pandemia COVID-19 en su vida social y laboral**

Antes de la pandemia su cotidianidad durante la semana era levantarse y preparar los alimentos para su familia, luego era ir a trabajar en la guardería hasta la tarde. De igual manera, los fines de semana era participar en la iglesia y la misa. Con la llegada de la pandemia de la noche a la mañana todo esto cambió. Sin trabajo y sin asistir a la iglesia, la pandemia impactó en Alicia a tal punto que "se enfermó de los nervios" porque su nueva preocupación era cómo resolver el día a día.

Tanto Alicia como su esposo perdieron sus empleos y tuvieron que comenzar a trabajar en diversas actividades como vender galletas o hacer panes para poder vivir el día a día. Una vez más destaca el apoyo de la iglesia donde ella refiere: "Si hay algo que yo voy a tener en el corazón de acá de Lima son las personas maravillosas que he encontrado". Hasta la actualidad el tema de la pandemia es un tema difícil; ni ella ni su esposo cuentan con un trabajo estable. Sus días ahora son para lo que en Venezuela se llama "salir a matar tigre", es decir, buscar cualquier trabajo ocasional para poder subsistir. De esta manera, Alicia buscaba realizar cualquier actividad que encontrara, como limpieza o cuidado de niños.

#### **5. Su contacto y participación en el programa**

Alicia tomó conocimiento del programa gracias a una sobrina. Como ella se encontraba buscando trabajo le gustó la iniciativa y se inscribió. Recuerda llenar sus datos a lo que posteriormente la llamaron por teléfono y le hicieron una entrevista. Posteriormente salió seleccionada y la incorporaron en un grupo de WhatsApp para hacer las clases por Zoom.

Respecto del hecho que la capacitación haya sido virtual, Alicia no tuvo ningún problema. Ella comenzó en el mes diciembre y califica la capacitación recibida como "excelente". En su caso, ella logró obtener el capital semilla. Además, comenta que le dieron la facilidad de depositarle el dinero a la cuenta de su esposo ya que ella no tenía una cuenta bancaria. Lo primero que hizo fue adquirir una máquina de coser para echar a andar su emprendimiento.

Para ella, el programa fue muy bueno ya que representó "una mano amiga" que la empujó a comenzar. Ella considera que es una oportunidad que a muy pocas personas se la pueden brindar y ya depende de cada uno si continúa o no. Por otro lado, un punto que Alicia ha notado y que recomendaría mejorar es que hay varias personas que repiten el programa. Ella considera que en esos casos se le debería dar la oportunidad a otras personas. También agrega que sería ideal que las capacitaciones se mantengan virtuales ya que permite que se pueda participar así sea que esté en un sitio lejano.

Alicia considera que tras su participación en el programa, si bien se ha beneficiado, su negocio no ha podido despegar. Si bien con el capital semilla pudo adquirir una máquina de coser y las capacitaciones educación financiera han sido de especial ayuda, el tema de la pandemia sigue siendo la principal limitante. Con las primeras compras Alicia comenzó a fabricar ropa que logró vender y con las ganancias reinvertió en otra máquina. Asimismo, también optó un crédito de 500 soles. Con eso logró comprar más mercadería, pero también lo destinó a la legalización de sus documentos y poder optar por el carné de extranjería tanto para ella como para sus hijas.

A la fecha, señala que aún no puede depender únicamente de los ingresos que obtiene a través del trabajo de costura. En ese sentido sus ganancias no han aumentado y aún siguen siendo bastante variable lo que pueda sacar al día. Pese a esto, Alicia lleva varios aprendizajes a la práctica: *"Uno aprende a priorizar gastos, entonces, en esta parte como que me ha hecho, a ayudar a subir un poquito, uno ahora dice 'Bueno, esto es prioritario, esto es lo primero que tengo que cancelar, ahorita no puedo comprar'"*. También ha logrado aplicar los aprendizajes de bioseguridad, especialmente al momento de hacer la entrega de sus pedidos.

Por otro lado, considera que el impacto del programa en su vida ha sido como “una mano amiga”. Como ella se había enfermado emocionalmente al inicio de la pandemia, la ayuda prestada por el programa le permitió contar con las herramientas necesarias para “centrarse”, poner los pies en la tierra y poder salir adelante. *“En esa parte yo creo que me ayudó bastante, para poder dejar los temores y ganar ánimos”.*

#### **6. Su visión y planes a futuro**

Con la pandemia, Alicia y su familia enfermaron de COVID-19 –siendo ella la más afectada-. Si bien se siente agradecida por haber podido superar esa situación, tuvieron que usar los pocos ahorros para el negocio para costear los tratamientos. De momento, hacia futuro, ella se ve haciendo más prendas para poder retomar el emprendimiento que ya ha iniciado. Ella identifica también que necesita capital para poder reinvertir y poder sacar a flote su emprendimiento de costura.

Finalmente, Alicia todos los días sueña con regresar a Venezuela, pese a que en Perú tiene una familia y se ha cruzado con personas “muy buenas”, ella espera que las cosas mejoren en su país. Ella desea que en Perú nunca se tenga que pasar una situación como la que los migrantes venezolanos tuvieron que pasar en su país. Su esperanza es que poco a poco su país vaya mejorando y algún día pueda regresar ya que ahí está su familia, sus hermanos y algunas de sus cosas.

Ella siente que “es una bendición de Dios” estar en Perú y sabe que por algo él la ha puesto ahí. Considera que ha aprendido mucho, que ha crecido como persona y se siente agradecida. El mensaje que le gustaría dejar para los del programa es el siguiente: *“De verdad que ha sido muy positivo, de verdad que ha sido una mano amiga, invaluable que no sólo me ha permitido tener herramientas sino salir a flote con eso”.*

## 9.8 Anexo 8 Representatividad de participantes en la encuesta de beneficiarios

En el presente anexo se compara la composición de la muestra de la encuesta a beneficiario (ver Tabla 28) con la población total de beneficiarios (Tablas 7 y 8) según país.

**Tabla 26. Características sociodemográficas de la muestra de la encuesta a beneficiarios**

Características Sociodemográficas	Ecuador*		Perú	
	Nacionales	Venezolanos	Nacionales	Venezolanos
<b>Género</b>				
Femenino	83%	87%	78%	70%
Masculino	17%	13%	22%	30%
<b>Edad</b>				
Media Edad	41.4	38.55	42.88	37.92
<b>Hijos</b>				
Tiene hijos menores de 18	56%	80%	64%	67%
<b>Tiempo en el país en años</b>				
Media		2.67		2.53
<b>Estado Civil</b>				
Conviviente/Casada/o	51%	57%	57%	59%
Divorciada/o / Separada/o	30%	4%	13%	5%
Soltera/o	19%	37%	29%	37%
Viuda/o	0%	2%	1%	0%
<b>Nivel educativo*</b>				
Educación General Básica/Primaria completa o incompleta	28%	11%	8%	2%
Bachillerato/Secundaria completa	40%	33%	36%	23%
Técnica completa	21%	26%	36%	20%
Superior/universitaria completa	11%	30%	20%	57%
<b>Total de observaciones</b>	<b>58</b>	<b>47</b>	<b>144</b>	<b>203</b>

\*Se excluyen dos observaciones de participantes colombianos en la muestra

\*\*Se agruparon de los niveles educativos de Ecuador y Perú se realizó con fines comparativos y no representan equivalencia entre países.

En Ecuador, la distribución de género en la población y en la muestra son parecidas en tanto existe una predominancia femenina tanto entre nacionales como entre venezolanos. No obstante, existen diferencias en las proporciones. El porcentaje de beneficiarios ecuatorianos femeninos de la población del proyecto (90.4%) fue mayor que en la muestra de la encuesta (83%). Inversamente, la proporción de venezolanos femeninos en la población del proyecto (79.5%) fue menor a su contraparte muestral (87%).

En cuanto al nivel educativo, existe una mayor proporción de ecuatorianos con Bachillerato tanto en la muestra (40%) como en la población total de beneficiarios (45.6%). No obstante, los ecuatorianos con educación superior son mayor en la población (23.7%) que en la muestra (11%); mientras que aquellos ecuatorianos con educación técnica son menores en la población (6.1%) que en la muestra (21%). Por su parte, la muestra de venezolanos en Ecuador presenta una mayor proporción de participantes con bachillerato (36%) seguido de beneficiarios con educación superior (30%) y con educación técnica (26%). Si bien en la población de venezolanos existe una proporción similar de bachilleres (34.8%), esta presenta una proporción mayoritaria de beneficiarios con educación superior (56.8%) y minoritaria de beneficiarios con educación técnica (5.3%).

Con respecto al estado civil, existe un contraste mayor entre la muestra de la encuesta y la población de beneficiarios total. El grupo de beneficiarios venezolanos estuvo compuesto predominantemente por solteros en la población total

(57.6%) y casados/convivientes en la muestra de la encuesta (57%). Inversamente, el segundo grupo predominante entre venezolanos fue de casados/unión libre en la población total (38.6%) y de solteros en la muestra (37%). En contraste, los beneficiarios ecuatorianos constituyeron mayormente de personas casadas/convivientes tanto en la población total (42.1%) como en la muestra (51%). No obstante, el segundo grupo predominante entre ecuatorianos fue el de solteros en la población total (41.2%) y de divorciados para la muestra (30%).

En el caso peruano, también hubo una predominancia femenina tanto en la población beneficiaria del proyecto (77.6% entre peruanos y 65% entre venezolanos) como en la muestra de la encuesta (78% entre peruanos y 70% entre venezolanos). Asimismo, como se aprecia en estos datos, la distribución de género en la población y en la encuesta es bastante similar.

La comparación en las características de la población beneficiaria y la muestra de la encuesta para el caso peruano se dificulta en otras variables debido a que en la base de datos de la primera existe un gran número de casos perdidos (ver Tabla 8). En base a esta información limitada, se puede señalar que tanto para venezolanos como peruanos existe una sobre representación de beneficiarios con educación superior en la muestra. Mientras que entre la población de beneficiaria los peruanos con educación superior técnica y universitaria correspondían al 14.6% y al 8.6% respectivamente, en la muestra de peruanos de la encuesta estas cifras ascienden a 36% y 20%. Similarmente, mientras que los beneficiarios venezolanos del proyecto con educación técnica y educación universitaria correspondían al 8.8% y 26.2% respectivamente, la muestra de esta población corresponde al 20% y al 57%.

En el caso del estado civil, existe una predominancia de casados/convivientes tanto en la población total de beneficiarios (30.6% entre peruanos y 34.8% entre venezolanos) como en la muestra de la encuesta (57% entre peruanos y 59% entre venezolanos). Similarmente, en ambos casos el siguiente grupo predominante es el de solteros (peruanos: 21.3% en la población y 29% en la muestra; venezolanos: 23.3% en la población y 37% en la muestra).

## 9.9 Anexo 9 Consentimiento Informado utilizado en las entrevistas

### PRESENTACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Somos un equipo de investigadores de GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo), uno de los principales centros de investigación independiente del país. GRADE no se encuentra afiliado a ninguna universidad ni a ningún partido y nuestras investigaciones cumplen siempre con los más altos estándares de rigor.

En ese sentido, la presente entrevista corresponde a las acciones de evaluación de los programas “**Promoción de la integración en el mercado de los migrantes y refugiados venezolanos en los países latinoamericanos y caribeños mediante el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo con equidad - RLA/18/01/RBSA**” (en adelante, **RBSA**) e “**Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente - RLA/19/03/USA**”, implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La meta de este estudio es realizar una evaluación independiente y contribuir con la retroalimentación de las acciones de los programas y con el equipo técnico de OIT.

Al acceder a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 45 minutos (entrevista) / 1 hora y media (historia de vida) de su tiempo aproximadamente. Dado que esta conversación se llevará a cabo de forma remota, se ha previsto usar Zoom para su realización. Esta conversación será grabada con fin de que los investigadores puedan transcribir y recordar las ideas que usted haya expresado.

Su participación es enteramente **voluntaria**. La información que se recoja será estrictamente **confidencial** por lo que su nombre y datos serán manejados con absoluta discreción y siguiendo el criterio de anonimato. Sin embargo, nos gustaría acordar con usted la opción de eventualmente poder citar de forma textual su opinión y/o testimonio. Si usted está de acuerdo podríamos omitir su nombre pero sí indicar su cargo.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento de la entrevista sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

A continuación, aplicaremos un **Consentimiento Informado** donde usted podrá manifestar verbalmente su voluntad de participar. **Consentimiento grabado:**

Entonces, procederé a grabar su consentimiento.

Por favor, diga su nombre:

Por favor, diga si está de acuerdo en participar de la siguiente entrevista sobre los temas que le hemos explicado y si está de acuerdo en que grabemos la conversación.

Por favor, diga si está de acuerdo en conceder autorización para citar de forma textual su opinión y/o testimonio.

Por favor, diga si está de acuerdo en que citemos su cargo.

Le agradecemos mucho por su colaboración.

## 9.10 Anexo 10 Línea de Tiempo del diseño e implementación de los proyectos

