



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



# Evaluación agrupada final independiente de Migración laboral en Perú y Ecuador

## INFORME DE EVALUACIÓN

**Código de Proyecto:** RLA/19/03/USA & PER/20/03/ESP

**Naturaleza de la evaluación:** Independiente agrupada

**Calendario de la evaluación:** Final

**Fecha de la evaluación:** Febrero – Julio 2022

**País:** Perú y Ecuador

**Resultado de Programa y Política:** P&P 2020-2021: Resultado 7

**ODS:** 5, 8, 10

**Oficina Técnica:** DWT/CO - Lima

**Oficina Administrativa:** OIT - Lima

**Nombre de los consultores:** Jorge García Burgos (coordinador), Salvador Bustamante Aragonés, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova.

**Gestión de la evaluación:** Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación)

**Oficina de Evaluación de OIT:** Patricia Vidal Hurtado (Oficial de Evaluación)

**Donante y presupuesto:** RLA/19/03/USA (USD \$ 4 millones) & PER/20/03/ESP (EUR 250,000)

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



# INFORME FINAL

Evaluación Agrupada Final  
Independiente de Migración  
Laboral en Ecuador y Perú.

*Junio 2022*

---

**Consultoría:** Evaluación Agrupada Final Independiente Migración Laboral.

**Periodo de realización de la evaluación:** febrero – abril 2022.

**Localización:** Perú y Ecuador.

**Equipo consultor:** Jorge García Burgos (coordinador), Salvador Bustamante Aragonés, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova.

**Organización contratante:** Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**Persona de contacto de la organización contratante:** Cybele Burga.

Contacto

Jorge García Burgos

Artival Research & Evaluation

Jorge.garcia@artival.es

+34 655.118.142

www.artival.es

---

# ÍNDICE

ACRÓNIMOS .....	5
LISTADOS DE TABLAS .....	7
LISTADO DE FIGURAS .....	7
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	8
2. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO .....	22
INTRODUCCIÓN .....	22
CONTEXTO Y ANTECEDENTES .....	22
DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS .....	23
3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	28
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	28
ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	29
USUARIOS DE LA EVALUACIÓN .....	29
4. ENFOQUE EVALUATIVO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	30
ENFOQUE EVALUATIVO .....	30
CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	32
5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	32
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS .....	32
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS .....	34
6. NORMAS Y ESTÁNDARES .....	36
7. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN .....	37
8. PRINCIPALES HALLAZGOS - DISEÑO .....	38
9. PRINCIPALES HALLAZGOS - EFECTIVIDAD .....	49
10. PRINCIPALES HALLAZGOS - EFICIENCIA .....	71
11. PRINCIPALES HALLAZGOS - ORIENTACIÓN AL IMPACTO .....	80
12. PRINCIPALES HALLAZGOS - SOSTENIBILIDAD .....	87
13. CONCLUSIONES .....	94
14. RECOMENDACIONES .....	98
15. BUENAS PRÁCTICAS .....	102
16. LECCIONES APRENDIDAS .....	106
17. ANEXOS .....	110
ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN .....	111
ANEXO 2. TÉCNICAS POR GRUPO Y TIPO DE INFORMANTE .....	120
ANEXO 3. VISUALES COSECHA DE RESULTADOS .....	125
ANEXO 4. TEORÍA DE CAMBIO .....	128
ANEXO 5. LISTADO DE INFORMANTES .....	130
ANEXO 6. HISTORIAS DE VIDA .....	133
ANEXO 7. TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	146

## ACRÓNIMOS

<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>CONFIEP</b>	Confederación nacional de Instituciones Empresariales Privadas
<b>EBDH</b>	Enfoque Basado en Derechos Humanos
<b>EMT</b>	Evaluación de Medio Término
<b>FUDELA</b>	Fundación de las Américas
<b>GEEW</b>	Gender Equality and Empowerment of Women
<b>GTRM</b>	Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MIGRANT</b>	ILO-Labour Migration Branch
<b>MTIGM</b>	Mesa de trabajo Intersectorial de la Gestión Migratoria
<b>NNUU</b>	Naciones Unidas
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OH</b>	Outcome Harvesting
<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental.
<b>ONU-SWAP</b>	Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
<b>OSB</b>	Organizaciones Sociales de Base
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>R4V</b>	Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela
<b>RBSA</b>	Regular Budget Supplementary Account
<b>SNU</b>	Sistema de Naciones Unidas
<b>SUNEDU</b>	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
<b>SPE</b>	Servicios Públicos de Empleo
<b>TdC</b>	Teoría del Cambio

<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura,
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## LISTADOS DE TABLAS

TABLA 1. PRINCIPALES USUARIOS Y USOS DE LA EVALUACIÓN .....	29
TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE CAMBIOS PARA SU ANÁLISIS.....	33
TABLA 3. RESUMEN DE LA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA .....	35
TABLA 4. PARTICIPANTES POR TÉCNICA EMPLEADA .....	36
TABLA 5. LIMITANTES Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN.....	37
TABLA 6. RESUMEN DE RESULTADOS A NIVEL INDIVIDUAL.....	50
TABLA 7. RESUMEN DE RESULTADOS A NIVEL INSTITUCIONAL.....	54
TABLA 8. RESUMEN DE RESULTADOS A NIVEL ESTRUCTURAL .....	57
TABLA 9. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA M&E CON ELEMENTOS CLAVE.....	62
TABLA 10. RESULTADOS INDICADORES OUTCOME NIVEL INDIVIDUAL .....	81
TABLA 11. RIESGOS A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS .....	92

## LISTADO DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. RESULTADOS ENCUESTA "VALORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN POR EMPRENEDORES" .....	52
ILUSTRACIÓN 2. RESULTADOS CUESTIONARIO - PRINCIPALES DIFICULTADES DURANTE LA PARTICIPACIÓN EL LOS PROYECTOS .....	53
ILUSTRACIÓN 3. RESULTADOS ENCUESTA - VALORACIÓN APOYOS COMPLEMENTARIOS.....	53
ILUSTRACIÓN 4. EVOLUCIÓN DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO EN EL TIEMPO PARA EL PROYECTO USAID .....	72
ILUSTRACIÓN 5. RESULTADOS IDENTIFICADOS A TRAVÉS DE LA "COSECHA DE RESULTADOS" .....	82
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS COSECHA DE RESULTADOS - NIVEL INDIVIDUAL.....	84

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## CONTEXTO Y APROXIMACIÓN

A continuación, se presenta el informe de la evaluación final independiente agrupada de los proyectos “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” (RLA/19/03/USA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el proyecto “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana” (PER/20/03/ESP), financiado con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Ambos proyectos están implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y están estratégicamente vinculados a los temas de migración y movilidad humana e inserción laboral, ya que se centran en la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes. Además, el Proyecto AECID es un subconjunto del Proyecto USAID en términos de población objetivo y área geográfica, que centra sus acciones en Perú.

El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación de Artival Research & Evaluation y se presenta ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.

La Evaluación Agrupada Final Independiente ha tenido por objetivo contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación. De acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia (TdR) (anexo 8), el **objetivo principal** ha sido “evaluar la pertinencia, validez del diseño, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis; el tripartismo, el diálogo social, la igualdad de género y no discriminación, la transición al cambio climático y la sostenibilidad ambiental, para poner a prueba los supuestos subyacentes sobre las contribuciones a impactos de desarrollo más amplios y el aprendizaje organizacional”.

De acuerdo con lo establecido en los TdR, la evaluación final independiente debiera cubrir todas las acciones vinculadas a los dos proyectos sobre integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en Ecuador y Perú en la fase 2 de implementación y hasta el cierre, es decir, todas las actividades/productos no cubiertos en la evaluación de medio término. Sin embargo, el proyecto USAID en Perú fue prorrogado tres meses más de lo previsto, hasta junio de 2022, por lo que algunas de las acciones estaban en proceso de finalización en el momento del cierre de la evaluación.

El enfoque evaluativo se ajusta al tipo de evaluación establecido por los TdR, final e independiente. Por ello, la evaluación ha sido **conducida por un equipo externo, con un modelo no experimental, y orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas**. Se han considerado los criterios de validez del diseño, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad, definidos en el informe de inicio presentado. Se han seguido metodologías cuantitativas y cualitativas de investigación, incluyendo las técnicas de revisión documental, entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, historias de vida y cuestionarios online.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

### VALIDEZ DEL DISEÑO



**1.1 La Teoría de Cambio** (TdC) del proyecto, elaborada durante la segunda fase de ejecución (en septiembre de 2021) es detallada y completa, ya que incluye todos los elementos clave, la lógica interna de la intervención y una explicación minuciosa de cómo se espera que se generen cambios a todos los niveles. Por el contrario, no existe un nivel de detalle suficiente para los supuestos necesarios que generen el cambio a todos los niveles. **1.2** No se pudo concretar hasta qué punto el diseño de la TdC se hizo de manera **participativa**. **1.3** La TdC no se incluye en los documentos de uso más frecuente, como son los informes de progreso o los tableros de monitoreo, por lo que su nivel de disseminación es limitado. Finalmente, la TdC ofrece una visión global de ambos proyectos, explicando la interconectividad entre ellos.

**1.4** A raíz de la pandemia, el **Proyecto USAID tuvo que ser adaptado** en su primera fase de implementación (2020-2021), en consonancia con el “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19”. La nueva orientación puso el acento en la asistencia directa a las personas migrantes y/o refugiadas afectadas por la crisis en la generación de medios de vida, pasándose de un proyecto de incidencia política a una intervención directa con población meta. **1.5** La **reorientación del Proyecto USAID** mantiene su pertinencia con respecto a la intervención inicial, además de superar los enfoques humanitarios desde los que, con frecuencia, es abordada la problemática de la movilidad venezolana, para centrarse en la integración socioeconómica. Sin embargo, esto generó una pérdida de peso del componente relativo a la incidencia política, incluida únicamente durante la segunda fase del proyecto. **1.6 El proyecto financiado por AECID** se diseñó como una propuesta centrada en la atención directa de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en Lima, orientada a la generación de medios de vida aprovechando la experiencia y resultados del Programa Emprende Secur@, implementado en el marco del Proyecto USAID. Esta prioridad en atención directa y en la población de Venezuela, fue en respuesta a un criterio de la Oficina Técnica de Cooperación de AECID en Perú durante la fase de diseño del proyecto.

**1.7.** Se produjo un cierto **desajuste entre los plazos** de recepción de los resultados finales de la evaluación intermedia y el inicio de la segunda fase de los proyectos, ya que los resultados de la EMT se recibieron cuando ya había sido aprobado el diseño de la fase II. A pesar de ello, algunas de las cuestiones señaladas en la EMT habían sido identificadas, compartidas con el equipo técnico de la OIT e incluidas en el diseño con anterioridad, como la vinculación de la incidencia política con la intervención directa del Emprende Secur@, el avance en el nivel macro institucional y de diálogo entre representantes del tripartismo, o la mejora del enfoque de género. **1.8 El principal cambio estratégico** puesto en marcha durante la segunda fase de los proyectos está vinculado a la necesidad de recobrar el diseño original, esto es, la naturaleza tripartita de OIT y la incidencia política como un vehículo necesario para la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas. **1.9 En cuanto a las diferencias entre países**, la finalidad del proyecto es, en ambos casos, la integración socioeconómica de personas migrantes y/o refugiadas y venezolanas y los componentes fueron similares para ambos países, aunque con algunas diferencias de forma en la implementación. **1.10** No hay evidencia de complementariedad en el diseño de los componentes de cada país, más allá de la inclusión de una coordinación subregional. Sin embargo, debido a problemas administrativos, esta figura no pudo incorporarse hasta la segunda fase del del proyecto, comenzando a establecerse canales de comunicación.

**2.1. El diseño del proyecto es pertinente con el mandato de la OIT** de promover el trabajo decente y en línea con los ODS 8.3 y 8.5, ya que pone el acento en la inserción laboral como vía de integración socioeconómica de la población migrante y refugiada en la sociedad de acogida.

También está en consonancia con algunos de los instrumentos internacionales de la OIT para el trabajo con personas migrantes, como los convenios 93 y 143. **2.2 La promoción del diálogo social**, incluida la negociación colectiva y la cooperación tripartita se encuentra presente en ambos proyectos y en ambos países, a pesar de que apenas hubo avances durante la primera fase, ante la situación producida por la pandemia y los cambios en la planificación de las intervenciones. **2.3** En general, el diseño de los proyectos se adecúa a las **normativas sobre migración** de los dos países implicados y a los convenios internacionales ratificados por estos. En ambos países, sin embargo, han aparecido nuevos reglamentos, declaraciones y enfoques migratorios desde perspectivas más fiscalizadoras que integradoras.

**2.4** La inclusión del **enfoque de género en el diseño** de los proyectos es limitada, quedando circunscrita a una estrategia de cuotas en relación con la convocatoria de participantes en *Emprende Segur@*, pero sin estrategias para fortalecer las capacidades de las mujeres o acciones diferenciadoras para minimizar posibles condiciones de desigualdad que dificultaran el acceso a las actividades de los proyectos. La única excepción de cara a la segunda fase del proyecto fue la incorporación de la metodología *GET Ahead* dentro del programa formativo en Perú.

**2.5** No se incluye ninguna medida o acción relacionada con la **inclusión de personas con discapacidad**, ni durante el trabajo de campo se recabó información alguna por la que pudiera entenderse que existía algún enfoque planteado al respecto. **2.6. Las cuestiones medioambientales** tampoco aparecen claramente reflejadas en el diseño de los proyectos, fueron abordadas a través del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios públicos de ambos países en contrataciones equitativas y empleos verdes.

## EFICACIA

**3.1 A nivel individual** o de logros vinculados directamente a migrantes/emprendedores, se constata un alto grado de consecución en ambos países. Los aspectos que quedan por afianzar se refieren a la consecución de planes de negocio en los dos países, la participación en metodologías de seguridad y salud en el trabajo en Perú y la participación en metodologías de gestión de negocios en Ecuador. Las formaciones han sido valoradas de forma muy positiva por los beneficiarios/as en todos sus aspectos, destacando las habilidades blandas y el acceso al capital semilla. En cuanto a las principales dificultades manifestadas durante la participación en el programa, la mayor parte están relacionadas con dificultades para acceder a la formación en formato virtual. **3.2 A nivel de desarrollo institucional** de organismos públicos y entidades privadas, la información disponible para determinar niveles de logro es más limitada en el caso de Perú, ya que la mayoría de indicadores se presenta como “en proceso”. En este país destaca la alianza para el desarrollo del proceso de certificación de competencias laborales. En Ecuador, la totalidad de resultados que aplican en este nivel se han alcanzado, y sólo se presentan dos casos de indicadores para los cuales no se pudieron evidenciar cambios por falta de información de monitoreo, que son aquellos relacionados con la articulación entre el SPE de Perú y el de Ecuador. No obstante, se han identificado acciones concretas pendientes de reporte, como el apoyo en forma de materiales informáticos ofrecido al Ministerio de Trabajo de Ecuador y la asistencia técnica para el rediseño de la página web de Encuentra Empleo. **3.3 En lo que respecta al nivel estructural** o de incidencia política, destaca en Perú la asistencia técnica y el asesoramiento que se facilita al “Grupo de Trabajo para el diseño y la formulación de la Política Nacional Sectorial de Migración Laboral” creado por el Ministerio de Trabajo. También en Perú destaca la colaboración con el PNUD para contribuir a la estrategia regional de integración socioeconómica de migrantes

venezolanos. En Ecuador, destaca la asistencia técnica facilitada al Gobierno Provincial de Manabí para el diseño de una política subnacional de movilidad.

**3.4** Como **efectos colaterales** se señala el refuerzo generado en la articulación originalmente planificada con las instituciones que regulan la política migratoria, las autoridades locales y otras organizaciones relevantes como resultado de los retos generados por la pandemia de la COVID-19. Además, uno de los servicios no planteados originalmente fue la dotación de créditos y el acceso a servicios financieros para la población meta.

**3.5** Las cuestiones más relevantes que **reforzaron la implementación** fueron la virtualidad de las metodologías de formación, los distintos modelos de implementación del capital semilla y la articulación con otras agencias de NNUU. Como **cuestiones a reforzar**, se identificaron los retos para la selección y mantenimiento de los negocios, el limitado trabajo en incidencia política, y las dificultades burocráticas y administrativas que surgieron a lo largo del proyecto, que incidieron en las contrataciones de personal técnico y proveedores afectando a su vez la planificación de actividades, así como a la disposición de personal calificado para ejecutarlas. Entre las **oportunidades**, destaca la posibilidad de dar servicios desde las instituciones públicas a la población migrante y refugiada que se encuentra en situación irregular.

## SISTEMA MONITOREO Y EVALUACIÓN

**4.1** El proyecto cuenta con un **sistema de monitoreo robusto e innovador** en varios aspectos, que permite un seguimiento constante del avance en la implementación para ambos proyectos y en ambos países, mediante herramientas interactivas y de fácil acceso. Destacan las iniciativas de los tableros virtuales con información de monitoreo y, sobre todo, el registro de eventos para el proyecto en Perú, donde se ponen de manifiesto tanto avances en el cumplimiento de objetivos como oportunidades de mejora. El sistema cumple con los requisitos esenciales que todo sistema de M&E orientado a resultados debe abordar, con la excepción de un documento de metadatos de indicadores que incluya definiciones clave, fórmulas para el cálculo, y conceptos cubiertos por todos los indicadores. Por otro lado, las líneas de base de los indicadores planteadas son cero en la matriz de resultados, aunque más tarde se realizó una medida de línea de base en el nivel individual a través de una encuesta a usuarios/as. Finalmente, los riesgos de la función de monitoreo no se tienen en cuenta de manera explícita, aunque se dispone de un registro de riesgos del proyecto en los que potencialmente se podrían incluir. **4.2** La **actualización continua** de indicadores y las reuniones periódicas de coordinación han permitido **tomar acciones** de corrección temprana y basar en gran medida la toma de decisiones en información contrastada de seguimiento. No obstante, se han identificado algunos desajustes en los datos disponibles entre informes de progreso y tableros.

**4.3** El **enfoque de género** no ha sido prácticamente tenido en cuenta a la hora de diseñar resultados e indicadores y, por lo tanto, no se refleja de manera explícita en el sistema de M&E, que se puede clasificar bajo la escala GRES<sup>1</sup> como "ciego al género". **4.4** El diseño del sistema de monitoreo se basaba principalmente en la recogida telemática de datos y no requería de recogida in-situ, por lo que no se vio afectado de manera importante por las restricciones fruto de la pandemia de la **COVID-19**, y no se tuvieron que hacer actualizaciones/adaptaciones importantes.

<sup>1</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_spanish.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_spanish.pdf)

## CUESTIONES TRANSVERSALES

**5.1** En lo que respecta al análisis de **contribución a la igualdad de género**, se evidencia una clara contribución a asegurar la participación prioritaria de mujeres en las actividades y servicios del proyecto. Durante la primera fase del proyecto, las actividades formativas no fueron diseñadas para abordar las cuestiones diferenciadas (retos y oportunidades) que afrontan las participantes como mujeres y que permitan asegurar su inserción en el mercado laboral, sino que se dio un enfoque más generalista basado en la generación de medios de vida como vehículo eficaz empoderamiento y/o autonomía de las mujeres, migrantes y locales, en condiciones de vulnerabilidad. Durante la segunda fase del proyecto se cambia el paradigma de implementación, pasándose a un enfoque sensible al género, ya que es en este momento cuando claramente se diferencian las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras a través de un módulo concreto (*GET Ahead*), ausentes durante el diseño de las estrategias de acción. No obstante, el módulo tuvo un impacto limitado.

**5.2** En cuanto a los logros institucionales en materia de **diálogo social**, resalta la asistencia técnica a la MTIGM, la formación sobre certificación en contrataciones equitativas a empleados públicos y los estudios sobre empleos verdes en el caso peruano. En el caso ecuatoriano se rescata la implementación de una política subnacional de movilidad en Manabí y las mesas de dialogo con los actores locales. En materia **medioambiental** se rescatan dos medidas en esta dirección, en Perú se realizó un estudio de oportunidades de empleos verdes, que abrió un nicho en esa línea de investigación y se incluyó como temática en la formación de funcionarios públicos en su curso de contrataciones equitativas.

## EFICIENCIA

**6.1** En términos agregados, se ha podido evidenciar **un alto grado de disponibilidad y adecuación de los recursos financieros** para el logro de los resultados de ambos proyectos. Igualmente, se evidencia una ejecución presupuestaria prácticamente del 100% en ambos proyectos, con una distribución presupuestaria equilibrada entre países y en el ámbito regional.

**6.2** En cuanto a los **recursos humanos**, destaca el hecho de que el proyecto AECID no destinó fondos para personal técnico de implementación, sino que estos puestos se cubrieron con el presupuesto del proyecto USAID. Se logró una clara eficiencia en el uso de recursos mientras se fortalecía la coherencia de los proyectos, a expensas de sobrecargar de trabajo al equipo de implementación. Destaca también la necesidad de equilibrar el personal para la implementación ya que, comparativamente, se considera reducida la plantilla de OIT Ecuador con respecto a la existente en Perú. Con respecto a los tiempos asignados de implementación, no se han identificado evidencias que cuestionen la adecuación de estos, más allá de una serie de retrasos puntuales en el ámbito de la incidencia política. **6.3** Se valora positivamente **la flexibilidad** del donante y de la OIT para la adaptación a la situación de pandemia, que requirió el redireccionamiento de recursos. **6.4** No se ha encontrado evidencia de asignación de recursos específicos para la **promoción de la igualdad de género**. No obstante, se han registrado estrategias concretas orientadas a la promoción de la igualdad de género, como puede ser la discriminación positiva en la selección de participantes. **6.5** **La adaptación de las metodologías** a modelos virtuales se ha valorado muy positivamente, ya que se tomaron decisiones que aseguraron la involucración y retención de participantes, como fue la estrategia de financiar la conectividad a internet de los beneficiarios, algo esencial para que pudieran asistir a las clases virtuales.

**6.6** No se han identificado **estrategias alternativas** que pudiesen ser más eficientes en el uso de recursos. Desde Perú, se señala que una posible mejora sería tener un enfoque territorial para la asignación de presupuestos. Desde Ecuador se identifica la necesidad de asignar mayor cantidad de recursos a actividades de sensibilización en temas como derechos fundamentales de personas migrantes y refugiadas, acceso a educación y otros servicios básicos, etc. pues podrían generar mayor impacto. Se destaca también la importancia de buscar fuentes adicionales de financiación para no depender únicamente de un donante principal.

## COORDINACIÓN

**7.1** La **complementariedad** entre los dos proyectos evaluados ha sido clara, comportándose, a efectos prácticos, como una única intervención. Esto se debe a que el Proyecto AECID fue diseñado desde el inicio desde un enfoque de complementariedad y generación de sinergias de las acciones implementadas en el marco del Proyecto USAID. **7.2** Existe una débil **cohesión entre los equipos** de los países implicados en el Proyecto USAID, más allá de las reuniones periódicas realizadas durante la segunda fase del proyecto. Desde la propia OIT se reconocen estas diferencias, que pueden estar relacionadas con la necesidad de que cada país tenga un coordinador, un asistente técnico y un asistente de finanzas, lo que en ocasiones ha dificultado que haya una visión compartida de las acciones realizadas como parte de un mismo proyecto. **7.3.** Se aprecia una mejora en el establecimiento de **sinergias** entre ambos países durante la segunda fase de ejecución, con la llegada de la coordinadora subregional y la generación de espacios de encuentro semanales para la coordinación y el reporte de actividades.

**7.4** Una de las **fortalezas de las intervenciones** de la OIT en materia de migración laboral, movilidad e integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en Perú y Ecuador, es la búsqueda de sinergias y coordinación externa con otras entidades, especialmente con agencias del SNU, como ACNUR, PNUD y OIM, al realizarse las intervenciones en el marco de la R4V. A nivel Internacional también hubo algunas sinergias con otras iniciativas de la OIT, tanto en los países implicados en el proyecto (véase el proyecto RBSA), como en otros como Colombia o en Centroamérica. **7.5.** El principal **valor añadido de OIT** es su mandato e imagen institucional como parte de las agencias del SNU. Esta condición genera una gran apertura al trabajo con instituciones públicas, organizaciones de trabajadores, y organizaciones de empleadores. En este caso, al ser una intervención directa, no se trabajó con asociaciones de empleadores ni de trabajadores, pero sí que se crearon los espacios para el trabajo con las autoridades, algo que no hubieran podido hacer otros actores.

## ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**8.1 A nivel individual**, y según el cuestionado lanzado a participantes de Emprende Segur@ 2, se han alcanzado las metas para el indicador relacionado con el mantenimiento de los negocios, mientras que en lo que respecta al número de negocios formalizados, solo se cumple con la meta en el caso de Ecuador. En el ámbito individual, los cambios identificados como más relevantes por los informantes en ambos países se refieren a aquellos que contribuyen a la mejora de la empleabilidad, el desarrollo de capacidades y el acceso a derechos. Los informantes destacan la importancia del capital semilla y la creación de los planes de negocio y/o planes de mejora que, además, contribuyen de manera directa a asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo. La formalización de los emprendimientos es otro de los cambios más significativos

identificados a este nivel, vinculados también a la obtención de asesoría en el registro legal y licenciamientos para el ejercicio efectivo.

**9.1 El análisis por país** muestra que los cambios considerados más relevantes en Perú están principalmente orientados hacia la generación de capacidades individuales e institucionales, mientras que en Ecuador se recogen mayores evidencias de cambios a nivel institucional. En todo caso, se trata de cambios manifestados durante la fase de trabajo de campo cualitativo y, tal y como se muestra al abordar las preguntas sobre efectividad, varios de ellos son extensibles a ambos países. **9.2 En el ámbito institucional**, destaca la articulación lograda entre la OIT y las Direcciones Regionales de Trabajo (en particular, los Centros Regionales de Empleo), así como las capacitaciones a funcionarios de las administraciones públicas en metodologías de la OIT que permiten la escalabilidad y la réplica de la intervención. **9.3 En el nivel estructural** se recogen aquellos cambios efectivos en política pública relevantes a los objetivos del proyecto o aquellos logros orientados a cambios en políticas relevantes que aún no han sido materializados, pero para los cuales se han logrado avances importantes. Destacan la puesta en marcha del Grupo de Trabajo para el diseño y la formulación de la Política Nacional Sectorial de Migración Laboral en Perú, y en Ecuador el diseño de una política migratoria en Manabí, así como la formalización de la inclusión de un enfoque inclusivo para la población migrante en el sistema de certificación por competencias del Ministerio de Trabajo.

**9.4** La gran mayoría de los resultados identificados se clasifican como “**ciegos al género**”. Esto significa que no incluyen un componente claro y sistematizado de cómo abordar las desigualdades existentes entre hombre y mujeres migrantes en el acceso a empleo.

## SOSTENIBILIDAD

**10.1** La principal **peculiaridad de los proyectos** evaluados es que, al tratarse principalmente de una intervención dirigida a población meta, se alejan del modelo de trabajo con representantes del tripartismo utilizado normalmente por la OIT, orientado hacia la incidencia política y que contribuye a afianzar la sostenibilidad de los resultados. **10.2** La **sostenibilidad** de las intervenciones se ha tratado de asegurar principalmente de dos formas: a través de actividades de refuerzo para procurar que los emprendimientos sigan funcionando; y mediante la transferencia de conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales. **10.3** Las medidas dirigidas a la **incidencia política y el fortalecimiento institucional** se han dado principalmente durante la segunda fase del proyecto, con el fin de revertir algunas de las debilidades en términos de sostenibilidad de las acciones desarrolladas durante los primeros meses. Desde el propio equipo coordinador se manifestaron algunas dudas sobre la suficiencia de estas medidas para garantizar la sostenibilidad de los resultados, con algunas diferencias entre los países implicados, y de ahí la importancia de trabajar con las entidades ministeriales desde el comienzo de las intervenciones. **10.4** No está garantizada la **viabilidad financiera** una vez finalizada la financiación de los proyectos. Desde la propia coordinación de los proyectos, se incidió reiteradamente en que *Emprende Segur@* es un programa demasiado costoso como para poder seguir adelante sin el apoyo de la OIT. En este sentido, se considera que no ha habido suficiente vinculación de las instituciones públicas para asociar o transferir *Emprende Segur@*, o parte de él, a otros programas nacionales o locales de promoción del autoempleo. **10.5** Ninguno de los proyectos evaluados abordó en sus estrategias y acciones medidas específicas para garantizar la **sostenibilidad de los enfoques transversales de género**, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente.

**11.1 Los riesgos más evidentes para la sostenibilidad de los proyectos** son los que tienen que ver con la continuidad de los emprendimientos de las personas participantes en *Emprende Segur@*. Entre estos, hay algunos que tienen que ver con las condiciones o situación personal de las personas capacitadas (como la dificultad de desplazamiento, la situación administrativa irregular, o la falta de fondos, entre otros) y otros que se pueden considerar de carácter coyuntural o contextual en los países de trabajo (situación socio-económica, efectos de la pandemia en los países, o la posibilidad del aumento de la inflación entre otros).

**11.2** En lo que tiene que ver con la **incidencia política**, el principal riesgo tiene que ver con la falta de afianzamiento de algunos resultados, que pondría en riesgo su continuidad en caso de haber cambios políticos o rotaciones de personal en las instituciones implicadas.

**11.3** La mayor parte de las **medidas complementarias** para garantizar la sostenibilidad de los resultados, pasan por trabajar con las entidades implementadoras. En Perú, los facilitadores de Alternativa han sido instruidos en las metodologías de trabajo de la OIT (IMESÚN), lo que ha permitido que en la segunda fase del proyecto sean ellos quienes impartan las formaciones, y no consultores externos. En Ecuador se ha fortalecido a FUDELA, que se dedican a trabajar con personas en movilidad, lo que garantiza una cierta continuidad; además, pueden dar titulación de IMESUN en todo el país.

**11.4** En lo que tiene que ver con la **incidencia política**, se han transferido conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales de ambos países.

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA VALIDEZ DEL DISEÑO Y EL AJUSTE ESTRATÉGICO.

**Conclusión 1: La Teoría de Cambio** facilita enormemente la comprensión de la lógica interna del proyecto, dando por tanto una mayor coherencia a su diseño. El nivel de plausibilidad de la TdC (lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles esté adecuadamente definida considerando unos supuestos adecuados) es elevado, aunque podría mejorarse si los supuestos considerasen más cuestiones internas del proyecto y fuesen más detallados explicando los cambios a todos los niveles. No se pudo concretar hasta qué punto el diseño de la TdC y el diseño de los proyectos e hicieron de manera participativa, pero es fundamental establecer consenso de todas las partes afectadas o involucradas para lograr una visión completa de una intervención. La TdC tiene un nivel de diseminación limitado, lo que puede generar visiones heterogéneas de la lógica de las intervenciones y limita por tanto una visión compartida de la misma. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2 y 1.3.*

**Conclusión 2: La adaptación del modelo de intervención** como resultado de la pandemia COVID-19 puso el foco en la asistencia directa a las personas migrantes y/o refugiadas afectadas por la crisis en la generación de medios de vida. Este ajuste fue posible gracias a la flexibilidad de los donantes y la OIT para aceptar los cambios. El cambio de enfoque permitió mantener la pertinencia de la intervención, sin embargo, la pérdida de peso del componente relativo a la incidencia política, incorporada principalmente durante la segunda fase del proyecto, puso en riesgo la sostenibilidad de los resultados, sin que se pusieran en marcha medidas adicionales para garantizarla. Otros ajustes relacionados con la pandemia y valorados de forma positiva tienen que ver con la virtualización de los métodos de enseñanza, incluyendo medidas de refuerzo para

asegurar que las personas participantes pudieran mantenerse en el programa a pesar del formato. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.4, 1.5, 1.6, 1.8, 1.9, 4.4, 6.3, 6.5, 10.1 y 11.2.*

**Conclusión 3:** Las recomendaciones de la EMT no fueron plenamente incorporadas en los proyectos, ya que llegaron cuando la segunda fase de implementación había comenzado. Esto refleja la importancia de la temporalidad de los procesos evaluativos. A pesar de que ciertas medidas relevantes fueron puestas en marcha durante la segunda fase de implementación no parece que puedan ser suficientes para afianzar la sostenibilidad de los resultados ni para consolidar productos institucionales sólidos, más allá de algunos productos puntuales en el caso de Ecuador. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.5, 1.7, 1.8 y 10.3*

**Conclusión 4:** Los proyectos son **coherentes con el mandato de la OIT**, con los principales instrumentos de la organización para el trabajo con personas migrantes, y están alineados con otros instrumentos relevantes de las Naciones Unidas. También se adecúa a las normativas sobre migraciones de los países implicados, firmantes de todos los pactos y convenciones anteriormente mencionadas, a pesar de haber establecido restricciones a la movilidad de personas provenientes de Venezuela en los últimos años. Se entiende que la incidencia de estos cambios normativos sobre los proyectos fue incipiente y que no invalidan la pertinencia de los supuestos plasmados en los PRODOC. *Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 2.3.*

**Conclusión 5:** Una de las principales debilidades relacionadas con el diseño de los proyectos es la **limitada inclusión de los enfoques transversales de género, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente;** ni se han destinado recursos específicamente para ello o se ha establecido un sistema de monitoreo sensible a estas cuestiones. Tampoco parece que fueran suficientes las medidas puestas en marcha durante la segunda fase de intervención como resultado de las recomendaciones de la EMT. Esta cuestión es fundamental ya que las dificultades para construir relaciones de equidad son un obstáculo en la construcción del paradigma de la promoción del trabajo decente. *Conclusión vinculada a hallazgos 2.4, 2.5, 2.6, 4.3, 6.4 y 10.5.*

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD.

**Conclusión 6:** En términos generales se constata un **adecuado cumplimiento de los resultados** en el **ámbito individual** e institucional en ambos países, así como una limitada pero incipiente contribución en el plano estructural de incidencia política. A nivel individual, el refuerzo de resultados se logró en gran medida gracias a la virtualidad de las metodologías y el uso del capital semilla. A nivel institucional, destaca como estrategia eficaz para el logro de resultados la articulación con otras agencias de NNUU. Como **cuestiones a reforzar**, se identificaron los retos para mantener los negocios, el limitado trabajo de incidencia política, y las dificultades burocráticas y administrativas internas que surgieron a lo largo del proyecto. *Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.5.*

**Conclusión 7:** El proyecto cuenta con un **sistema de monitoreo robusto e innovador**, que permite un seguimiento del avance en la implementación mediante herramientas interactivas y de fácil acceso. El sistema cumple con los requisitos esenciales que todo sistema de M&E orientado a resultados debe abordar, aunque los indicadores podrían ser revisados para hacerlos más medibles, relevantes y sensibles al género, especialmente a la hora de medir niveles de cambio medio que permitan establecer con más claridad la contribución a logros de más alto nivel. Por otro lado, las líneas base de los indicadores planteadas son cero, lo que evidencia que no existió



un estudio para determinar la situación de la población previo a la implementación. Hubiera sido recomendable ofrecer datos sobre la población que necesitaba fortalecer sus capacidades técnicas antes de la implementación de los proyectos. Así mismo, habría que asegurar una vinculación clara entre los resultados de los tableros en línea y los establecidos en los informes de seguimiento. Finalmente, los riesgos de la función de monitoreo no se tienen en cuenta de manera explícita, aunque se tiene un registro de riesgos del proyecto en los que potencialmente se podrían incluir. *Conclusión vinculada a hallazgos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.*

**Conclusión 8:** Con respecto a la inclusión de un **enfoque sensible al género**, el paso dado en la segunda fase de implementación supone un cambio de paradigma que debería representar el inicio de una fórmula de trabajo para futuras fases. Dado que la experiencia con *GET Ahead*, aunque positiva, ha sido muy limitada, se deberá reforzar y promover este tipo de módulos para un acceso mayoritario de participantes. Teniendo en cuenta que la modalidad de capacitaciones on-line facilitó que las mujeres pudieran conciliar su participación en el curso con la conciliación familiar o con el rol de cuidadoras desempeñado por muchas de ellas, ese aspecto también se debería promover en futuras intervenciones. Se han identificado resultados relevantes en materia de **diálogo social** en ambos países, y dos ejemplos de medidas orientadas a la **sostenibilidad ambiental**, aunque con un alcance limitado. *Conclusión vinculada a hallazgos 5.1 y 5.2.*

#### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA.

**Conclusión 9:** La **asignación de recursos** se considera adecuada tanto por parte de la OIT como de las entidades ejecutoras, evidenciándose una ejecución presupuestaria de prácticamente el 100% de los recursos asignados en ambos proyectos. Los tiempos de ejecución también se consideran adecuados, ya que los retrasos experimentados como consecuencia de la pandemia lograron ajustarse en el rediseño de los proyectos. No se han identificado estrategias alternativas que pudiesen ser más eficientes en el uso de recursos. *Conclusión vinculada a hallazgos 6.1, 6.2, 6.3 y 6.6.*

**Conclusión 10:** Se han identificado considerables **sinergias internas** entre los proyectos, de USAID y de AECID, comportándose a efectos prácticos como una misma intervención. El Proyecto AECID fue formulado a partir de la experiencia del Proyecto USAID, y particularmente del programa *Emprende Secur@*, por lo que el grado de armonización entre ambas intervenciones es elevado. Sin embargo, las sinergias entre las acciones puestas en marcha en cada uno de los dos países participantes en el Proyecto USAID han sido escasas, comportándose a efectos prácticos como dos intervenciones separadas. A pesar de que en la segunda fase del proyecto se incorporó la figura de la coordinación subregional y se establecieron cauces de comunicación e intercambio, no parece que haya sido suficiente para garantizar sinergias entre ambos componentes. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.6, 1.10, 7.1, 7.2 y 7.3.*

**Conclusión 11:** Las **sinergias externas** forman parte de las fortalezas de los proyectos al realizarse en el marco de la R4V y pertenecer la OIT al GTRM, donde lidera las iniciativas relacionadas con el componente de Alternativas Socio-Económicas del Plan Regional Interagencial. Esto ha permitido trabajar de forma directa con otras agencias del SNU (como ACNUR, PNUD y OIM), organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas de ambos países. También se han producido sinergias con otras intervenciones de la OIT tanto en los países participantes como en otros países de la región. *Conclusión vinculada a hallazgos 7.4 y 7.5.*

## CONCLUSIONES RELATIVAS AL IMPACTO.

**Conclusión 12:** El proyecto muestra una **orientación clara al impacto** en la empleabilidad y generación de ingresos a nivel individual, con resultados concretos y verificados tanto por la información de monitoreo como por los cuestionarios y la cosecha de resultados. El alcance a nivel institucional es también considerable, particularmente en lo referido al desarrollo de capacidades, formación de formadores y la asistencia técnica y articulación con organismos públicos, entidades privadas y el SNU. El impacto a nivel de incidencia política es limitado ya que solo se realizaron acciones relevantes en la segunda fase de las intervenciones. No obstante, en esta segunda fase se han identificado ejemplos que pueden tener un impacto relevante en el futuro. La cuestión que queda pendiente es asegurar ese apoyo para asegurar que esos posibles cambios en materia de política pública se formalicen. *Conclusión vinculada a hallazgos 8.1, 9.1 y 9.2.*

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA SOSTENIBILIDAD.

**Conclusión 13:** Se considera que **la sostenibilidad de los proyectos no está plenamente afianzada**, al haberse enfocado la mayor parte de los esfuerzos a la intervención directa con población meta, frente al modelo de trabajo con representantes del tripartismo e incidencia política utilizado habitualmente por la OIT. La falta de afianzamiento de los resultados relacionados con la incidencia política, sobre los que se trabajó fundamentalmente durante la segunda fase de los proyectos, pone en riesgo su continuidad una vez concluida la fase de financiación o ante un eventual cambio político. Existen igualmente numerosos riesgos, tanto personales como contextuales que para la continuidad de los emprendimientos de las personas participante en *Emprende Segur@*. Las principales medidas puestas en marcha para asegurar la sostenibilidad tienen que ver con el establecimiento de actividades de refuerzo para los emprendimientos y mediante la transferencia de conocimientos, capacidades y habilidades tanto a las instituciones públicas como a las entidades ejecutoras. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.5, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 11.1, 11.2, 11.3 y 11.4.*

## RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Las siguientes recomendaciones estratégicas tienen como objetivo consolidar el trabajo de los proyectos en los países de implementación.

1. La OIT debe **incorporar el enfoque orientado hacia la asistencia técnica y la incidencia política** desde el inicio de las intervenciones. Este enfoque contribuye a incrementar el impacto de las intervenciones, además de ser una de las maneras más claras de garantizar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. De forma concreta, se debe avanzar junto con los Ministerios de Trabajo de los países socios en la definición de normativas institucionales (sean estas políticas, planes o programas) orientadas a mejorar la inclusión socioeconómica de las personas en situación de movilidad humana. Se debe trabajar, igualmente, en el establecimiento de sistemas de regularización de las personas migrantes y acreditación de competencias, como medio necesario para acceder al mercado laboral. En la misma línea, se debe **mantener el modelo de trabajo con representantes del tripartismo** incorporando a las organizaciones de empleadores y trabajadores en tanto que titulares de responsabilidades en la inclusión laboral de la población migrante. Estos representantes deberían ser involucrados más activamente en las acciones orientadas a cambios estructurales de incidencia política (como puede ser el establecimiento de hojas de ruta para la integración socioeconómica, o la promoción de los derechos de los trabajadores migrantes), para la

siguiente fase 3, siguiendo el impulso originado en la fase 2. Igualmente, se debe **favorecer la sensibilización sobre las problemáticas específicas que afrontan las personas en situación de movilidad humana**, especialmente las mujeres, y cómo estas les sitúan como un colectivo especialmente vulnerable en términos de inclusión socioeconómica y ante eventuales crisis como la pandemia COVID-19 o un eventual incremento de la inflación. *Vinculado a Conclusión 2, 3, 6, 10, 11, 12 y 13.*

2. Deben **promoverse las sinergias, tanto internas como externas**, a lo largo de todo ciclo de vida de las intervenciones. Para esto, se debe **definir una estrategia de coordinación interna** desde la propia formulación de las intervenciones que maximice las sinergias, tanto técnicas como financieras, entre los distintos proyectos, así como entre los países implicados. De cara a futuras fases del proyecto, es fundamental establecer canales de comunicación para compartir experiencias entre los equipos de coordinación de Perú y Ecuador. Igualmente, debe desarrollarse aún más la **estrategia de gestión del conocimiento** que permita compartir avances en el trabajo, así como lecciones aprendidas, buenas prácticas y otra información relevante en un formato accesible y sistematizado. Igualmente, **se deben mantener las sinergias externas** con otros actores e iniciativas relacionadas con la migración internacional, especialmente con otras agencias del SNU (como ACNUR, OIM o PNUD), pero también con organizaciones no gubernamentales, asociaciones de migrantes y entidades públicas. Estas sinergias permitirán avanzar en la coordinación y armonización entre actores, especialmente en aquellos casos en los que se comparten sectores de actuación, evitando la duplicidad de las acciones y reforzando los impactos de estas. En definitiva, se trata de avanzar en el enfoque “Unidos en la acción” de las NNUU, tratando de mejorar la coordinación entre los diferentes organismos para explotar sus ventajas competitivas, de manera que se responda de mejor a las prioridades de los países en los que se trabaja. El marco de trabajo de la R4V y el GTRM es especialmente propicio para el establecimiento de este tipo de intercambios. *Vinculado a Conclusión 7, 10 y 11.*
3. Siempre que sea posible, se debe explorar la posibilidad de **trabajar de forma descentralizada** en el interior de los países, teniendo en cuenta que es en los contextos locales en los que se producen las principales interacciones de las personas migrantes con las estructuras de inclusión socioeconómica y, particularmente, con los mercados de trabajo. A este respecto, puede tomarse como modelo el trabajo llevado a cabo en Ecuador con las Agencias de Desarrollo Económico Local y la adaptación de la intervención a las particularidades y necesidades concretas de cada una de ellas. Además, se deberían utilizar una **serie de criterios concretos** para dar apoyo de forma equilibrada a aquellos emprendimientos con más posibilidades de ser sostenibles, mientras se tienen en cuenta condiciones concretas para asegurar que se atiende también a los grupos de población más vulnerable. El apoyo de asociaciones de empleadores y trabajadores para la definición de estos criterios será fundamental. *Vinculado a Conclusión 11.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia y eficiencia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, Ministerios de Trabajo y representantes del tripartismo.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: Media-baja. Depende del tipo de modelo de trabajo con representantes del tripartismo. Se necesitarán recursos específicos en el caso de externalizar el proceso de creación del sistema gestión de conocimiento y durante la fase de planificación.

Tiempo: Corto-medio plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Las siguientes están orientadas a continuar desarrollando y fortaleciendo los programas de formación.

4. Asegurar la **participación efectiva de la población meta en la identificación** y formulación de los programas formativos, que permitan contextualizar con más detalle los diferentes módulos y contribuir así también a la apropiación e involucración efectiva desde el inicio de una parte de los participantes. Por otra parte, se debe dar prioridad a la **inclusión de representantes del tripartismo** en la planificación de los programas. La formación por competencias y la adecuación a las necesidades del mercado de trabajo requiere de una participación más directa y diferenciada de las organizaciones de empleadores y trabajadores en los territorios donde se lleva a cabo la formación profesional. *Vinculado a Conclusión 1 y 11.*
5. Mantener los **itinerarios formativos integrales**, incluyendo las capacitaciones en habilidades blandas y la asesoría personalizada a los emprendedores capacitados. Igualmente, se deben mantener los apoyos complementarios, especialmente el capital semilla y el acceso a créditos blandos para el desarrollo de los emprendimientos, siempre que sea posible, y considerando la extensión para la fase 3. La ausencia de este tipo de apoyos podría implicar unos ratios de retención menores durante el proceso y una reducción en la contribución a la sostenibilidad, especialmente si no se facilita asesoría personalizada a las personas capacitadas. Se debe mantener la **posibilidad de realizar las formaciones en modo virtual**, ya que facilita la participación de personas en situación de vulnerabilidad o con otras responsabilidades, sean estas de carácter laboral o familiar. Sin embargo, se deben establecer medidas compensatorias para paliar las brechas digitales y las dificultades que ciertas personas pueden tener en la disponibilidad o manejo de equipos de computación. En este sentido, es interesante mantener algunos de los apoyos que han tenido las personas participantes en *Emprende Segur@* o establecer un módulo adicional sobre competencias digitales en el inicio de los programas formativos. Así mismo, se puede considerar un formato simplificado de módulos que puedan ser utilizados de manera efectiva en teléfonos móviles. Sería interesante establecer protocolos de seguimiento de las personas capacitadas para asegurar la apropiación y aplicación de los conocimientos adquiridos. Estos protocolos podrían considerar la realización de encuestas sencillas de seguimiento un tiempo después de haber completado las capacitaciones (6-12 meses). Con respecto a las capacitaciones a nivel institucional, establecer medidas pre-post sobre el conocimiento adquirido serían también muy relevantes. También se podrían considerar técnicas más participativas como entrevistas o grupos de discusión entre las personas capacitadas para compartir sus experiencias, facilidades y retos para implementar lo aprendido, lecciones aprendidas y buenas prácticas. *Vinculado a Conclusión 2, 7, 12 y 13.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia y eficiencia y orientación al impacto.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, Ministerio de Trabajo y representantes del tripartismo.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Media. Principalmente en los casos de participación de la población meta, en el fortalecimiento de los itinerarios formativos integrales y en las metodologías de los protocolos de seguimiento.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para mejorar la planificación, medición, seguimiento y reporte de resultados para la toma de decisiones informada, se recomiendan las siguientes cuestiones:

6. **Seguir fomentando la sistematización de la información**, resultados y oportunidades de mejora. En este sentido, se podrían incluir variables para categorizar de manera más detallada la información relevante recogida a través del “registro de eventos”, lo que permitiría una suerte de cosecha de resultados junto con una contribución a la estrategia de gestión del conocimiento. Como opción, se podrían considerar las variables incluidas en el caso de esta evaluación (ver tabla 2). En esta línea, sería conveniente **establecer un documento de metadatos donde se definan claramente los indicadores, su alcance y fórmulas de cálculo**. Este documento debería también clasificar cada indicador según la escala GRES, para tener una idea clara de la contribución real de los mismos a los resultados. Se recomienda también identificar posibles riesgos que afecten a la función de monitoreo, así como medidas de mitigación en caso de que sucedan. Además, se deberían **establecer supuestos detallados a todos los niveles en la TdC**, asegurando también la disseminación de la misma entre actores clave para un entendimiento conjunto y compartido de cómo funcionan las intervenciones. *Vinculado a Conclusión 1 y 7.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, involucrando a representantes del tripartismo para la disseminación de la TdC.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Baja. Sólo si se externalizan los trabajos, lo cual no se considera necesario.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LA TRANSVERSALIZACIÓN DE EJES PRIORITARIOS

Las siguientes recomendaciones están orientadas a mejorar la incorporación de cuestiones transversales de igualdad de género y sostenibilidad medioambiental.

7. Diseñar **una estrategia de promoción de la igualdad de género** que vaya más allá de la inclusión paritaria o discriminación positiva en la participación de los programas de formación. La estrategia debería constar de actividades y partidas presupuestarias específicas, así como resultados esperados en materia de promoción reducción de las brechas de género en el acceso al mercado laboral y a la generación de ingresos. La estrategia debería asegurar que las cuestiones de igualdad de género son transversalizadas en los contenidos formativos, incluyendo cuestiones de nuevas masculinidades y transformación de relaciones de género. La incorporación de módulos como el *GET Ahead* marca el camino en este sentido. *Vinculado a Conclusión 8.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: Baja. Sólo en el caso de externalizar el proceso de creación de la estrategia de género.

Tiempo: Corto plazo.

## 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

### 1.1 Introducción

A continuación, se presenta el informe de la evaluación final independiente agrupada de dos proyectos sobre la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en Perú y Ecuador implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con financiación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

- 1) Proyecto “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” (RLA/19/03/USA), financiado por USAID.
- 2) Proyecto “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana” (PER/20/03/ESP), financiado con fondos de AECID.

Ambos proyectos están estratégicamente vinculados en cuanto a los temas de migración y movilidad humana e inserción laboral, ya que se centran en la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes. Además, el Proyecto AECID es un subconjunto del Proyecto USAID en términos de población objetivo y área geográfica, ya que centra sus acciones en Perú.

El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación de Artival Research & Evaluation y se presenta ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.

### 1.2 Contexto y antecedentes

Desde 2015, más de 5.4 millones de personas tuvieron que dejar su país como resultado de la crisis económica, social y política que enfrenta Venezuela. Alrededor del 85% se desplazaron a otro país de América Latina y el Caribe. Esta cifra, que no incluye a cientos de miles de personas retornadas, la convierte en la crisis migratoria de mayor gravedad en la historia de la región.

En julio de 2019, según datos de la Superintendencia de Migraciones de Perú, habían ingresado al Perú más de 853.429 ciudadanos venezolanos. En general, los niveles de cualificación de las personas migrantes y refugiadas son altos, a pesar de lo cual, y por razones coyunturales, trabajan en ocupaciones de baja productividad y en sectores informales. Para evitar la posible precarización en las ocupaciones (condiciones e ingresos) o en los sectores en los que se vienen insertando las personas trabajadoras venezolanas, afectando así a los otros trabajadores migrantes y locales que han sido desplazados, es fundamental que el gobierno y la cooperación internacional trabajen de

la mano para la adopción de medidas para manejar de manera ordenada y eficiente la creciente migración, aportando propuestas para alentar el crecimiento económico en actividades y regiones con capacidad instalada ociosa o con potencial de expansión y de generación de nuevas oportunidades de empleo alineadas con la el eje 4 de la Política Nacional Migratoria 2017-2020.

Según ACNUR, en junio de 2019 habían ingresado a Ecuador un promedio de 929.233 venezolanos a través de la frontera colombiana, aunque al 10 de septiembre de 2019, el saldo migratorio total de venezolanos en Ecuador era de 376.303 personas. Originalmente, Ecuador fue un país de tránsito, pero se nota una tendencia de crecimiento de migrantes que permanecen en el país. En Ecuador la mayoría de los migrantes se encuentra laborando en ocupaciones de baja cualificación y en situación de informalidad. La OIM realizó una encuesta, en agosto y septiembre de 2018, en la cual se encontró que el 68% reportaba 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 manifestó haber sido víctimas de discriminación alguna vez.

En numerosas ocasiones, los países de destino ven a las personas refugiadas y migrantes como una carga que afecta la prestación de servicios públicos y la balanza fiscal nacional y local. Sin embargo, la experiencia internacional muestra que las personas migrantes, incluidas las refugiadas, también contribuyen con el desarrollo de los países de acogida. Convertir a la migración en un factor de desarrollo sostenible requiere que las autoridades públicas, tanto en el nivel local como nacional, promuevan la integración socioeconómica de la población refugiada y migrante.

El enfoque de la OIT, en todos los países que han enfrentado crisis migratorias, ha sido el fortalecimiento de la resiliencia del mercado laboral, sus instituciones, sistemas y estructuras a través de una amplia gama de actividades programáticas dirigidas a la oferta, la demanda y la gobernanza del mercado laboral.

En medio del contexto de la crisis migratoria latinoamericana, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) han establecido la Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) inclusiva, responsable y global, y han solicitado a la OIT que lidere a nivel regional las respuestas del Sistema de Naciones Unidas en relación con el componente de Alternativas Socio-Económicas del Plan Regional Inter agencial. Es en este contexto en el que se ponen en marcha el proyecto RBSA y las dos intervenciones objeto de la presente evaluación.

Por otra parte, la OIT y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han unido esfuerzos para elaborar la Estrategia regional de integración socioeconómica "Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe". La estrategia, lanzada en 2021 fue enriquecida con los aportes de las agencias que forman parte del Sector Integración de la R4V, en un esfuerzo por construir propuestas coherentes y complementarias con esfuerzos dirigidos a la población migrante proveniente de Venezuela, incluidas las personas refugiadas, solicitantes de asilo y retornadas, así como las comunidades de acogida en la región. La Estrategia contribuye también con el logro de los objetivos de la Declaración de Quito sobre Movilidad Humana de Ciudadanos Venezolanos en la Región, de septiembre de 2018.

### 1.3 Descripción de los proyectos

Los dos proyectos objeto de esta evaluación final agrupada<sup>2</sup> forman parte de la respuesta dada a la crisis migratoria venezolana en Perú y Ecuador por parte de la OIT. Para ello, en 2018 se diseñó el 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>), con un presupuesto de un millón de dólares para ser ejecutado hasta marzo de 2021. 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 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.

En octubre de 2019 se suma la iniciativa “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente”, financiada por USAID con el propósito de apoyar actividades que contribuirían a los objetivos del primer proyecto y ampliar su duración y área geográfica. Este proyecto contará con una financiación de 4 millones de dólares para ser utilizado en ambos países en el periodo de dos años. Una diferencia entre este proyecto y el RBSA, tiene que ver con el ámbito de implementación dentro de los países participantes. 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.

En septiembre de 2020 fue suscrito con la AECID el Proyecto “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”, comenzando en octubre de 2020 y extendiéndose hasta el 31 de marzo de 2022. Este proyecto ha contado con una financiación de 250.000 euros para realizar acciones en Perú.

En la siguiente ilustración se indican algunos de los principales hitos que han tenido lugar durante el desarrollo de las intervenciones.

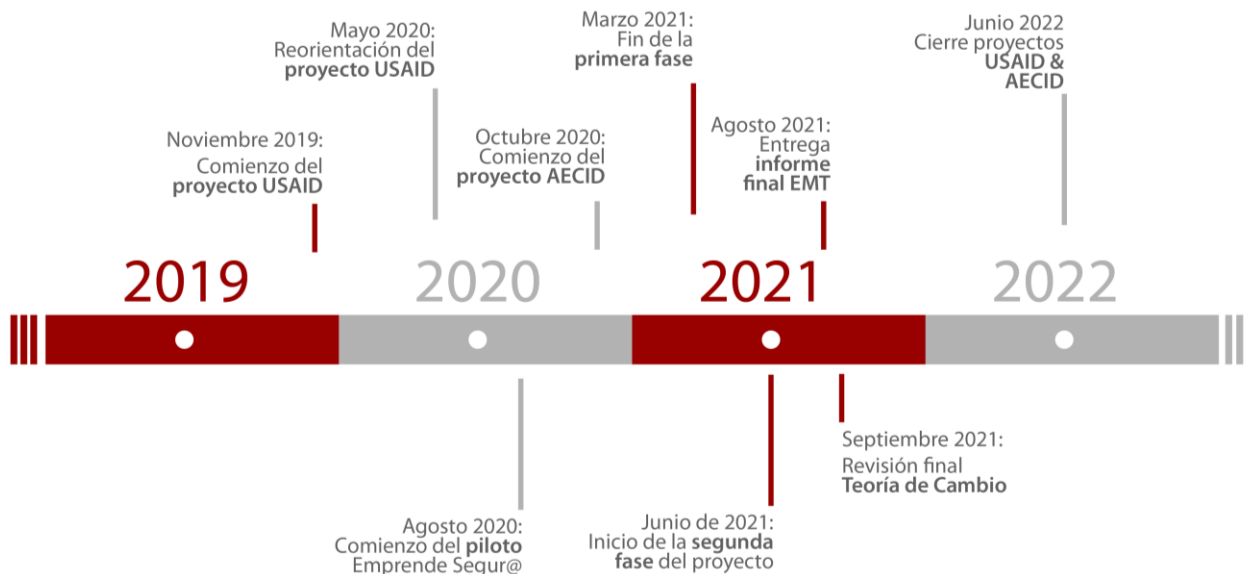
---

<sup>2</sup> La OIT define la evaluación agrupada como “Un bloque de evaluaciones de proyectos combinado en una sola evaluación basada en resultados o área o alcance estratégico, temático o geográfico.

<sup>3</sup> Regular Budget Supplementary Account.



Ilustración 1. Hitos durante el desarrollo de las intervenciones



### *Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente*

El Proyecto RLA/19/03/USA “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” (en adelante Proyecto USAID) contó con un financiamiento para ambos países de USD 4 millones, que serían distribuidos en dos partes: USD 2.03 millones durante el primer año y USD 1.97 millones durante el segundo. El proyecto se inició con acuerdo suscrito en noviembre de 2019 y estuvo vigente hasta junio de 2022.

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, iguales para ambos países, son las que se detallan a continuación:

- Componente 1: Favorecer la integración 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 entre representantes del tripartismo.

Sin embargo, el proyecto fue reformulado como consecuencia de la pandemia del COVID-19. Para ello, se planteó un alineamiento con 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”. Específicamente, la reformulación respondió a las siguientes tres orientaciones:

- Ampliar la protección social a toda la población.
- Aplicar medidas de mantenimiento del empleo.
- Reforzar las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

La nueva orientación procuraba brindar asistencia directa a las personas afectadas por la crisis. Para ello, se reconocía la necesidad de trabajar directamente con las personas en situación de movilidad humana, dada su condición de vulnerabilidad en los países locales. Esto dio lugar al diseño del proyecto “Piloto para la Recuperación de Medios de Vida y Transición hacia el Empleo Decente de Trabajadores Independientes Nacionales y Venezolanos”, también denominado Piloto Empeñe Segur@ (en adelante, Empeñe Segur@). La implementación conjunta de este nuevo proyecto en ambos países alimentaría el cumplimiento de objetivos y actividades de ambos proyectos. Ello implicó 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.

El Proyecto fue reprogramado en marzo de 2021, en un contexto marcado por la segunda ola de la pandemia y los cambios presidenciales en ambos países, que dificultaban la incidencia efectiva para la promoción y protección de los derechos laborales del grupo meta. Ante esta situación, se amplió el plazo de ejecución en cinco meses (hasta finales de marzo de 2022, aunque hubo una prórroga adicional hasta junio de 2022) y se adecuaron y priorizaron algunos de sus productos con miras a una estrategia de implementación secuencial y articulada según la nueva coyuntura. Bajo la misma estructura de los componentes del diseño inicial del proyecto, se buscó complementar acciones a nivel de recuperación de medios de vida del grupo meta mediante réplicas de “Empeñe Segur@” y a nivel de incidencia para el diálogo social y fortalecimiento de políticas públicas de gestión de la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes, para el acceso de trabajadores migrantes y refugiados a servicios públicos de empleo.

En comparación con el desarrollo del proyecto en su primera fase, en la cual se centraron los esfuerzos exclusivamente en la atención a la población meta a través de la mejora y el fortalecimiento de sus emprendimientos; en esta oportunidad, se mantiene dicho objetivo, y se añaden otros en el ámbito del fortalecimiento de las capacidades institucionales en el sector público, privado – a nivel nacional, regional o local -, y de organizaciones de trabajadores y de empleadores, así como de la mejora de la empleabilidad, de inserción a sectores que representen cadenas de valor para la población objetivo. Así, estos objetivos se enfocan en favorecer la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas como trabajadores(as) dependientes e independientes, generar capacidades institucionales en los Ministerios de Trabajo de ambos países para la inserción laboral de las personas migrantes y refugiadas en condiciones de trabajo decente, y fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como de los sectores competentes para la promoción de los derechos socio

laborales de las personas migrantes y refugiadas en el mundo del trabajo a través del diálogo entre representantes del tripartismo.

A continuación, se recogen los principales objetivos y resultados previstos para ambos países:

**Objetivo 1.** Favorecer la inserción socio-económica de las personas migrantes y refugiadas como trabajadores(as) dependientes e independientes

- **Resultado 1.1:** Se mejora el conocimiento para la inserción económica de migrantes y refugiados en áreas de intervención
- **Resultado 1.2:** Se diseñan lineamientos de política pública sobre migraciones laborales y se implementan rutas de empleabilidad que permiten cerrar brechas y facilitar la inserción laboral de migrantes y refugiados venezolanos en los territorios.
- **Resultado 1.3:** Se implementan rutas de emprendimientos para los migrantes y refugiados venezolanos que propicien su inserción sostenible en cadenas de valor de las zonas de intervención.

**Objetivo 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.

- **Resultado 2:** Se incide en el acceso de trabajadores migrantes y refugiados a Servicios Públicos de Empleo y al sistema de protección social

**Objetivo 3.** Fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como de los sectores competentes para la promoción de los derechos socio laborales de los migrantes y refugiados en el mundo del trabajo a través del diálogo entre representantes del tripartismo.

- **Resultado 3:** Las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como sectores competentes conocen y promueven los derechos de trabajadores migrantes

#### *Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana*

El Proyecto “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana” (en adelante Proyecto AECID), fue suscrito con la AECID el 19 de octubre de 2020 y con una extensión hasta el 31 de marzo de 2022, contando con una financiación de 250.000 euros para realizar acciones en Perú.

El Proyecto AECID complementa las intervenciones del Proyecto USAID, al enfocarse solamente en las actividades vinculadas al primer objetivo, específicamente en lo relacionado al proyecto Emprende Secur@ y a las actividades de asistencia técnica para el fortalecimiento del Sistema Público de Empleo; de modo que sus actividades son un subconjunto de las actividades del Proyecto USAID. De esta forma, no representaban una nueva o adicional actividad, sino una expansión de las actividades indicadas, en términos de cobertura, en Lima Metropolitana.

El Proyecto AECID se focaliza solo en población migrante y refugiada en Lima Metropolitana, mientras el Proyecto USAID atiende a población migrante y refugiada, así como a población de acogida en cinco ciudades de Perú y otras cinco en Ecuador.

El objetivo general del proyecto es “Coadyuvar a la integración socio laboral de venezolanos en el Perú”, para lo que se establece como objetivo específico “Generar medios de vida y transición hacia el empleo decente de la comunidad venezolana en el país”. Para ello, se propone alcanzar los siguientes resultados:

- Resultado 1. Trabajadores independientes venezolanos fortalecen su cultura financiera para la generación de ahorro y acceso a servicios micro financieros.
- Resultado 2. Trabajadores independientes venezolanos inician y/o fortalecen su negocio.
- Resultado 3. Nuevos giros de negocio implementan medidas de seguridad y salud en el trabajo.
- Resultado 4. Se definen lineamientos para la integración de migrantes en servicios públicos de empleo (SPE).

## 2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Objetivos de la evaluación

La Evaluación Agrupada Final Independiente ha tenido por objetivo contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación. De acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia (TdR) (anexo 8), el **objetivo principal** ha sido “evaluar la pertinencia, validez del diseño, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis; el tripartismo, el diálogo social, la igualdad de género y no discriminación, la transición al cambio climático y la sostenibilidad ambiental, para poner a prueba los supuestos subyacentes sobre las contribuciones a impactos de desarrollo más amplios y el aprendizaje organizacional”.

De manera concreta, la evaluación ha dado prioridad a los siguientes **objetivos específicos**:

1. Evaluar la medida en que los proyectos han alcanzado sus objetivos declarados y los resultados previstos, identificando al mismo tiempo los factores de apoyo y las limitaciones que los han motivado.
2. Identificar los resultados positivos y negativos inesperados y colaterales de los proyectos.
3. 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).
4. Evaluar si existen factores que han afectado la implementación de los proyectos y de qué manera, y estos han abordado de manera efectiva tales factores.
5. Evaluar la medida en que los resultados de los proyectos serán sostenibles.

6. 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 y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de las intervenciones, ya sea en la temática del diálogo social, el tripartismo y la propia gestión de los proyectos.
7. Evaluar si las recomendaciones de la evaluación intermedia realizada previamente fueron incorporadas en los proyectos.

## 2.2 Alcance de la evaluación

De acuerdo con lo establecido en los TdR, la evaluación final independiente debería cubrir todas las acciones vinculadas a los dos proyectos sobre integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en Ecuador y Perú en la fase 2 de implementación y hasta el cierre, es decir, todas las actividades/productos no cubiertos en la evaluación de medio término. Sin embargo, el proyecto USAID en Perú fue prorrogado tres meses más de lo previsto, hasta junio de 2022, por lo que algunas de las acciones estaban en proceso de finalización en el momento del cierre de la evaluación.

La evaluación incorpora las complementariedades del Proyecto AECID, para Lima Metropolitana, con el Proyecto USAID, generando hallazgos en relación con cada uno de los criterios de evaluación y otorgando aprendizaje para retroalimentar acciones futuras en el marco de los objetivos estratégicos de la OIT en Perú y Ecuador en materia de integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes.

## 2.3 Usuarios de la evaluación

Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de ésta, al haber formado parte o tener implicaciones con los proyectos ejecutados. En el caso de los proyectos evaluados, los principales usuarios serán las instituciones gubernamentales y administrativas, los socios implementadores y la OIT. En la tabla 1, se indican de manera resumida los principales usuarios y usos propuestos de la evaluación:

Tabla 1. Principales usuarios y usos de la evaluación

TIPO USUARIO	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
<b>Entidades coordinadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo global del proyecto.</li> <li>- Oficina regional OIT para América Latina y el Caribe.</li> <li>- Oficina regional OIT para los Países Andinos.</li> <li>- OIT Ecuador y Perú.</li> <li>- Oficina de Evaluación de la OIT.</li> <li>- MIGRANT.</li> <li>- Ministerios de Trabajo de Perú y Ecuador.</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Entidades técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONG Implementadoras (ALTERNATIVA y FUDELA).</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.

TIPO USUARIO	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
	- Otros actores participantes (ONG, centros de formación, universidad, etc.).	
<b>Internos países implicados</b>	- Otras entidades gubernamentales. - Entidades sub-nacionales (municipalidades, agencias de desarrollo local, etc.). - Sindicatos y representantes regionales y nacionales de productores, empleadores y trabajadores	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Titularidad de derechos</b>	- Beneficiarios/as directos e indirectos	Empoderamiento/aprendizaje
<b>Externos</b>	- Otras agencias de NNUU (ACNUR, PNUD, OIM, etc.). -	Aprendizaje organizacional / desarrollo
<b>Entidades financiadoras</b>	- USAID y AECID.	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Secundario</b>	- Organizaciones de la sociedad civil - Sociedad civil en general	Aprendizaje organizacional / desarrollo. Rendición de cuentas y sensibilización.

### 3. ENFOQUE EVALUATIVO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

#### 3.1 Enfoque evaluativo

El enfoque evaluativo se ajusta al tipo de evaluación establecido por los TdR, final e independiente. Por ello, la evaluación ha sido **conducida por un equipo externo, con un modelo no experimental, y orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas.**

**El enfoque de la evaluación es principalmente sumativo** (orientado a la rendición de cuentas), especialmente por su carácter de evaluación final. No obstante, este modelo se complementa con un enfoque formativo u orientado a la mejora, que permite identificar las fortalezas y debilidades de los proyectos, con un claro enfoque en maximizar la utilidad de los resultados de la evaluación para orientar y mejorar los proyectos e informar la definición de futuros marcos de intervenciones similares, así como el aprendizaje organizacional.

**La evaluación estuvo guiada por el modelo criterial de la OCDE/CAD**, que la OIT adapta para sus evaluaciones basadas en resultados y que, se encuentran recogidos en la “Directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en resultados (2020)”. En concreto, los criterios utilizados han sido: validez del diseño, pertinencia (dentro del criterio de diseño), eficiencia, efectividad, orientación hacia el impacto y sostenibilidad, y como ejes transversales los derechos humanos, la igualdad de género y el medio ambiente.

El modelo de evaluación criterial se ha complementado con un **estudio de la teoría de cambio del programa**. Este modelo contempla que todo proyecto se articula en torno a modelos explícitos o implícitos que explican cómo la intervención causa los resultados pretendidos. Para

ello, ha analizado el modelo teórico de los proyectos para establecer los fundamentos de la intervención subyacente, y los vínculos causales entre todos los elementos de los proyectos centrados en producir resultados (teoría del cambio): resultados y objetivos, estrategias y actividades emprendidos para alcanzarlos, seguimiento de los desafíos y oportunidades identificadas, y los medios y recursos disponibles para llevar a cabo estas actividades.

Este enfoque con el que se ha estudiado la intervención, basándose en todos sus elementos se conoce como **perspectiva sistémica**. La relevancia de este enfoque radica en su utilidad para establecer pautas para el diseño de la evaluación, permitiendo una mejor comprensión de la intervención e incluyendo los vínculos causa/efecto que se generan a todos los niveles. También es fundamental comprender los datos e interpretar la evidencia para poder sacar conclusiones y recomendaciones sólidas. Además, esta metodología también permite la identificación e inclusión de temas relevantes en la evaluación que no necesariamente caen bajo la influencia de criterios de evaluación genéricos como los de la OCDE/CAD. Finalmente, la teoría del programa ayudó a establecer la conexión entre los resultados y las actividades y procesos de los proyectos, permitiendo la identificación del foco de análisis y, en última instancia, definiendo no solo los logros de la intervención sino también las razones subyacentes (cómo y por qué) se lograron o no se lograron estos resultados.

El enfoque ha tenido un claro componente **participativo e inclusivo**. Para ello se ha tratado de involucrar en el proceso evaluativo a una muestra de todas las instituciones, organizaciones y a la población titular de derechos que tuvieron vinculación con las acciones de los proyectos. Igualmente, se propuso un amplio grupo de personas informantes que incluye al equipo del Proyecto, otros equipos y especialistas de OIT, los Ministerios de Trabajo, las entidades locales, otras instituciones vinculadas a los proyectos, y a la población destinataria última que son los titulares de derechos

Igualmente, se tuvieron en cuenta las **dimensiones de género, inclusión de personas con discapacidad, diálogo social, alineación con estándares internacionales de trabajo y medioambiente** que promueve la OIT en sus intervenciones. Respecto al género se ha transversalizado a través de preguntas específicas los distintos criterios de evaluación, lo que permite la aplicación de la perspectiva de género en todas las fases de la evaluación.

El enfoque metodológico propuesto tiene como objetivo garantizar estos principios mediante:

- Promoción del empoderamiento con el objetivo de asegurar la participación y el compromiso del conjunto de usuarias/os más desfavorecidos. Este enfoque se tuvo especialmente en cuenta al realizar las estrategias de muestreo intencionadas.
- Maximizar la utilidad de la evaluación siguiendo un enfoque centrado en la utilización que identificara a las/os usuarias/os clave, los usos previstos y asegurase que las partes interesadas participaban activamente durante el proceso de evaluación.
- Participación de las partes interesadas clave más allá de las fuentes de datos, garantizando su involucración en el proceso de recopilación de datos y la validación del informe.

- Priorización de enfoques cualitativos y análisis inductivo para determinar el nivel de contribución hacia las metas alcanzadas, aunque considerando estrategias cuantitativas como una encuesta online.

### 3.2 Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación se ha guiado por seis criterios principales bajo los cuales se abordan el total de las preguntas de evaluación consideradas. La definición de los criterios de evaluación responde a lo solicitado en los TdR, haciéndose una adaptación para responder a las necesidades informativas recabadas durante la fase preparatoria, como se muestra a continuación. Se han considerado los criterios de validez del diseño, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad, definidos en el informe de inicio presentado.

Con el objetivo de realizar **una evaluación sensible al género** y de trabajar en el marco de principios que ofrece la OIT para la integración de la igualdad de género en el seguimiento y evaluación de los proyectos, se han transversalizado preguntas evaluativas que indagan las desigualdades de género, directamente desde preguntas de evaluación, o bien, en los de los criterios de enjuiciamiento.

Con la finalidad de profundizar en la orientación al aprendizaje se levantarán evidencias de **lecciones aprendidas y buenas prácticas** que contribuyan a generar conocimiento aplicable en intervenciones orientadas a la mejora de la formación profesional, siguiendo la lógica y modelos de la OIT.

Por último, las preguntas de evaluación han sido revisadas y ajustadas a las necesidades informativas expresadas tanto en los TdR como por la coordinadora y el resto del equipo de la OIT. Todo este proceso queda resumido en la **matriz de evaluación**, que se incluye en el anexo 1.

## 4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

### 4.1 Estrategias metodológicas

El enfoque metodológico elegido para la evaluación considera las siguientes estrategias:

**Combina un análisis cuantitativo y cualitativo**, que es usado para obtener la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación. El diseño de la evaluación ha realizado desde un enfoque mixto, incorporando tanto estrategias cuantitativas como cualitativas para la recogida y análisis de la información.

**Transforma datos**. El análisis de la información primaria y secundaria fue realizado combinando estrategias metodológicas de tipo cuantitativo y cualitativo. El análisis no se limitó a analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas y cualitativas, y buscar patrones y tendencias, sino que, de manera adicional, se propuso la transformación de datos. Por un lado, se cuantificaron los datos de tipo cualitativo para poder realizar una comparación directa con los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas.



Uso de estrategias de evaluación específicas para obtener y capturar los resultados del programa, tanto previstos como no previstos, especialmente teniendo en cuenta la posible falta de información de seguimiento a la población que ha participado en los proyectos. El equipo evaluador empleó metodologías de **evaluación participativa** que permitieron obtener información que refleje el impacto, ya que las personas que tienen experiencias de primera mano juegan un papel central en el proceso. La evaluación priorizó la aplicación de la técnica de la **Cosecha de Resultados**, inspirada en la técnica de Mapeo de Alcances, con la particularidad de que no se enfoca en rastrear los objetivos esperados, sino más bien en recolectar evidencia sobre los logros (intencionados y no intencionados). Una vez que se recopila la evidencia, se mira hacia atrás para establecer hasta qué punto la intervención contribuyó a esos cambios. Además, la combinación de un enfoque de teoría del programa (enfoque prospectivo) junto con las técnicas de OH (enfoque retrospectivo) ha permitido comprender y probar la lógica interna y los mecanismos causales del programa, y establece las bases analíticas para determinar el nivel de resultados y logro. Siguiendo esta técnica, los cambios identificados durante la fase de campo se categorizaron de acuerdo con la lógica y variables incluidas en la siguiente tabla.

Tabla 2. Clasificación de cambios para su análisis

CLASIFICACIÓN RESULTADOS/CAMBIOS PARA ANÁLISIS	
1. <u>Descripción del resultado</u> : se explica el resultado identificado en detalle)	6. <u>Nivel de validación</u> (No validado suficientemente/Validado por una fuente/Considerablemente validado por dos fuentes/Validado completamente por 3 o más fuentes/técnicas)
2. <u>Tipo de cambio</u> : Se indica el tipo de cambio logrado (Individual/Institucional/Estructural)	7. Fuentes de información (persona, documento y/o técnica)
3. <u>Tipo de resultado</u> : Se especifica el nivel de cambio generado en la cadena de resultados. (Actividad/Resultado/Objetivo específico/Objetivo general)	8. Donde se ha dado el cambio (Ciudad/Departamento/ Interdepartamental/Nacional)
4. <u>Nivel de significancia</u> : Se establece el nivel de significancia del resultado identificado en su contribución a los objetivos de los proyectos (No significativo/ Potencialmente significativo/Significativo/Altamente significativo)	9. <u>Vínculo con objetivos generales</u> : Se vincula el cambio identificado a los objetivos generales, para establecer su contribución a los mismos
5. <u>Puntuación GRES</u> : Se clasifican los distintos cambios en base a la escala GRES (Negativo, Ciego, Enfocado, Sensible/transformador) <sup>4</sup>	10. <u>Quien se beneficia</u> (Grupo primario y grupo secundario)

Uso de fuentes de información variadas y complementarias, que permitieron afrontar la ausencia de información en algunos casos, la información no actualizada o la información no confiable. Los datos fueron complementados a través de las opiniones individuales (entrevistas semiestructuradas), debates (entrevistas en grupo) y el análisis de casos. Las diferentes fuentes y técnicas permitieron la triangulación de la información en la que se basa el análisis.

Maximización de la utilidad del proceso y resultados de la evaluación, ya que la evaluación se centró en maximizar la utilidad de sus resultados y su uso efectivo. Para ello, el diseño y los procesos de la evaluación fueron realizados poniendo especial atención en dar respuesta a las

<sup>4</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_Spanish.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_Spanish.pdf)

necesidades informativas obtenidas, y en que las conclusiones y recomendaciones fueran de utilidad para las distintas audiencias.

**Utilización de un enfoque flexible y abierto**, que permitiese una adaptación continua a los hallazgos y las necesidades informativas surgidas durante el proceso evaluativo, siempre teniendo como objetivo principal arrojar luz sobre las cuestiones identificadas en las preguntas de evaluación.

**Consideración de un muestreo intencional combinado con un muestreo aleatorio**, en donde el muestreo intencional estaba dirigido a asegurar la diversidad de representantes de las entidades coordinadoras, entidades técnicas, representantes del tripartismo y actores secundarios. Este muestreo intencional buscó por un lado cubrir la diversidad de grupos de interés, valorando también la accesibilidad a los y las informantes, condicionados principalmente por la situación de gravedad de la pandemia en el territorio y la posibilidad de acceder mediante sistemas remoto. Como criterios complementarios también se plantearon la eficiencia en el acceso a informantes seleccionando aquellas zonas donde convergen los distintos proyectos y la predisposición de los agentes clave a participar en la evaluación.

**Los proyectos se abordaron desde una mirada global**, especialmente en lo referente al modelo de gobernanza, los resultados alcanzados bajo el criterio de eficacia, así como las sinergias generadas y la complementariedad con otros proyectos. de entrevistas y grupos de discusión.

**Inclusión de una perspectiva de género y enfoque feminista** en el núcleo de la metodología mediante:

- Integración del enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW por sus siglas en inglés) en el alcance del análisis de la evaluación a partir de indicadores que garanticen la recopilación de datos relacionados con GEEW.
- Diseño de preguntas de evaluación por las que abordar específicamente cómo se han integrado GEEW y el enfoque feminista en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos. Además, el modelo lógico en el que se ha basado la evaluación ha incluido un enfoque basado en la interseccionalidad y los Derechos Humanos (EBDH).
- Los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones han sido formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad.

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

## 4.2 Técnicas y herramientas

Atendiendo a las especificaciones de los TdR, el desarrollo de las diferentes técnicas se realizó de manera virtual, con la excepción de algunas de las entrevistas con titulares de derechos para la elaboración historias de vida. La recogida de información se realizó en dos etapas:

- Una etapa inicial de *debriefings* en profundidad con los equipos de los proyectos y entrevistas con las partes interesadas a partir de las cuales se definió el diseño final de la evaluación y el listado de actores clave que serían entrevistados.
- Una segunda etapa de recolección de información a partir de cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión con los y las informantes clave de los distintos grupos de interés identificados.

Las técnicas y herramientas de investigación y recopilación de datos aparecen resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen de la aproximación metodológica

ESTRATEGIAS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS RECOGIDA DE DATOS
ESTRATEGIAS CUALITATIVAS (ANÁLISIS DE DISCURSO)	Entrevistas semiestructuradas Entrevistas en grupo Revisión documental	Protocolos de entrevista individualizada Protocolos de entrevista colectiva Documentos relevantes de proyecto y fuentes secundarias.
ESTRATEGIAS CUANTITATIVAS (ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO)	Revisión documental Encuesta online	Sistemas de monitoreo, informes, etc. Cuestionarios

Las técnicas complementarias de investigación utilizadas, fueron:

**Revisión documental** de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. El equipo evaluador llevó a cabo un análisis de la situación sobre el contexto de los dos proyectos, que permitió una mayor comprensión para planificar las otras técnicas adicionales de investigación propuestas.

**Entrevistas semiestructuradas** a representantes de todas las entidades relacionadas con los proyectos, tanto de forma interna como externa. Han sido una técnica crucial en la evaluación, permitiendo la triangulación de información, opiniones y posturas los diferentes actores implicados.

**Encuesta online** a titulares de derechos, que facilitó información de carácter cuantitativo para complementar la información cualitativa generada.

**Grupos de discusión:** concebidas como espacios para compartir ideas comunes y lluvia de ideas en donde capturar percepciones y tendencias, así como identificar los principales cambios experimentados en las vidas de la población meta y de las personas que participaron como formadores en *Emprende Segur@*.

**Historias de vida:** se realizaron 4 historias de vida (2 por país) con titulares de derechos participantes en *Emprende Segur@*, para tener una aproximación a sus historias de éxito, fracaso y superación.

De forma general, se han alcanzado las metas previstas en el diseño de la evaluación. Se han realizado el número de entrevistas esperado (un total de 43 entrevistas individuales), así como grupos de discusión (6 en total). Como principal incidencia durante la fase de trabajo de campo, destaca el número relativamente alto de personas que fueron contactadas (hasta en 3 ocasiones)

pero nunca respondieron o rehusaron mantener las entrevistas por no conocer suficientemente los proyectos. En el caso de Ecuador, varias de las personas que confirmaron su asistencia a los grupos de discusión con El único caso problemático ha surgido en la aplicación del cuestionario a beneficiarios/as, ya que la participación, aunque no ha sido baja, partía de una muestra del universo total de participantes, lo que limita la representatividad de resultados. En el anexo 5, puede verse un listado detallado de las personas entrevistadas.

Tabla 4. Participantes por técnica empleada

TÉCNICA	PAÍS	Nº INVITACIONES	Nº PARTICIPACIONES
ENTREVISTAS	Ambos	4	4
	Perú	46	21
	Ecuador	33	18
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>43</b>
ENTREVISTAS DE GRUPO	Perú	23	17
	Ecuador	23	5
	<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>22</b>
ENCUESTA ONLINE	Perú	618	293
	Ecuador	286	130
	<b>TOTAL</b>	<b>904</b>	<b>423</b>
HISTORIAS DE VIDA	Perú	2	2
	Ecuador	2	2
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## 5. NORMAS Y ESTÁNDARES

La evaluación se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG<sup>5</sup> centradas en: independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

Se trata de una evaluación final realizada por un equipo profesional independiente. El equipo evaluador afrontará la evaluación con integridad y de forma honesta, siendo justo y equilibrado en sus resultados. El equipo declara no tener ningún interés ni conflicto para realizar la evaluación, ya que no ha participado ni directa ni indirectamente en la implementación, ni tiene una relación personal con sus gestores y/o participantes.

La evaluación integra la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos, así como las normas y estándares de atención a niños, niñas y adolescentes en los procesos de evaluación.

<sup>5</sup> [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=114972](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972)

## 6. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación ha determinado las siguientes limitaciones para la evaluación.

Tabla 5. Limitantes y estrategias de mitigación

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Acceso a los/las titulares de derechos	Los proyectos tienen como beneficiarias finales personas migrantes o en riesgo de exclusión social, lo que obliga a adoptar medidas especiales que garanticen su atención especializada.	Para atender correctamente las necesidades y derechos de la titularidad de derechos, el equipo evaluador recabó primero toda la información posible a través de otras fuentes, contactando con estas personas para validar la información recabada. Los titulares de derechos fueron contactados, inicialmente, a través de un cuestionario en línea y, en una segunda fase, se seleccionó una muestra para participar en un número limitado de grupos de discusión
Baja tasa de respuesta en la encuesta online	Dadas las características de las personas titulares de derechos, y al haber finalizado los programas de formación en Ecuador y estar finalizando en Perú durante el desarrollo de la evaluación, existía el riesgo de que hubiera un bajo nivel de respuesta a los cuestionarios en línea.	Los cuestionarios fueron enviados directamente desde la coordinación del proyecto, en el marco de una encuesta general de resultados de Emprende Segur@ 2. El equipo evaluador añadió una serie de preguntas adicionales a las planteadas desde la coordinación de los proyectos y consideradas de utilidad para la evaluación. La difusión de los cuestionarios desde la coordinación de los proyectos permitió acceder a un número considerable de titulares de derechos.
Baja participación de los actores implicados en los proyectos.	La convocatoria a las entrevistas no obtuvo el nivel de participación esperado por parte de los actores implicados. En algunas ocasiones se debió a cambios en el personal representante las instituciones públicas, mientras que en otras rehusaron mantener las entrevistas por no conocer suficientemente los proyectos.	El equipo evaluador envió hasta tres correos recordatorios a los distintos actores para posibilitar su participación. En los casos en los que no se obtuvo respuesta, se solicitó al equipo de la OIT un listado actualizado de las personas participantes, destacando su grado de participación en los proyectos. Ante la baja tasa de respuestas obtenidas y tras haber contactado con prácticamente todas las personas del listado de contactos se consensuó con la Gerente de Evaluación realizar cuestionarios en línea únicamente a los titulares de derechos. En cualquier caso, se pudo acceder a representantes de prácticamente todas las entidades implicadas en los proyectos, por lo que la muestra final se considera satisfactoria.

## 7. PRINCIPALES HALLAZGOS – DISEÑO (relevancia y coherencia)

P1. ¿Se han incorporado las recomendaciones de la EMT en el rediseño de los proyectos manteniendo la coherencia interna y la pertinencia con las necesidades de los beneficiarios y los retos del contexto?

En esta sección se analiza la coherencia y lógica programática, tanto vertical como horizontal, de los proyectos a través de sus Teoría del Cambio (TdC). También se incluyen las lecciones aprendidas en la readaptación de las intervenciones como consecuencia de la pandemia COVID-19 y a la inclusión de las recomendaciones realizadas a raíz de la Evaluación de Medio Término (EMT).

### Principales hallazgos:

1.1. La Teoría de Cambio (TdC) de los proyectos se revisó en 2021, a la par que se realizaba la EMT. Es detallada y completa, ya que incluye todos los elementos clave, la lógica interna de la intervención y una explicación minuciosa de cómo se espera se generen cambio a todos los niveles, lo que dota de **gran coherencia a la TdC**. Por el contrario, no existe un nivel de detalle suficiente para los supuestos necesarios que generen el cambio a todos los niveles. El nivel de **plausibilidad** de la TdC (lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles esté adecuadamente definida considerando unos supuestos adecuados) es elevado, aunque se centran principalmente en cuestiones externas al proyecto, y no tanto internas.

1.2. No se pudo concretar hasta qué punto el diseño de la TdC se hizo de manera **participativa**, pero es fundamental establecer consenso de todas las partes afectadas o involucradas para lograr una visión completa de una intervención.

1.3. La TdC no se incluye en los documentos de uso más frecuente, como son los informes de progreso o los tableros de monitoreo, por lo que su **nivel de diseminación es limitado**. Finalmente, la TdC ofrece una visión global de ambos proyectos, explicando la interconectividad entre los mismos.

1.4. El Proyecto USAID tuvo que ser **adaptado a raíz de la pandemia** durante la primera fase de la implementación (2020-2021), y en consonancia con el “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19”. La nueva orientación puso el acento en la asistencia directa a las personas migrantes y/o refugiadas afectadas por la crisis en la generación de medios de vida, pasándose de un proyecto de incidencia política a una intervención directa con población meta.

1.5. La reorientación del Proyecto USAID mantiene su pertinencia con respecto a la intervención inicial, además de superar los enfoques humanitarios desde los que con frecuencia es abordada la problemática de la movilidad venezolana para centrarse en la integración socioeconómica. Sin embargo, esto generó una pérdida de peso del componente relativo a la incidencia política, incluida únicamente durante la segunda fase del proyecto.

1.6. **El proyecto financiado por AECID** se diseñó como una propuesta centrada en la atención directa de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en Lima, orientada a la generación de medios de vida aprovechando la experiencia y resultados del Programa Emprende Segur@, implementado en el marco del Proyecto USAID. Esta prioridad en atención directa y en población de Venezuela, fue en respuesta a un criterio de la Oficina Técnica de Cooperación de AECID en Perú durante la fase de diseño del proyecto.

1.7. Se produjo un **cierto desajuste** entre los plazos de recepción de los resultados finales de la evaluación intermedia y el inicio de la segunda fase de los proyectos, ya que los resultados de la EMT se recibieron cuando ya había sido aprobada el diseño de la fase II. A pesar de ello, algunas de las cuestiones señaladas en la EMT habían sido identificadas, compartidas con el equipo técnico de la OIT e incluidas en el diseño con anterioridad, como la vinculación de la incidencia política con la intervención directa del Emprende Segur@, el avance en el nivel macro institucional y de diálogo entre representantes del tripartismo, o la mejora del enfoque de género.

1.8. El principal **cambio estratégico** puesto en marcha durante la segunda fase de los proyectos está vinculado con la necesidad de recobrar el diseño original, esto es, la naturaleza tripartita de OIT y la incidencia política como un vehículo necesario para la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas.

1.9. En cuanto a las **diferencias entre países**, la finalidad del proyecto es, en ambos casos, la integración socioeconómica de los migrantes y/o refugiados y venezolanos y los componentes fueron similares para ambos países, aunque con algunas diferencias de forma en la implementación.

1.10. **No hay evidencia de complementariedad** entre los componentes de cada país, aunque durante la segunda parte del proyecto se incorporó la figura de la coordinación subregional y se comenzaron a establecer canales de comunicación.

### P1.1. Valoración de la medida en la que los diseños de los proyectos son lógicos y coherentes.

El diseño de la TdC del proyecto se externaliza (incluida en anexo 4) y se presenta en 2021 al mismo tiempo que la EMT. **El documento final es muy completo e incluye la lógica de los proyectos, elementos clave y explicación de cómo se espera se generen cambio a todos los niveles.** A continuación, se analiza la teoría de cambio según una serie de criterios fundamentales, a saber:

**Justificación:** Una TdC es justificable cuando está construida basándose en actividades y lecciones aprendidas, buenas prácticas y resultados de evaluaciones de experiencias previas. El informe final de la TdC en su introducción menciona que los resultados están basados en evidencias, e incluye una lista considerable de referencias. No queda especificado en el documento hasta qué punto el diseño de la TdC se hizo de manera participativa, ya que para lograr una visión completa de una intervención es fundamental incorporar los mapas mentales y establecer consenso de todas las partes afectadas o involucradas.

**Coherencia:** Una TdC es coherente cuando hay una conexión clara entre lo que se quiere realizar (teoría de la acción) y los cambios esperados (teoría de cambio). En este sentido, el documento identifica cinco niveles o componentes de la evaluación, en la que se distinguen actividades,

productos, resultados intermedios, resultados a largo plazo e impacto. De forma adicional y muy acertada, también se incluyen los supuestos, riesgos e indicadores clave como parte de la TdC. Esta es la base sobre la que se sustenta la coherencia de la TdC. Con respecto a la conexión entre la teoría de la acción (lo que se hace) y la teoría de cambio (las cadenas de resultados a todos los niveles), el diagrama de la TdC vincula a las distintas actividades con los productos de primer nivel, estos con los resultados a medio plazo y así sucesivamente. La lógica en cualquier caso no es completamente clara ya que las conexiones realizadas vinculan todos los elementos de un nivel con los elementos del siguiente, por lo que las relaciones causa-efecto no quedan claramente estipuladas, sino que se presenta una teoría donde “todo contribuye a todo”. Si bien esto se acerca a la lógica del pensamiento sistémico de modelos complejos, la TdC podría incluir con más claridad las principales relaciones causa-efecto (por ejemplo, priorizándolas) para mostrar con más claridad los caminos de cambio y esa lógica causal subyacente. Se constata entonces que la TdC sigue una lógica coherente y detallada, que explica cada una de las fases y componentes necesarios para que se den los cambios esperados. Esto facilita enormemente la comprensión de la lógica interna del proyecto, dando por tanto una mayor coherencia a la TdC. No obstante, unos vínculos más claros sobre cómo se espera que funcione la lógica causa-efecto contribuiría a aumentar la coherencia de esta.

**Plausibilidad:** Una TdC es plausible cuando se establece que los cambios definidos puedan llevarse a cabo o, dicho de otra manera, que la lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles esté adecuadamente definida considerando unos supuestos adecuados. Una de las maneras de establecer la plausibilidad de una TdC es identificando hasta qué punto sus resultados son medibles, lo cual está analizado en la pregunta 4 sobre monitoreo del informe. La segunda estrategia para determinar la plausibilidad es analizando los supuestos (condiciones internas y externas necesarias para la consecución de logros) bajo los que se sustenta el cambio a todos los niveles. El informe de la TdC incluye supuestos y riesgos como parte de los elementos clave de la TdC. Así mismo, identifica una serie de ocho supuestos clave que más tarde se van insertando a todos los niveles de la TdC. El uso y definición de los supuestos en la TdC de cambio es adecuado, aunque se constata que los supuestos identificados solo hacen referencia a cuestiones contextuales (externas) del proyecto, como pueden ser que existan recursos y voluntad política, la regularización se consiga, que el marco institucional del país receptor sea flexible, que aumenten las habilidades de los migrantes, la estabilidad económica y social, crecimiento económico sostenido, la realización de enfoques multiactor y regionales y la lucha contra la xenofobia. Más allá de señalar que quizá se deberían haber considerado más cuestiones contextuales internas (como puede ser la coordinación efectiva entre OIT y entidades implementadoras, el uso eficiente de la red de consultores, la sistematización del conocimiento para futuras intervenciones similares, etc.), lo que realmente se echa en falta es un nivel de concreción mayor sobre los supuestos de cambio. Es decir, los supuestos se incluyen en los distintos niveles como condiciones para poder asegurar que, por ejemplo, las actividades consideradas como un bloque se transformen en los productos definidos. Lo ideal es que una TdC incluya supuestos para cada una de las cadenas y vínculos establecidos. De esta forma, si una actividad contribuye a un producto en concreto, ese vínculo causal debería incluir los supuestos internos y externos relevantes que permiten ese cambio, y así sucesivamente. El nivel de plausibilidad de la TdC es elevado, aunque podría mejorarse si los supuestos considerasen más cuestiones internas del proyecto y fuesen más detallados explicando los cambios a todos los niveles.

**Diseminación:** Una TdC queda adecuadamente diseminada cuando se incluye sistemáticamente en documentos clave e informes, así como se comparte para asegurar su apropiación entre los



grupos de interés (especialmente socios implementadores) y su adecuada operacionalización. Como se ha mencionado, no queda especificado en el documento hasta qué punto el diseño de la TdC se hizo de manera participativa. No obstante, queda constatado que la TdC no se incluye en los documentos de uso más frecuente, como son los informes de progreso o los tableros de monitoreo.

**Interconectividad.** Hace referencia a la visión global que permite alcanzar una TdC cuando se considera más de una intervención complementaria. El documento de TdC establece la complementariedad de los proyectos en cuanto a que responden a las mismas problemáticas, aunque cada una de las intervenciones ha sido diseñada de manera diferente. La TdC presenta una visión global de los dos proyectos, con el fin de mostrar las contribuciones que se hacen en cada intervención para el logro de los resultados globales comunes.

### P1.2. Nivel de pertinencia de los proyectos a las necesidades de la población meta identificadas y grado de complementariedad entre las intervenciones.

Una de las evidencias de la pertinencia de las intervenciones con respecto a las necesidades de la población meta es, precisamente, la **adaptación del Proyecto USAID a raíz de la pandemia COVID 19** para realinearlos con los pilares del “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19” establecido por la OIT en 2020. Específicamente, las actividades del proyecto fueron reorientadas hacia las siguientes tres áreas: ampliar la protección social a toda la población, aplicar medidas de mantenimiento del empleo y reforzar las medidas de seguridad y salud en el trabajo. La propuesta plantea de forma coherente la relación causal que identifica la empleabilidad y el emprendimiento como una estrategia eficaz para lograr la inclusión socioeconómica de la población migrante y refugiada.

**La nueva orientación** puso el acento en la asistencia directa a las personas migrantes y/o refugiadas afectadas por la crisis en la generación de medios de vida, dando lugar al “Proyecto 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@). Emprende Segur@ se basa en experiencias previas para la inclusión socioeconómica de las personas en situación de movilidad humana llevadas a cabo por entidades públicas tanto de Perú como de Ecuador. De esta manera, **se pasa de un proyecto de incidencia política, mucho más ejecutivo y centralizado, a una intervención directa con población meta.** Desde la coordinación de los proyectos, se destacó la flexibilidad de las entidades coordinadoras a la hora de aceptar los cambios en el rediseño.

En las entrevistas realizadas durante la evaluación, todos los informantes destacaron que **el proyecto mantenía su pertinencia o incluso la incrementaba con respecto a la intervención inicial**, habida cuenta de la incidencia de la pandemia sobre las condiciones de vida de las personas migrantes y refugiadas, y de que las cuestiones relativas a la regularización de las personas migrantes dejan de ser un tema prioritario a nivel político. Además, **supera los enfoques humanitarios desde los que con frecuencia es abordada la problemática de la movilidad venezolana para centrarse en la integración socioeconómica**, un proceso de más largo alcance y sostenido en el tiempo. No obstante, como apunta la Evaluación de Medio Término (EMT) y se señala en la pregunta 10.1. del presente informe, **la pérdida de peso del componente relativo a la incidencia política pone en riesgo la sostenibilidad de los resultados**, sin que se pusieran en marcha medidas adicionales para garantizarla.

**El proyecto “Promoción de medios de vida y transición hacia empleo decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”, financiado por la AECID, El proyecto financiado por AECID se diseñó como una propuesta centrada en la atención directa de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en Lima, orientada a la generación de medios de vida aprovechando la experiencia y resultados del Programa Emprende Segur@, implementado en el marco del Proyecto USAID. Esta prioridad en atención directa y en población de Venezuela, fue en respuesta a un criterio de la Oficina Técnica de Cooperación de AECID en Perú durante la fase de diseño del proyecto. En este sentido, el proyecto no tuvo un diseño independiente, sino que sus actividades son un subconjunto de las acciones planificadas para el proyecto USAID.**

### P1.3. Valoración de la capacidad de adaptación que el diseño del Programa y proyectos ofrece en respuesta a la pandemia COVID-19.

Tal y como se ha mencionado, **el principal cambio ocasionado por la pandemia COVID-19 fue el paso del proyecto a una intervención directa** de inclusión socioeconómica con población migrante y refugiada. Esto supuso un desafío para la propia OIT ya que su mirada tradicional de intervención es la incidencia política y el diálogo social, suponiendo este proyecto también una innovación en su proceder en el terreno.

Igualmente, **hubo que adaptar los formatos de las capacitaciones a las nuevas circunstancias, adaptando las metodologías de la OIT y sus herramientas de aprendizaje a la virtualidad**, al igual que las asesorías grupales a los participantes en el programa. Este proceso fue inicialmente complejo, pero supuso una innovación metodológica para adaptarse al cambio de escenario. Además, la virtualización permitió alcanzar a un mayor número de personas, como consecuencia de la reducción de los costos de desplazamiento y la flexibilidad de los horarios.

Sin embargo, esta innovación tuvo también algunos desafíos, como los problemas de conectividad de las personas participantes o la baja formación de muchas de ellas en temas digitales, que supusieron un obstáculo para el desarrollo de las clases. A través de los grupos de discusión realizados, los facilitadores de Emprende Segur@ mencionaron como parte de las lecciones aprendidas la adaptabilidad de las herramientas y los aprendizajes inicialmente pensados para computadoras, a los teléfonos móviles, por tratarse de los dispositivos más usados por los participantes. Igualmente, durante la segunda fase del programa se dieron ayudas para facilitar la conectividad de los participantes.

En cualquier caso, la modificación de las metodologías de OIT al formato virtual y a pequeñas empresas, es una de las adaptaciones mejor valoradas por parte de todos los entrevistados.

### P1.4. Valoración de la medida en la que las recomendaciones realizadas en la EMT se han incorporado en los proyectos.

La evaluación de medio término (EMT) fue presentada en agosto de 2021, incluyendo una serie de recomendaciones generales de cara a la segunda fase del proyecto. No obstante, se produjo un cierto desfase con los ritmos de ejecución del proyecto, puesto que la primera fase finalizó en marzo de 2021 y la segunda fase comienza en junio de ese mismo año, antes de disponer de las recomendaciones de la evaluación. Como parte de las conclusiones de la evaluación de medio

término relativas a la validez del diseño del proyecto, se identificaron debilidades en la identificación de riesgos, la falta de una estrategia de sostenibilidad y la limitada incorporación de un enfoque de género. En cualquier caso, y de acuerdo con la información facilitada desde la coordinación de los proyectos, **algunas de las cuestiones señaladas en la EMT habían sido identificadas e incluidas con anterioridad**, como la vinculación de la incidencia política con la intervención directa del Emprende Segur@, el avance en el nivel macro institucional y de diálogo entre representantes del tripartismo, o la mejora del enfoque de género.

Entre los **cambios estratégicos** puestos en marcha durante la segunda fase de los proyectos, y superada la etapa más apremiante de la pandemia COVID 19, **se identificó la necesidad de recobrar el diseño original, esto es, la naturaleza tripartita de OIT y la incidencia política** como un vehículo necesario para la integración socioeconómica de las personas migrantes y refugiadas, tanto en Perú como en Ecuador. Desde las entidades coordinadoras se considera que la vuelta al ámbito de la incidencia política es lo que da más garantías de sostenibilidad a las intervenciones, más allá de la intervención directa, que tampoco se dejó de lado en la segunda fase de los proyectos. Aunque algunas de las personas entrevistadas manifestaron que el tiempo dedicado a la incidencia política y el diálogo entre representantes del tripartismo fue reducido para obtener resultados relevantes (y que, en consecuencia, hubiera sido pertinente mantener estos componentes desde el inicio de los proyectos), su inclusión en la segunda fase supone un esfuerzo por revertir las debilidades en sostenibilidad y recuperar la asistencia técnica relegada en los primeros meses de ejecución.

En lo que tiene que ver con el **enfoque de género**, en la segunda fase de Emprender Segur@, se incorpora el módulo *GET Ahead*, un programa de empoderamiento femenino de OIT desarrollado para abordar las deficiencias de los programas estándares de capacitación empresarial, enfocándose en las necesidades de las mujeres en Perú. De esta manera se trataron de ajustar algunas de las debilidades identificadas por la EMT dentro de las actividades.

Por último, se realizaron algunos **cambios en la gestión** de Emprende Segur@ en ambos países. En Perú, la organización implementadora Alternativa realizó cambios en la ejecución de la segunda fase tras algunas debilidades encontradas en la primera promoción, siendo la más mencionada la distribución de los participantes a través de los grupos de confianza, el uso menos intensivo de herramientas tecnológicas fuera de la plataforma de aprendizaje y la inclusión de las regiones como Cusco, La libertad y Piura. En Ecuador, los principales cambios referenciados desde la entidad implementadora tienen que ver con los apoyos a la conectividad de los participantes y la reducción de las jornadas de capacitación, con el fin de adaptar el programa a las necesidades de la población meta.

### P1.5. Valoración del diseño de la intervención y su grado de complementariedad.

En cuanto a las **diferencias entre países**, de acuerdo con la TdC, **la finalidad del proyecto es, en ambos casos, la integración socioeconómica de los migrantes y/o refugiados y venezolanos y, en ese sentido, los componentes fueron similares para ambos países, aunque con algunas diferencias de forma en la implementación** para adaptarla a la realidad de cada país, como los grupos de ahorro (que solo se llevaron a cabo en Perú), la forma de entregar capital semilla (adaptada a las condiciones legales de los países) o el nivel de descentralización (presente desde el inicio en Ecuador mientras que en Perú se comenzó trabajando solo en Lima y, posteriormente,

se incluyeron otras ciudades). El contexto político de cada país y la naturaleza de sus socios implementadores definieron en gran medida el curso de la implementación de cada proyecto.

En el caso de Perú, además de la pandemia, hubo cambios políticos que se tradujeron en una demora de algunos de los procesos, impidiendo la coordinación con algunos actores institucionales. El proyecto comenzó teniendo una mirada más orientada hacia la empleabilidad, que fue moviéndose hacia el emprendimiento. El proyecto tuvo un componente formativo y la entrega de capital semilla, así como la creación de grupos de ahorro y crédito. La reformulación abarcó otros temas, como los relacionadas con las políticas públicas, que constituyen un pilar fundamental de la estrategia de la OIT. De esta manera, aunque en un primer momento el proyecto se orientó hacia la atención directa, en la segunda fase se avanzó hacia el trabajo con representantes del tripartismo. También durante la segunda fase segunda fase, se incluyó a las regiones y se avanzó en la inclusión del enfoque de género.

En Ecuador, también hubo un componente formativo y de promoción de la asociatividad, así como entrega de capital semilla de forma concursable. A pesar de realizarse una evaluación de medio término, varias de los consultores locales entrevistados no recuerdan su socialización ni la implementación de medidas correctivas con claridad. Con la ejecución del proyecto durante la pandemia, se mostró la capacidad de reacción del equipo y se realizaron cambios, que en su mayoría se refieren a la adaptación de los procesos de capacitación a la virtualidad. Se considera que el proyecto mantuvo su pertinencia a pesar de los cambios realizados durante el rediseño, dado el contexto de la migración venezolana en el país. La planificación se cumplió con éxito y se valora la gestión del equipo de OIT, a pesar de ser reducido.

De acuerdo con la documentación revisada **no hay evidencia de complementariedad en el diseño los componentes de cada país, más allá de la inclusión de una coordinación subregional. Sin embargo, debido a problemas administrativos, esta esta figura no pudo incorporarse hasta la segunda fase del del proyecto, comenzando a establecerse canales de comunicación**, especialmente a través de reuniones periódicas, como se verá en el análisis de la pregunta 7 relativa a la coordinación.

## P2. ¿Cómo se adecúan los proyectos a los objetivos de la OIT y con las normas y convenios internacionales?

En esta sección se valora la adecuación del diseño de proyectos con el mandato de la OIT, así como con las normativas de los países implicados y las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países. También se analiza la transversalización de los enfoques prioritarios (género y no discriminación, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente) en el diseño de los proyectos.

### Principales hallazgos:

2.1. **El diseño del proyecto es pertinente con el mandato de la OIT** de promover el trabajo decente y en línea con los ODS 8.3 y 8.5, ya que pone el acento en la inserción laboral como vía de integración socioeconómica de la población migrante y refugiada en la sociedad de acogida. También está en consonancia con algunos de los instrumentos internacionales de la OIT para el trabajo con personas migrantes, como los convenios 93 y 143.

2.2. La **promoción del diálogo social**, incluida la negociación colectiva y la cooperación tripartita se encuentran presentes en ambos proyectos y en ambos países, a pesar de que apenas hubo avances durante la primera fase ante la situación producida por la pandemia y los cambios en la planificación de las intervenciones.

2.3 En general, el diseño de los proyectos se adecúa a las **normativas sobre migración** de los dos países implicados y a los convenios internacionales ratificados por estos. En ambos países, sin embargo, han aparecido nuevos reglamentos, declaraciones y enfoques migratorios desde perspectivas más fiscalizadoras que integradoras.

2.4. La inclusión del **enfoque de género en el diseño** de los proyectos es limitada, quedando circunscrita a una estrategia de cuotas en relación con la convocatoria de participantes en *Emprende Segur@*, pero sin estrategias para fortalecer las capacidades de las mujeres o acciones diferenciadoras para minimizar posibles condiciones de desigualdad que dificultaran el acceso a las actividades de los proyectos. La única excepción de cara a la segunda fase del proyecto fue la incorporación de la metodología *GET Ahead* dentro del programa formativo en Perú.

2.5. No se incluye ninguna medida o acción relacionada con la **inclusión de personas con discapacidad**, ni durante el trabajo de campo se recabó información alguna por la que pudiera entenderse que existía algún enfoque planteado al respecto.

2.6. Las **cuestiones medioambientales** tampoco aparecen claramente reflejadas en el diseño de los proyectos, fueron abordadas a través del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios públicos de ambos países en contrataciones equitativas y empleos verdes.

## P2.1. Valoración de la adecuación del diseño de los programas de integración socioeconómica de la población migrante con el mandato de la OIT

**El diseño del proyecto es pertinente con el mandato de la OIT de promover el trabajo decente, ya que ya que pone el acento en la inserción laboral como vía de integración socioeconómica de la población migrante y refugiada en la sociedad de acogida.** El fomento del trabajo decente se encuentra en uno de los objetivos de la agenda de desarrollo de la OIT, más concretamente en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número ocho sobre trabajo decente y crecimiento económico. Dentro de este objetivo, el proyecto aborda como componentes clave la meta 8.3 de los ODS, referida a “promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el empoderamiento, la creatividad y la innovación, y fomentar el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”, y la meta 8.5, dirigida a “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”.

Igualmente, está en consonancia con el Convenio 93 de la OIT, relativo a los trabajadores migrantes (1949) y con el Convenio 143 sobre las migraciones en condiciones abusivas y la promoción de la igualdad de oportunidades y de trato de los trabajadores migrantes (1975). Por último, se alinea con otros instrumentos no vinculantes de la Organización, como el “Marco multilateral de la OIT para las migraciones laborales: Principios y directrices no vinculantes para un enfoque de las migraciones laborales basado en los derechos” aprobado en 2004. De acuerdo

con el propio PRODOC del Proyecto USAID, “el enfoque de la OIT en todos los países que han enfrentado crisis migratorias ha sido el fortalecimiento de la resiliencia del mercado laboral, sus instituciones, sistemas y estructuras a través de una amplia gama de actividades programáticas dirigidas a la oferta, la demanda y la gobernanza del mercado laboral”.

En lo que se refiere a **la promoción del diálogo social, incluida la negociación colectiva y la cooperación tripartita se encuentran presentes en ambos proyectos y en ambos países, a pesar de que apenas hubo avances durante la primera fase** ante la situación producida por la pandemia y los cambios en la planificación de las intervenciones.

En el caso de la reformulación del Proyecto USAID, esto queda reflejado particularmente en los objetivos 2 y 3: “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” y “Fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como de los sectores competentes para la promoción de los derechos socio laborales de los migrantes y refugiados en el mundo del trabajo a través del diálogo entre representantes del tripartismo”. Como se ha mencionado anteriormente, a efectos prácticos tales objetivos fueron desarrollados especialmente durante la segunda fase del programa, así como el resultado 1.2, dirigido a diseñar lineamientos de política pública sobre migraciones laborales e implementar rutas de empleabilidad para facilitar la inserción laboral de las personas migrantes y refugiadas venezolanas.

El Proyecto AECID es aprobado en un contexto de pandemia, por lo que desde el principio tiene una clara orientación hacia la intervención directa. No obstante, mantiene entre sus resultados la “definición de lineamientos para la integración de migrantes en servicios públicos de empleo”.

## P2.2. Adecuación del diseño de los proyectos a las normativas de los países implicados y las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países.

En términos generales, **el diseño de los proyectos se adecúa a las normativas sobre migración de los dos países implicados**. Es destacable que Ecuador ha ratificado el Convenio 97 de la OIT y que, ambos países son firmantes de los convenios de la OIT mencionados anteriormente, así como de la Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1990) y, más recientemente, del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (2018).

Entre los supuestos expuestos en los documentos de diagnóstico del Proyecto USAID -y que, de forma implícita, se asumen desde el Proyecto AECID-, se establece que un marco institucional flexible, así como la articulación sectorial, local y nacional de políticas públicas son parte de los elementos que deben darse para que las personas migrantes puedan acceder a medios de vida sostenibles y puedan aportar a las sociedades de acogida.

El marco normativo peruano apunta en este sentido. Más específicamente, la Política Nacional Migratoria 2017-2025, aprobada mediante Decreto N° 015-2017-RE, que rige las políticas públicas vinculadas con el fenómeno migratorio, estableció la creación de la Mesa de trabajo Intersectorial de la Gestión Migratoria (MTIGM), que tiene como función la supervisión y seguimiento de la articulación de acciones, desde el Estado hacia la migración externa en Perú. Bajo este esquema, la OIT junto con PNUD, han realizado asistencia técnica a dicha mesa, aportando enfoques metodológicos y articulando medidas normativas en materia de integración socioeconómica de

personas refugiadas y migrantes. De igual manera, el proyecto contribuye a la actualización de la Ley para el Trabajo Decente, prestando asesoría para la incorporación de medidas internacionales sobre trabajo decente, incluyendo medidas para la inclusión de trabajadores migrantes y sus familias dentro de los titulares de derecho.

Por su lado, la constitución y las políticas públicas de Ecuador contemplan el principio de ciudadanía universal y el reconocimiento del derecho a la libre movilidad de las personas. Adicionalmente, se encuentra una disposición que prohíbe tratar a las personas como ilegales debido a su situación migratoria. Sin embargo el cuerpo constitucional, convive con la Ley Orgánica de Movilidad Humana, que tiene un enfoque más restrictivo hacia la migración. A pesar de estas contradicciones, este ecosistema normativo dota de experiencia institucional al país, lo que permite mayor fluidez interinstitucional entre las acciones del proyecto y las entidades públicas nacionales y locales, a las que se busca fortalecer.

**En ambos países, sin embargo, han aparecido nuevos reglamentos, declaraciones y enfoques migratorios desde perspectivas más fiscalizadoras que integradoras.** Ambos han establecido visas de entrada para la población venezolana, lo que a efectos prácticos dificulta la regularización de los titulares de derechos de los proyectos. Se entiende que la incidencia de estos cambios normativos sobre los proyectos fue incipiente y que no invalidan la pertinencia de los supuestos plasmados en los PRODOC.

### P2.3. Valoración de la transversalización de los enfoques prioritarios (género y no discriminación, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente) en el diseño de los proyectos.

En el diseño de los proyectos evaluados, **el enfoque de género está circunscrito fundamentalmente en una estrategia de cuotas en relación con la convocatoria de emprendedores**, en donde se establece un porcentaje mínimo de participación para las mujeres como beneficiarias. Sin embargo, ni en los documentos revisados ni en las entrevistas realizadas se evidencian estrategias para fortalecer las capacidades de las mujeres o intervenciones que contemplen acciones diferenciadoras para minimizar posibles condiciones de desigualdad que dificultaran el acceso a las actividades de los proyectos, como cuidados familiares o cargas domésticas. Las propias entidades financiadoras admitieron, durante las entrevistas, el conocimiento de esta debilidad en el diseño del proyecto y sus limitaciones, al concebir el enfoque de género únicamente desde la participación cualitativa de las mujeres.

En el rediseño del Proyecto USAID se incluye un producto orientado al diseño de campañas y publicación de materiales de sensibilización y orientación en caso de acoso laboral, sexual, trata, trabajo forzoso, esclavitud sexual, y violencia basada en género. De cara a la segunda fase del proyecto fue la incorporación de la metodología *GET Ahead* dentro del programa formativo de *Emprende Segur@* en Perú. De manera similar, aunque en el documento de formulación del proyecto hacer referencia a que "Se hará especial énfasis en el trabajo para la inserción de grupos vulnerables dentro de la población migrante, tales como mujeres, personas con discapacidad, VIH, entre otros" **no se incluye ninguna medida o acción al respecto, ni durante el trabajo de campo se recabó información alguna por la que pudiera entenderse que existía algún enfoque específico.** Se sabe que en ambas promociones de *Emprende Segur@* participaron personas con distintos niveles de discapacidad, por lo que se infiere que la lógica hacia esta población fue planteada únicamente en términos cuantitativos, al igual que en el caso de las mujeres.

En Ecuador, se siguió directrices de género, previamente establecidas por los implementadores de los proyectos dentro de sus instituciones, que consistió en la ponderación de los criterios de ingreso, donde ser mujer tenía un puntaje más alto.

En cuanto a las **cuestiones medioambientales**, a pesar de que tampoco aparecen claramente reflejadas en el diseño de los proyectos, fueron abordadas a través del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios públicos de ambos países en contrataciones equitativas y empleos verdes. Esto último fue incorporado como parte de un componente formativo a funcionarios, en el que se introdujo el debate de la sostenibilidad ambiental y la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes.



## 8. PRINCIPALES HALLAZGOS - EFECTIVIDAD

P3. ¿Qué nivel de logros de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?

En este punto se valora el grado de consecución de los procesos, productos, y resultados intermedios, considerando que los resultados u objetivos finales se abordan en la sección de impacto. De igual forma, se revisan los principales efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos. Por último, se valoran los principales aciertos y áreas de mejora de los proyectos para su mayor efectividad.

### Principales hallazgos:

3.1 **A nivel individual** o logros vinculados a migrantes/emprendedores, se constata un alto grado de consecución en ambos países. Los aspectos que quedan por afianzar se refieren a la consecución de planes de negocio en los dos países, la participación en metodologías de seguridad y salud en el trabajo en Perú y la participación en metodologías de gestión de negocios en Ecuador. Las formaciones han sido valoradas de forma muy positiva por los beneficiarios/as en todos sus aspectos, destacando las habilidades blandas y el acceso al capital semilla. En cuanto a las principales dificultades manifestadas durante la participación en el programa, la mayor parte están relacionadas con dificultades para acceder a la formación en formato virtual.

3.2 **A nivel de desarrollo institucional** de organismos públicos y entidades privadas, la información disponible para determinar niveles de logro es más limitada en el caso de Perú, ya que la mayoría de indicadores se presentan como “en proceso”. En este país destaca la alianza para el desarrollo del proceso de certificación de competencias laborales. En Ecuador, la totalidad de resultados que aplican en este nivel se han alcanzado, y sólo se presentan dos casos de indicadores para los cuales no se pudieron evidenciar cambios por falta de información de monitoreo, que son aquellos relacionados con la articulación entre el SPE de Perú y el de Ecuador. No obstante, se han identificado acciones concretas pendientes de reporte, como el apoyo en forma de materiales informáticos ofrecido al Ministerio de Trabajo de Ecuador y la asistencia técnica para el rediseño de la página web de Encuentra Empleo.

3.3 **En lo que respecta al nivel estructural** o de incidencia política, destaca en Perú la asistencia técnica y el asesoramiento que se facilita al “Grupo de Trabajo para el diseño y la formulación de la Política Nacional Sectorial de Migración Laboral” creado por el Ministerio de Trabajo. También en Perú destaca la colaboración con el PNUD para contribuir a la estrategia regional de integración socioeconómica de migrantes venezolanos. En Ecuador, destaca la asistencia técnica facilitada al Gobierno Provincial de Manabí para el diseño de una política subnacional de movilidad.

3.4 Como **efectos colaterales** se señalan el refuerzo en la articulación con las instituciones que regulan la política migratoria, las autoridades locales y otras organizaciones relevantes como resultados de los retos generados por la pandemia de la COVID-19. Además, uno de los servicios no planteados originalmente fue la dotación de créditos y el acceso a servicios financieros dado a la población meta.

3.5 Las cuestiones más relevantes que **reforzaron la implementación** fueron la virtualidad de las metodologías de formación los distintos modelos de implementación del capital semilla y la articulación con otras agencias de NNUU. Como **cuestiones a reforzar**, se identificaron los retos para la selección y mantenimiento de los negocios, el limitado trabajo de incidencia política, y las dificultades burocráticas y administrativas que surgieron a lo largo del proyecto, que incidieron en las contrataciones de personal técnico y proveedores, afectando a su vez la planificación de actividades, así como a la disposición de personal calificado. Como **oportunidades**, destaca la posible opción de dar servicios desde las instituciones públicas a la población meta que se encuentra en situación irregular.

Los resultados se han dividido en tres niveles principales de alcance: (I) el nivel individual, orientado a los servicios y cambios esperados en el grupo meta (emprendedores/migrantes), (ii) el nivel institucional, referido a los servicios y apoyo técnico ofrecido a organismos públicos y privados y finalmente (iii) el nivel estructural orientado a la incidencia política y cambios normativos.

### Nivel de logro individual

**En el plano individual**, referido a la atención y resultados orientados a los beneficiarios/as finales (emprendedores), se presenta la siguiente tabla resumen<sup>6</sup>:

Tabla 6. Resumen de resultados a nivel individual

RESULTADOS	INDICADORES	PERÚ		ECUADOR	
		Logrado	Meta	Logrado	Meta
Transversal a todos los productos	R1.3 Número de emprendimientos promovidos	1367	1000	1855 <sup>7</sup>	600
Acceso de los participantes a formación y cursos virtuales de OIT sobre educación financiera	R1.3 Número de emprendedores que participan en las metodologías de gestión en negocios (IMESUN, MESUN, ISUN o <i>GET Ahead</i> )	966	1000	469	600
Entrega de capital semilla cada participante y coaching durante la implementación del plan de negocio	R1.3 Número de emprendedores que reciben capital semilla	1325	1000	177	130
	R1.3 Número de emprendedores que elaboran plan de negocios (en Ecuador, pasaron por el pitch) <sup>8</sup>	775	1000	35	130
Capacitaciones virtuales ad hoc para los emprendedores bajo metodología/herramientas de OIT (Programa SCORE)	R1.3 Número de emprendedores que participan en las metodologías de seguridad y salud en el trabajo	942	1000	621	600
Acceso de los participantes a formación y cursos virtuales de OIT sobre educación financiera	R1.3 Número de emprendedores que participan en las metodologías de educación financiera	1241	1000	557	600

<sup>6</sup> Según los datos del último informe de seguimiento facilitado y actualizado a abril de 2022 y los datos del tablero online de monitoreo.

<sup>7</sup> Incluye emprendimientos de *Emprende Segur@*, como aquellos atendido a través de las Agencias de Desarrollo Local

<sup>8</sup> Actualizado a octubre de 2021, ya que no se encontró información en el tablero online.

Con respecto a los resultados obtenidos en Perú, y de acuerdo con las informaciones disponibles, los resultados planteados en el proyecto se cumplieron prácticamente en todos los ámbitos, excepto en el caso del número de emprendedores/as que participan en metodologías de seguridad y salud en el trabajo y aquellos que elaboran plan de negocios (este último dato está actualizado a octubre de 2021, por lo que el indicador podría haberse completado). Entre la primera y la segunda fase de los proyectos, se formó a 1367 emprendedores (976 mujeres -71% y 367 hombres-29%) de los cuales, 1325 recibieron capital semilla, 942 recibieron capacitación en seguridad y salud en el empleo y 373 recibieron créditos.

En la segunda fase, que sólo fue implementado en Perú, se incorporó el proyecto la AECID que, según la descripción del proyecto, permitió la ampliación del diseño inicial a 60 emprendedores por región, es decir 240 emprendedores, distribuidos en Lambayeque, Cusco, Piura y La Libertad y 200 emprendedores en Lima. La primera fase del proyecto sólo había sido implementada en la ciudad de Lima, de forma específica en Lima Norte, donde se encuentra la mayor densidad de población migrante y/o refugiada venezolana.

En el marco del Decreto Supremo N° 184-2020-PCM que declara el Estado de Emergencia en a causa de la pandemia COVID-19, se facultó al personal sanitario extranjero para trabajar en el país sin estar colegiado, con el compromiso de empezar el proceso de reconocimiento de títulos. En este marco, el proyecto, articulado con la organización Unión Venezolana en Perú, apoyó en la asesoría y el subsidio de las tasas para el reconocimiento 50 médicos de Venezuela y 100 técnicos de enfermería.

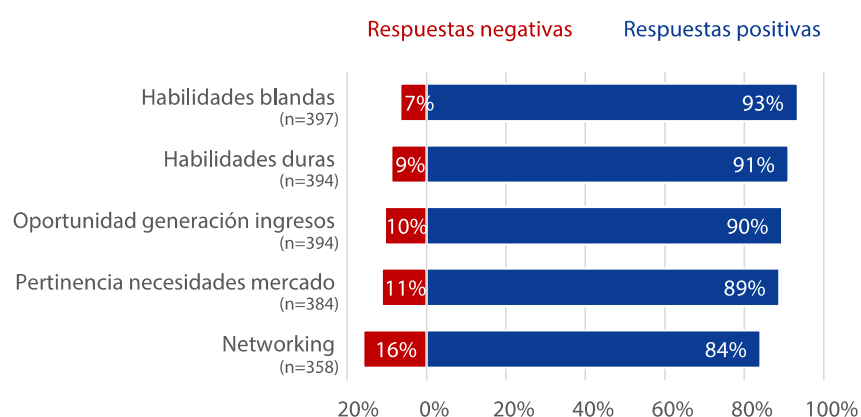
En el caso de Ecuador, la implementación del proyecto fue descentralizada desde el principio, trabajándose en Cuenca, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo y Quito. Por el momento, se ha alcanzado la meta para la mayoría de indicadores clave a nivel individual, a excepción de aquellas relativas a la participación en las metodologías de gestión en negocios y elaboración de los planes de negocios, así como para la participación en metodologías de educación financiera. Se logró capacitar 1855 emprendedores (desagregación por sexo no disponible ya que no se tiene la información de las personas atendidas a través de las agencias de desarrollo local, aunque según la información de los tableros online, 60% de participantes son mujeres, 19,5% hombres y 0,5% LGTBI+) entre ambas fases. El capital semilla en este país fue concursable, bajo criterios elaborados por el socio implementador, cuyo resultado final fueron 177 emprendimientos. Dada las dificultades normativas para el acceso a microcréditos en el país y la experticia del socio implementador en el país, FUDELA, el enfoque de sostenibilidad de Emprende Segur@ fue orientado a la asociatividad de los emprendedores.

De forma adicional en los proyectos se manejaron grupos de WhatsApp con los beneficiarios, lo que, según la experiencia de los coordinadores técnicos y los facilitadores, otorgó un enfoque muy humano en un contexto caracterizado por la virtualidad. Esto permitió identificar trabas personales en los beneficiarios que pudieron limitar el éxito de sus emprendimientos o propiciar la deserción formativa. En esta línea, el apoyo psicoemocional, fue valorado como un servicio muy interesante y positivo para minimizar los riesgos de abandono del proyecto.

De acuerdo con el rediseño del proyecto, buena parte de los esfuerzos se dedicaron a la formación de emprendedores dentro del programa Emprende Segur@. Las formaciones se complementaron con la entrega de capital semilla y otros apoyos, como el apoyo psicológico, el acceso a créditos o la entrega de bonos complementarios para gastos de subsistencia.

**De acuerdo con la encuesta** realizada a los participantes en el programa, las formaciones han sido valoradas de forma muy positiva en todos los campos valorados (Formación GIN-ISON, formación financiera, *GET Ahead* y *Score*), siendo mayoritario el número de respuestas que valoran las formaciones como excelentes. Lo correspondiente a la educación financiera fue valorado como la capacitación más importante recibida, seguida de la gestión empresarial, la formación sobre seguridad y salud y el fortalecimiento de las capacidades blandas. En el gráfico 1 se analiza cómo valoran los distintos programas de formación recibidos con respecto a las necesidades del mercado laboral.

Ilustración 2. Resultados encuesta "Valoración de los programas de formación recibidos por emprendedores"



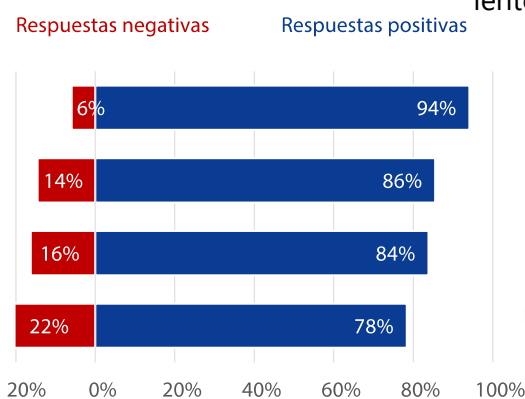
En los grupos de discusión con los titulares de derechos, se refuerza esta idea recogiendo diversos testimonios sobre, cómo pudieron avanzar en sus negocios o en sus ideas productivas y cómo esto permitió que pudieran acceder a medios de vida, sobre todo en circunstancias tan difíciles como fue la pandemia COVID 19. Cabe destacar que, algunos de los emprendimientos que entraron en el proyecto dejaron de existir, ya sea porque fueron mutados en otro emprendimiento o porque fueron descartados por un empleo asalariado. Sin embargo, aún en estas ocasiones la formación obtenida, fue altamente valorada.

Otro aspecto destacado por los titulares de derechos, es el acompañamiento que han tenido los por parte de los facilitadores. Muchas de las personas entrevistadas afirmaron haber recibido atención prácticamente personalizada de sus facilitadores sobre las dudas que tenían, sobre los problemas que debían sortear para poder asistir a las clases e incluso sobre nuevas oportunidades de becas, créditos, etc. De esta manera, las personas consultadas manifestaron haberse sentido apoyados y aupados a ser exitosos en el proyecto y en la puesta en marcha de sus ideas productivas.

Los resultados a la pregunta sobre el logro de las **expectativas** que tenían antes de comenzar la intervención, donde un 79% de las personas encuestadas consideran que fueron excelentemente logradas o bastante logradas, frente a un 7% que valora negativamente el logro de sus expectativas.

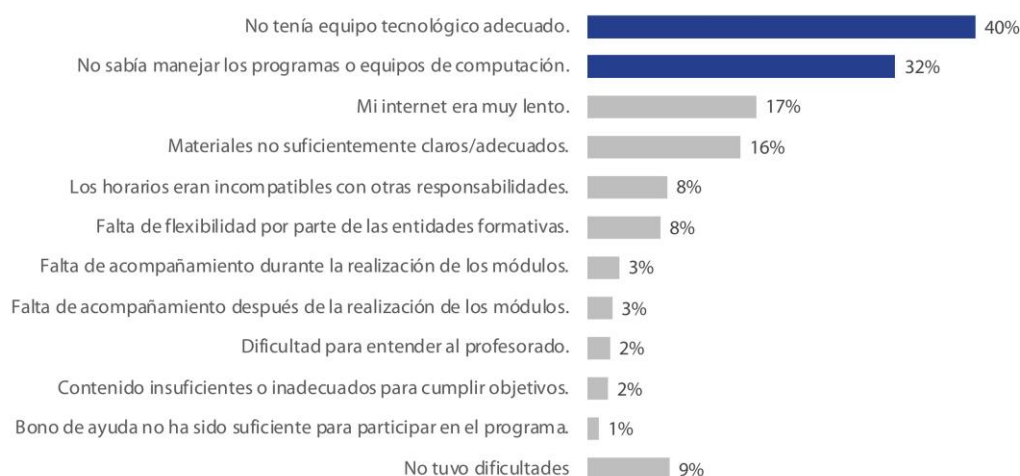
En cuanto a las **principales dificultades** manifestadas durante la participación en el programa, la mayor parte están relacionadas con dificultades para acceder a la formación en formato virtual. Un 40% de las personas participantes manifiesta no disponer de un equipo adecuado, y un 32%

no saber manejar los programas o los equipos de computación. Además, un 17% respondió que su internet era demasiado lento para trabajar adecuadamente. Entre los problemas relacionados con los contenidos de los cursos, considera que no son suficientemente claros. El 8% de las personas encuestadas no eran compatibles con otras responsabilidades, y otros tantos que las entidades formativas no fueron suficientemente



flexibles.

Ilustración 3. Resultados cuestionario - principales dificultades durante la participación en los proyectos



En cuanto a los **apoyos complementarios** a las capacitaciones, fue especialmente bien valorada la dotación de capital semilla, seguida del acceso a crédito, el apoyo psicológico y los bonos complementarios para gastos de subsistencia, como puede verse en la ilustración 4.

Ilustración 4. Resultados encuesta - Valoración apoyos complementarios

## Nivel de logro institucional

**En el plano institucional**, se analizan los logros alcanzados en términos de generación de capacidades institucionales en organismos públicos y entidades privadas, tanto del tripartismo como otros. Estas acciones tuvieron lugar esencialmente durante la segunda parte de la intervención, por lo que los alcances son limitados. No obstante, pueden destacarse algunos elementos. Destacan los siguientes resultados:

Tabla 7. Resumen de resultados a nivel institucional

RESULTADOS	INDICADORES	PERÚ		ECUADOR	
		Logrado	Meta	Logrado	Meta
Mejora del conocimiento para la inserción económica de migrantes y refugiados en las áreas de intervención	R1.1 Número de estudios completados	5	6	10	6
Asistencia técnica de la OIT al Ministerio del Trabajo para el diseño de un programa de migración laboral y la implementación de la ruta de empleabilidad en las áreas de intervención, con base en las brechas de capital humano y los perfiles identificados	R1.2 Número de profesionales y/o técnicos acceden a habilitación profesional y/o certificación de competencias	25	275	N/A	N/A
	R1.2 Número de programas de migración laboral diseñados	1	1	1	1
	R1.2 Número de instituciones (universidades y colegios) que admiten propuesta de mejoras	1 1	28	N/A	N/A
	R1.2 Número de propuestas metodológicas o catálogo de certificación laboral	0	1	1	1
	R1.2 Número de personas que acceden a habilitación profesional y/o certificación de competencias	ND (No disponible)	100	N/A	N/A
Fortalecimiento de la "Red Emprende Andino" y mejora de la articulación con las entidades privadas, los gremios de empleadores y el Estado para el fortalecimiento de los emprendimientos de personas migrantes y refugiadas	R1.3 Número de instituciones que incluyen adecuadamente en sus servicios atención a población migrante y refugiada	ND (No disponible)	2	N/A	N/A
Formación de formadores en las entidades públicas y privadas encargadas de los servicios de desarrollo empresarial en las áreas de intervención ( <i>GET Ahead</i> , IMESUN, Educación Financiera, Emprende Verde)	R1.3 Numero de formadores certificados	57	66	97	45
Se incide en el acceso de trabajadores migrantes y refugiados a Servicios Públicos de Empleo y al sistema de protección social	R2.1 Número de SPE fortalecidos	ND	ND	1	1
	R2.1 Número de estudios de diagnóstico y propuestas	N/A	N/A	1	1

RESULTADOS	INDICADORES	PERÚ		ECUADOR	
		Logrado	Meta	Logrado	Meta
	para promover el acceso de refugiados y migrantes a sistemas nacionales de protección				
Articulación entre los Servicios Públicos de Empleo de Perú y Ecuador	R2.1 Número de participantes en la reunión	ND	ND	ND	ND
Incidencia para la protección social de trabajadores migrantes y refugiados	R2.1 Número de homologaciones realizadas	ND	ND	ND	ND
Asistencia técnica a la plataforma “Empleos Perú” para la ampliación de servicios y acceso de migrantes	R2.1 Número de estudios para adecuación de SPE	3 <sup>9</sup>	4	N/A	N/A

Con respecto al caso de Perú, la información actualizada de una mayoría de indicadores se presenta como “en proceso”, por lo que no se muestran como resultados no alcanzados por el momento. Únicamente se puede dar por completados los resultados referidos a la elaboración de los planes de migración en coordinación con el Ministerio de Trabajo y los estudios de diagnóstico de necesidades para el fortalecimiento y adecuación de los Servicios Públicos de Empleo e Integración Socioeconómica en Piura, Lambayeque, La Libertad y, próximamente, en Cuzco. Por otra parte, se realizó asistencia técnica a SUNEDU para el fortalecimiento de capacidades de 14 universidades a nivel nacional<sup>10</sup> y 6 colegios profesionales para el reconocimiento de títulos extranjeros y su colegiatura para el ejercicio profesional. No obstante, no hay evidencia de que se realizase una guía de inclusión de migrantes, o una agenda de reuniones para la inclusión de migrantes en los lineamientos nacionales, como se planteó junto con la Cooperación Española, aunque sí hay evidencia de asistencia para el diseño de una estrategia regional de integración socioeconómica de migrantes.

En el marco de la iniciativa global de contrataciones equitativas, a través de la alianza con ESAN, se realizó un curso de contrataciones equitativas y de economía verde para actores locales y nacionales. De igual manera, realizó un informe técnico con Defensoría del Pueblo sobre la intergración socioeconómica de la población migrante y/o refugiada, y la participación de la mesa técnica para el próximo plan nacional de política laboral.

Un logro destacado por el equipo de la OIT Perú, es la alianza para la certificación de competencias laborales, realizada con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través del Programa Nacional para la Empleabilidad. Fueron las primeras experiencias del MTPE con población migrante en su oferta de servicios, donde se realizaron dos pilotos en los que se realizaron 140 certificaciones en limpieza y 81 en venta, así como un *Bootcamp* digital. El proceso de certificación tuvo algunas dificultades: las empresas certificadoras no estaban alineadas con la lógica administrativa del Ministerio y del ente financiador, los emprendedores disponían de poco tiempo para atender la planificación diseñada para concluir con éxito las certificaciones, la resistencia de las empresas contratantes de migrantes de certificarlos (ya que trabajan informalmente) y la oferta de certificaciones, que quizá resultaban muy complejas o poco atractivas para la población meta.

<sup>9</sup> Incluye los estudios de diagnóstico y recomendaciones con gobiernos regionales.

<sup>10</sup> Las universidades están ubicadas en: Lima, Tacna, Huánuco, Jaén, Cusco, Piura, Ayacucho Ancash, Ucayali, Trujillo, Arequipa, Cajamarca y Madre de Dios.

En el caso de Ecuador, la totalidad de resultados que aplican en este nivel se han alcanzado, y sólo se presentan dos casos de indicadores para los cuales no se pudieron evidenciar cambios por falta de información de monitoreo, que son aquellos relacionados con la articulación entre el SPE de Perú y el de Ecuador. No obstante, se han identificado acciones concretas pendientes de reporte, como el apoyo en forma de materiales informáticos ofrecido al Ministerio de Trabajo de Ecuador y la asistencia técnica para el rediseño de la página web de Encuentra Empleo.

Se realizaron estudios con enfoque de las metodologías de mercado, articulados con otras agencias de las Naciones Unidas (ACNUR y OIM), que se sumaron a los estudios en otras ciudades del país. Específicamente, se realizaron estudios de cadena de valor bajo la metodología de la OIT en Ambato y Machala. El resultado de estos estudios fue discutido en foros locales donde se destaca el foro realizado en Quito, donde estuvo presente, según la funcionaria entrevistada de la entidad coordinadora, representantes del gobierno nacional, gobiernos locales y organizaciones de base para construir una hoja de ruta en temas relacionados con la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes. Otros foros se dieron cita en Cuenca, en conjunto con ACNUR, y en Guayaquil con la agencia de desarrollo ético, donde hubo unas mesas de trabajo para dialogar sobre los resultados de esos estudios con el objetivo que sirva de insumo para la planificación de políticas públicas.

De igual forma se asistió al Ministerio de Trabajo en la creación de una plataforma virtual de búsqueda de empleo llamada Red Encuentra Empleo, en acción coordinada con ACNUR, que consistió en la actualización digital de las plataformas agregándole funcionalidades que facilitaron la recolección, tratamiento y análisis de la data de personas en movilidad humana y a la que se hace referencia en las preguntas 8 y 9. Desde esta página se puede acceder a una web informativa, que está enfocada en las personas migrantes y refugiadas, donde se explica cuáles son sus derechos laborales, se les orienta a donde ir, los tipos de visa que le ofrece la Cancillería.

Al igual que en Perú y en el marco de la iniciativa global de contrataciones equitativas, en alianza con IAEN, se realizó el curso de contrataciones colectivas con 166 participantes. También se realizó un estudio de identificación de barreras para el acceso a la seguridad social para poblaciones en movilidad humana, contributivo y no contributivo, que fue compartido con actores claves públicos y privados.

En términos generales, ambos países fortalecieron las capacidades de 154 de facilitadores (la mayoría de ellos funcionarios públicos o empleados de organizaciones sociales) en las diferentes metodologías OIT (IMESUN, SCORE y *GET Ahead*) que, para lograr dicha certificación, debieron hacer repica de dichos contenidos desde 16-20 personas, es decir con un impacto de 3080 personas en ambos países<sup>11</sup>.

De igual forma la evidencia revela que buscaron ventanas de oportunidad para incidir en la política de migración laboral y asistir técnicamente en la implementación de éstas. Destaca en el caso ecuatoriano, que estos esfuerzos tuvieron como ventaja la experiencia en estos temas por parte del equipo local, así como el conocimiento técnico de los funcionarios nacionales. Por su

---

<sup>11</sup> Este cálculo es resultado de la multiplicación de facilitadores por las 20 personas que exigía la certificación formar para obtener mencionada certificación.



parte, a pesar de lo desafiante que se infiere que ha sido en el caso peruano, hay evidencia de logros incipientes en esta materia.

### Nivel de logro estructural

**A nivel estructural**, referido al trabajo en incidencia política, la mayoría de indicadores no han podido ser identificados por falta de información.

Se presentan los siguientes avances principales basados en la información de monitoreo disponible:

Tabla 8. Resumen de resultados a nivel estructural

RESULTADOS	INDICADORES	PERÚ		ECUADOR	
		Logrado	Meta	Logrado	Meta
Se diseñan lineamientos de política pública sobre migraciones laborales y se implementan rutas de empleabilidad que permiten cerrar brechas y facilitar la inserción laboral de migrantes y refugiados venezolanos en los territorios.	R3. Número de propuestas de políticas públicas sobre migraciones	ND	ND	ND	ND
	R3.1 Número de documentos o propuestas sobre políticas públicas que favorecen condiciones de equidad en la población migrante y refugiada	ND	ND	ND	ND
Fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como de los sectores competentes para la promoción de los derechos socio laborales de los migrantes y refugiados en el mundo del trabajo a través del diálogo tripartito	R3.1 Número de propuestas para la incidencia en políticas que derivan de las mesas tripartitas	ND	ND	ND	3
Actividades de sensibilización a nivel tripartito y sociedad civil para la superación de estigmas sobre trabajadores migrantes	R31. Número de eventos de capacitación o sensibilización	ND	ND	ND	ND
Las organizaciones de empleadores y trabajadores, así como sectores competentes conocen y promueven los derechos de trabajadores migrantes	R3.1 Número de documentos, propuestas o estudios para fortalecer las acciones de desarrollo de capacidades	0	1	0	1
Fortalecimiento de capacidades de funcionarios de entidades involucradas e Incorporación de la migración laboral en las agendas de trabajo de organizaciones de empleadores, trabajadores y sociedad civil a través de la generación de mesas regionales virtuales de trabajo tripartitas	R3.1 Número de mesas tripartitas realizadas	1	1	ND	1

En el caso de Perú se puede constatar el logro en la realización de las mesas tripartitas para la incorporación de la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en las agendas de trabajo de estas instituciones, mientras que queda pendiente la elaboración de documentos o propuesta que fortalezcan la contratación equitativa. El contexto político del país

y, concretamente, los cambios políticos<sup>12</sup> experimentados durante el proceso de implementación, impidieron que los contactos realizados desde la coordinación del proyecto con los puntos focales de las instituciones tuvieran la continuidad esperada. No obstante, hay evidencias de esfuerzos por cumplir tanto con el mandato de OIT como con los objetivos planteados en los proyectos, así como en el intento de prestar asistencia técnica al Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo para incidir en elaboración de una política migratoria. A pesar de que el trabajo no ha logrado consolidarse todavía, a principios de abril de 2022 se constituyó de forma oficial el “Grupo de Trabajo para el diseño y la formulación de la Política Nacional Sectorial de Migración Laboral”, para el cual el equipo de la oficina OIT del país da apoyo y asesoramiento.

Otro de los esfuerzos realizados fue que, de forma articulada con el PNUD y bajo la coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores y la sub mesa de integración socioeconómica de la Mesa Trabajo Intersectorial de Gestión Migratoria (MTIGM), se dio asistencia técnica para el diseño de la estrategia nacional de integración socioeconómica, como instrumento complementario de la Política Nacional Migratoria 2017-2025. En este esfuerzo también estuvieron involucrados el Banco Mundial, el Instituto de altos Estudios Peruanos y Equilibrium CEnde, que aportaron diagnósticos, estudios y opiniones técnicas que, según declaraciones de las fuentes, tuvo como producto un informe técnico. En 2020 se aprobó la estrategia y, bajo ese paraguas, se ha incidido para que el Estado diseñe la política nacional.

En lo que respecta a Ecuador, queda pendiente entre otros la elaboración de documentos o propuesta que fortalezcan la contratación equitativa. No obstante, ha quedado constatado que se ha dado asistencia técnica al Gobierno Provincial de Manabí para el diseño de una política subnacional de migración laboral. Manabí será entonces la tercera ciudad de Ecuador que llegue a tener una política pública en este sentido.

Tanto el equipo de la OIT, como los formadores y el personal de las entidades implementadoras concuerdan en que **el proyecto tuvo oportunidades de lograr mayores resultados en materia de incidencia política y diálogo social**, siendo más difícil este componente por el contexto sociopolítico de ambos países y el retraso en la puesta en marcha de este tipo de acciones, que se llevó a cabo fundamentalmente durante la segunda fase de los proyectos. No obstante, en ambos países se realizaron avances institucionales en aras de lograr cambios normativos de índole laboral y migratoria que produjeran cambios más estructurales en la integración socioeconómica de personas en movilidad humana.

#### Identificación de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos.

Este proyecto, realizado en el marco del COVID-19, no solo sufrió una reorientación estratégica en el diseño de su implementación, sino que también debió enfrentar el **desafío de adaptar o sumar nuevas actividades de acuerdo con las necesidades o dificultades encontradas**.

---

<sup>12</sup> Desde 2018, con el triunfo presidencial de Pedro Pablo Kuczynski y de Fuerza Popular en el poder legislativo, el país ha iniciado una pugna entre ambos poderes que ha conllevado a la inestabilidad política, ocasionando la vacancia de dos presidentes (2018 y 2021) y la disolución del Congreso (2020). Sumado a ello, la llegada al poder de Pedro Castillo agudizó el conflicto entre los dos poderes, ocasionando el retiro o renuncia de gabinete presidencial, haciendo casi inviables una relación continua con actores del gobierno nacional.

El primer efecto colateral identificado a raíz de esta situación fue el **refuerzo de la articulación con las instituciones que regulan la política migratoria**. En el caso peruano, hay evidencia que el proyecto entabló relaciones con la Superintendencia de Migraciones y esta realizó jornadas de asesoría migratoria a la población beneficiaria. Según el último informe de seguimiento disponible, 59 emprendedores que recibieron asesoría migratoria, así como acompañamiento en la tramitación del RUC y formalización de sus negocios. En Ecuador, hubo articulación con otras organizaciones como el SECAP y el Ministerio de inclusión económica y social. El avance en la certificación por competencias fue otro de los logros no planificados en este país. También, en ambos países, se reforzó la articulación con las autoridades locales y otras instituciones no centrales. La inclusión en el marco del proyecto en el caso de Ecuador y en la segunda fase en el caso peruano de distintas ciudades y provincias, permitió que el proyecto ampliará su alcance y llegará a población beneficiaria que no suele ser atendida.

Uno de los logros no planteados en el proyecto y que fue definido por la naturaleza del socio implementador, fue facilitar el acceso a créditos a los beneficiarios. En Perú, se instalaron 37 grupos de confianza, que son agrupaciones creadas por cercanía geográfica y/o similitud económica. Estos grupos de confianza fueron parte del valor diferenciador que aportó el socio implementador, Alternativa, que ajustó esta metodología a la población migrante y que le facilitó el acceso a créditos a 546 beneficiarios. Por otro lado, el apoyo con otros proyectos y cooperantes como es el caso de WOCCU-USAID, permitió a 546 emprendedores, casi todos ellos venezolanos, el acceso a servicios financieros. Esto reviste de especial importancia ya que las dificultades documentarias que tiene las personas en movilidad humana, les impide su bancarización. De manera similar, en Ecuador se incluyó a través de FUDELA a 42 emprendedores en *matchfunding*, una experiencia colectiva de acceso a crédito con la intermediación de una institución.

A nivel de los titulares de derechos se destacaron otros logros, como la mejora de la autoestima y la mejora de la percepción de sus capacidades. Otro efecto tiene que ver con el sinceramiento con los emprendimientos: al conocer las metodologías de trabajo para el emprendimiento, las personas se daban cuenta de si sus proyectos eran o no viables, llegando incluso a cesar algunos de ellos.

### Valoración de factores internos y externos, positivos y negativos, que afecten al logro de objetivos.

En términos generales, **la virtualidad** ha sido señalada como el gran acierto del proyecto porque permitió continuar con la implementación y los servicios durante la pandemia de la COVID-19, ofreciendo metodologías alternativas que, entre otros, permitieron ser más eficientes con el tiempo de las personas participantes y los gastos asociados a la formación. Ahora bien, se experimentaron dificultades en la conectividad, ya que muchos titulares de derechos no tenían buena conexión a internet. Además, aquellos que carecían de computadoras también experimentaron dificultades para seguir la formación a través del teléfono, ya que el formato estaba diseñado para su uso en una pantalla de computadora. De manera que esta buena práctica dejó como lección que su potencial es pleno si se toman en consideraciones la brecha digital de la población meta.

**El modelo de implementación del capital semilla** fue un tema recurrente durante las entrevistas, especialmente con los titulares de derechos. La implementación de esta medida en ambos países fue distinta, ya que se hizo de forma masiva en Perú y concursable en Ecuador, dando pie a la reflexión sobre cuál de las dos alternativas es más efectiva. En Perú, algunos entrevistados resaltan

que dicha medida fue un ancla para la participación y la continuidad de los beneficiarios en *Emprende Segur@*, así como un detonador para el arranque de sus emprendimientos. No obstante, esta masividad también ha sido cuestionada puesto que ha llevado a que sea este recurso, y no la formación en educación financiera, el principal motivador para la participación. También en Perú, la información recabada evidencia dos efectos adversos: el efecto “golondrina” de los beneficiarios, es decir, la presencia de beneficiarios que han participado en varios proyectos de la misma naturaleza para recibir los fondos; y el uso de los fondos para otros fines, como, por ejemplo, irse del país. En ambos países existen también algunas dudas sobre el criterio de la organización implementadora en la selección de los beneficiarios. Existen dos miradas sobre la priorización de los mismos: la selección de los emprendimientos económicamente viables, que implica la selección de beneficiarios más solventes, o la priorización de emprendedores en condiciones más vulnerables, que implica emprendimientos más débiles o incluso emprendimientos de subsistencia con probabilidades de ser abandonados.

En temas de **sostenibilidad de los emprendimientos** asistidos, pudo identificarse en los grupos focales realizados y en las encuestas, que un porcentaje de los titulares de derecho no mantuvieron las ideas productivas con la que iniciaron el proyecto. Las razones esbozadas por el desistimiento de sus emprendimientos son la situación económica de los países, los embates del rubro a los que se dedican y la aparición de mejores oportunidades laborales. Se observa en el caso ecuatoriano, por ejemplo, que el 25% de los emprendimientos seleccionados tenían una duración de entre 0 y 6 meses<sup>13</sup>. A partir de estos datos y de las entrevistas realizadas, se infiere que estos emprendimientos recientes y/o de subsistencia fueron los primeros en dejar de funcionar, lo que se asoma que la inclusión de este tipo de emprendimientos pudiera no ser efectiva en términos de integración socioeconómica a largo plazo, aunque sí en términos de asistencia directa.

En Ecuador, otro acierto destacado fue **incluir a las Agencias de Desarrollo Económico Local**, que pertenecen a los gobiernos provinciales, pero funcionan de forma autónoma. Como se ha mencionado previamente, su inclusión permitió amplificar las acciones del proyecto y que este llegara a más titulares de derechos. A pesar de que las personas que vienen a través de estas agencias no reciban todos los apoyos, recibieron competencias y metodologías para el emprendimiento. Además, se logró fortalecer a estas entidades de acuerdo con sus necesidades específicas.

Entre las **cuestiones a reforzar**, una de las más reiteradas durante las entrevistas tiene que ver con el fortalecimiento de la **asistencia técnica con entidades de gobierno y organizaciones de empleadores y trabajadores**, particularmente organizaciones de empleadores, como un componente necesario para garantizar la integración socioeconómica de personas migrantes y refugiadas. En este sentido, si bien el proyecto demostró el potencial que tiene la OIT para brindar asistencia directa, reforzar el trabajo en incidencia normativa permitirá dar mayor sostenibilidad a estas acciones, como se verá al abordar la pregunta 10.

En términos de asistencia directa, una de las áreas de oportunidad comentada por uno de los socios implementadoras es la **falta de acciones para la población meta que se encuentra de forma irregular**. Perú tiene, según cálculos de la Superintendencia de Migraciones alrededor del 57.3% de los venezolanos se encuentra en situación irregular y en Ecuador la cifra es del 62%,

---

<sup>13</sup><https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoibNzc3NzE1NGQtdMDM2MS00MTg4LTk5ZTAzMzQ2YmQ5MTAwYmI4IiwidCI6ImQ0OWIwN2NhLTZMDItNGU3Yy1iMmNiLWUxMjEyNzg1Mjg1MCIslmMiOjI9>

según ACNUR. A pesar del alto porcentaje de titulares de derechos en estas condiciones, éstos no son parte de los beneficiarios en las intervenciones directas y la prestación de servicios puesto que la ley no permite la regularización sin documentos vigentes.

Un factor negativo mencionado durante las entrevistas tuvo que ver con las **dificultades burocráticas y administrativas** que surgieron, especialmente durante la primera fase del proyecto, y que incidieron en las contrataciones de personal técnico y proveedores, afectando a su vez la planificación de actividades y a la disposición de personal calificado para la implementación de los proyectos. Este punto afectó de forma especial al equipo de Perú, que tardó varios meses en conformarse de forma satisfactoria. Siguiendo en esta línea, se infiere que la conformación de los equipos fue un desafío en la definición y obtención de logros en el marco del proyecto. Según fuentes de la entidad coordinadora, hubo también diferencias de enfoque en el seno de los equipos sobre las estrategias a seguir, y hasta qué punto era efectivo mantener la línea de trabajo en asistencia técnica e incidencia política, así como los criterios para la elaboración de informes.

#### P4. ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo para adecuar la intervención a las necesidades de la población meta?

Esta sección aborda la efectividad de la estrategia de monitoreo de los proyectos para adecuar la intervención a las necesidades de la población meta, la existencia de elementos clave de M&E, el uso del seguimiento para la toma de decisiones, integración de perspectivas de género, y la adaptación del sistema de monitoreo a las necesidades de la información como consecuencia de la pandemia COVID-19.

##### Principales hallazgos:

4.1. El proyecto cuenta con un **sistema de monitoreo robusto e innovador** en varios aspectos, que permite un seguimiento constante del avance en la implementación para ambos proyectos y en ambos países, mediante herramientas interactivas y de fácil acceso. Destacan las iniciativas de los tableros virtuales con información de monitoreo y, sobre todo, el registro de eventos para el proyecto en Perú donde se ponen de manifiesto tanto avances en el cumplimiento de objetivos como oportunidades de mejora. El sistema cumple con los requisitos esenciales que todo sistema de M&E orientado a resultados debe abordar, con la excepción de un documento de metadatos de indicadores que incluya definiciones clave, fórmulas para el cálculo, conceptos cubiertos, etc. Por otro lado, las líneas base de los indicadores planteadas son cero en la matriz de resultados, aunque más tarde se realizó una a medida de línea de base en el nivel individual a través de una encuesta a usuarios/as. Finalmente, los riesgos de la función de monitoreo no se tienen en cuenta de manera explícita, aunque se tiene un registro de riesgos del proyecto en los que potencialmente se podrían incluir.

4.2. La **actualización continua** de indicadores y las reuniones periódicas de coordinación han permitido **tomar acciones** de corrección temprana y basar en gran medida la toma de decisiones en información contrastada de seguimiento. No obstante, se han identificado algunos desajustes en los datos disponibles entre informes de progreso y tableros.

4.3. El **enfoque de género** no ha sido prácticamente tenido en cuenta a la hora de diseñar resultados e indicadores y, por lo tanto, no se refleja de manera explícita en el sistema de M&E, que se puede clasificar bajo la escala GRES como “ciego al género”.

4.4. El diseño del sistema de monitoreo se basaba principalmente en la recogida telemática de datos y no requería de recogida in-situ, por lo que no se vio afectado de manera importante por las restricciones fruto de la pandemia de la **COVID-19**, y no se tuvieron que hacer actualizaciones/adaptaciones importantes.

#### P4.1. Valoración de la calidad del sistema de monitoreo de los proyectos para poder medir los cambios y resultados previstos.

Entendiendo que el proyecto se desarrolla en dos países, y en el caso de Perú se cuenta con dos donantes (USAID y AECID), se ha diseñado un sistema de seguimiento y monitoreo que permite adaptarse a esta situación, y que se encuentra centralizado desde la oficina regional de la OIT en Perú.

En el Acuerdo de Contribución del **Proyecto USAID**, se establece que el monitoreo será desarrollado desde la oficina regional de OIT, tanto para las actividades desarrolladas en Ecuador como en Perú, así como la periodicidad de reporte (cuatrimestral). De la misma manera, en el documento de formulación del **proyecto financiado por AECID**, se establece se seguirá las políticas de seguimiento de OIT y AECID, y además que se generará un sistema para realizar monitoreo continuo.

**El sistema de monitoreo es común para los dos países, utiliza la misma metodología y herramientas de presentación de información, permitiendo la desagregación de la información independiente por país y donante del proyecto, esto permitiría inclusive el análisis comparativo entre países y determinar la eficacia de medidas tomadas en cada uno de los países.** El sistema se alimenta de encuestas de línea base realizadas a beneficiarios, registros administrativos recolectados por los socios implementadores, y encuestas para medir el desempeño. La información recolectada de estas tres fuentes se almacena y sistematiza mediante un software de análisis de datos (PowerBI), el cual también facilita visualización y se actualiza mensualmente. Los “tableros” de información se presentan individualmente para los dos países. En el caso de Perú permite filtrar los indicadores para los proyectos de USAID y AECID por separado.

**Se presenta a continuación el análisis de cumplimiento con los principales elementos que todo sistema de M&E orientado a resultados debe incluir**, basados en el análisis de la información facilitada al equipo evaluador y los resultados de las entrevistas realizadas a distintos actores.

Tabla 9. Nivel de cumplimiento del sistema M&E con elementos clave

ELEMENTO	CUMPLIMIENTO	ELEMENTO	CUMPLIMIENTO
	○		○
Indicadores SMART	✓	Coste por actividad/indicador	✓
Líneas de Base/Metas	✓	Datos desagregados	✓
Periodicidad de recogida y reporte de datos	✓	Base de datos	✓

ELEMENTO	CUMPLIMIENTO	ELEMENTO	CUMPLIMIENTO
Responsabilidades	✓	Documentos de reporte	✓
Fuentes de verificación	✓	Riesgos de monitoreo	Parcial
Metadatos de los indicadores	X		

Con respecto a los indicadores establecidos para medir los cambios deseados, estos se encuentran expresados tanto en los documentos de proyecto, como en el sistema de monitoreo. En el caso del Proyecto USAID, se plantea un banco de indicadores a nivel de objetivos y resultados para Ecuador y otro para Perú. Para el Proyecto AECID en Perú, se presenta un banco de indicadores por separado.

**Los dos proyectos incluyen en su PRODOC y su consecuente reprogramación marco lógicos donde se establecen objetivos a distintos niveles, las actividades a realizar, los indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos o riesgos externos a tener con cuenta.** Los indicadores se centran en medir a nivel objetivo los cambios a nivel individual (integración socioeconómica de las personas migrantes), institucional (generar capacidades en las instituciones del tripartismo para fortalecer dicha reinserción y promover los derechos laborales de las personas migrantes) y estructural (fortalecer la legislación vigente en materia de política pública sobre migración laboral).

A nivel individual, los objetivos específicos de los proyectos USAID y AECID miden cambios que pasan por favorecer la integración socioeconómica e incrementar los ingresos de las personas beneficiarias, lo cual se encuentra a un nivel de cambio acorde con los objetivos buscados, por lo que se establece una buena relación entre las medidas y los logros esperados. Los resultados que contribuyen a estos objetivos se centran, en el caso del Proyecto USAID, en la mejora del conocimiento relacionado con los perfiles laborales, áreas de trabajo, cadenas de valor y el emprendimiento. También se contribuye a través de la formación directa de los beneficiarios/as, la entrega de capital semilla, el acceso a servicios públicos y el sistema de protección social (en este último caso, con la contribución del Proyecto AECID), así como de la generación de rutas de empleabilidad y la sostenibilidad de los negocios iniciados a través de, entre otras, la formación de grupos asociativos.

A nivel institucional la contribución pasa principalmente por las acciones realizadas en el marco del Proyecto USAID, principalmente aquellas orientadas a mejorar el conocimiento y la sensibilización de las personas representantes de las organizaciones de empleadores y trabajadores sobre los derechos de los trabajadores migrantes, con el objetivo de su promoción. También se incluyen indicadores que miden el logro de las formaciones a formadores en las entidades públicas y privadas encargadas de los servicios de desarrollo empresarial, así como la incidencia en el dialogo social del entre representantes del tripartismo.

En el nivel estructural de incidencia política, el Proyecto USAID establece contribuciones a través del diseño de lineamientos de política pública sobre migraciones laborales, así como la implementación de rutas de empleabilidad. En este sentido, se contribuye a través de la asistencia técnica que brinda la OIT al Ministerio de Trabajo.

De forma general, **los indicadores cumplen con la metodología SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y determinados en el tiempo), como queda reflejado en el siguiente análisis:

- **Específicos:** En general, los indicadores de los proyectos son suficientemente específicos, ya que permiten entender los conceptos medidos (número de personas insertadas, número de estudios, número de propuestas de políticas públicas, capacitaciones, número de personas formadas, etc.). La desagregación por género y nacionalidad es posible en los cuadros de mando generados. No obstante, se echa en falta un documento de metadatos de indicadores donde queden claramente definidos para evitar diferentes interpretaciones en las medidas. Como ejemplo, resulta complicado establecer con claridad el alcance del indicador del objetivo 1 “Número de personas insertadas formalmente al mercado laboral gracias al piloto”, ya que probablemente la inserción laboral llegó gracias a la contribución de varios factores (el piloto se espera que sea uno de ellos), pero en el indicador parece claro que la contribución es directa y única. Otro ejemplo sería el indicador del objetivo 2 “número de instituciones fortalecidas”, indicador que no delimita claramente su alcance y profundidad.
- **Medibles:** bajo este criterio se establece hasta qué punto los indicadores son efectivamente medibles y cuantificables. En ambos proyectos se establecen metas y línea de base para la medición del cambio, que son los elementos básicos para asegurar la medición. Por otro lado, se establecen claramente las fuentes de verificación de cada indicador, así como las técnicas de recogida de datos para los distintos niveles (encuestas de línea base realizadas a beneficiarios, registros administrativos recolectados por los socios implementadores, y encuestas para medir el desempeño). Como se ha mencionado, se echa en falta un documento de metadatos de indicadores donde se incluyan las fórmulas para su cálculo, ya que, a pesar de ser indicadores de cálculo sencillo, esta información ayudaría a entender mejor la naturaleza de los datos recogidos. Como ejemplo positivo donde se expresa claramente la medición del indicador encontramos la medida del Objetivo 1 incluido en los informes de avance (que no en la base de indicadores) “% de los negocios que reportan incremento de ventas e ingresos o su mantenimiento en el tiempo con respecto al total de negocios encuestados”.
- **Alcanzables:** No se han identificado limitantes en lo que respecta a la definición de las metas, es decir, no se consideran ni poco ni muy ambiciosas para los tipos de proyectos y su alcance, por lo que se establece que los indicadores fueron adecuadamente establecidos en lo que respecta al alcance de estos.
- **Relevantes:** los indicadores de los proyectos USAID y AECID son relevantes para el nivel de logro que se pretende alcanzar, ya que incluyen prácticamente todos los niveles necesarios que aseguren los cambios esperados. Los indicadores miden tanto cuestiones operativas y logros de primer nivel (número de estudios realizados, número de programas de migración laboral diseñados, número de personas que acceden a las formaciones, etc.) como cambios a nivel de logro medio (número de formadores certificados y personas capacitadas, número de grupos de ahorro en funcionamiento) y cambios de alto nivel (número de personas insertadas formalmente al mercado laboral, número de propuestas de políticas públicas sobre migraciones, etc.). No obstante, se echan en falta algunos indicadores que midan cambios de nivel medio que permitan explicar mejor los cambios



generados al más alto nivel. Por ejemplo, en vez de depender de la percepción de cada uno de los informantes sobre la mejora de sus capacidades (“porcentaje de participantes que al final de la intervención afirman haber fortalecido sus capacidades”), se podrían elegir indicadores que midiesen cambios en el conocimiento de los/as participantes en las formaciones a través de preguntas de test antes y después de las sesiones formativas. Por otro lado, existen indicadores muy operativos que aportan poca información relevante, del tipo “número de participantes en la reunión/número de personas que participan en capacitaciones y mesas”. Si la idea es medir la participación, se debería al menos establecer participación de un/una representante de cada organización clave e ir más allá del número total de participantes.

- **Determinados en el tiempo:** Los indicadores no incluyen una referencia temporal concreta para el logro de resultados, más allá de que se establezca que la duración de las intervenciones en los marcos lógicos y un plan de implementación de las distintas actividades, por lo que se asume que estos son el marco temporal dado.

**Las líneas base** de los indicadores planteadas son cero, lo que evidencia que no existió un estudio para determinar la situación de la población previo a la implementación. Aunque las líneas base de los indicadores planteadas son cero en la matriz de resultados, más tarde se realizó una a medida en el nivel individual a través de una encuesta a usuarios/as.

Con respecto a la **periodicidad de la recogida de información**, no hay una asignación por indicador que determine la frecuencia de su recogida. No obstante, sí que se señala una frecuencia cuatrimestral de reporte para el Proyecto USAID, en concordancia con los documentos de proyecto. Dentro de los reportes se informa del cumplimiento de actividades, relacionadas con los productos y resultados del proyecto, tanto para Ecuador como para Perú, y se presentan indicadores de objetivos, que se encuentran relacionados con los emprendimientos, en los cuales se contabiliza, por un lado, el número emprendimientos que reportan ventas y, por otro, el número de emprendimientos formales. En el caso del Proyecto AECID, el PRODOC establece que “Los informes de progreso técnico se enviarán a AECID según periodicidad que se requiera”. Se ha tenido acceso a unos sencillos informes de avance actualizados a mayo de 2021, donde establecen las acciones realizadas y los logros en el nivel de resultados y productos.

En lo que respecta a la **responsabilidad** de llevar a cabo el monitoreo y seguimiento, y tal y como aparece descrito en los PRODOC, dicha función es atribuida a la OIT, y más concretamente al oficial de evaluación de la Oficina Sub-Regional de países andinos con el apoyo de la unidad MIGRANT en Ginebra. La oficina regional tiene la responsabilidad final del monitoreo, mientras que los socios del proyecto y las partes interesadas clave tiene que participar en las acciones de recopilación de datos.

Como ha quedado constatado, se especifican claramente las **fuentes de verificación** principales por indicador. Por el contrario, no se incluyen en los documentos de proyecto los **metadatos de los indicadores**, definidos como las herramientas para la construcción de indicadores en todo ámbito temático (incluyendo sus definiciones, fórmulas para el cálculo, conceptos cubiertos, etc.).

La información financiera es detallada, y se ha podido constatar que existe una desagregación del **coste por actividad**. Asimismo, La información presentada en los tableros permite su desagregación por sexo, localidad, y edad, entre otros.

En cuanto a **las bases de datos**, el Equipo de Proyecto ha realizado un gran esfuerzo por tener un sistema de seguimiento accesible y visualmente atractivo para que la función de seguimiento sea más efectiva. Los reportes de progreso, presentados para el Proyecto USAID presentan los hipervínculos a las herramientas de presentación de datos (PowerBI), y a hojas de cálculo diferenciadas por país, en los cuales se reporta indicadores de resultado e indicadores a nivel objetivo. Estos últimos son enunciados y no reportados en el caso de Ecuador y en el caso de Perú solo se enuncia indicador para el primer objetivo y no se reporta. Finalmente, y si bien los PRODOC cuentan con una matriz de análisis de riesgos, no se mencionan **riesgos** concretos referidos a la función de monitoreo. No obstante, en el caso del Proyecto USAID, los informes de seguimiento recogen un registro de riesgos del proyecto en los cuales se pueden encontrar algunos riesgos vinculados al monitoreo.

Como **buena práctica** destaca la realización de un registro de eventos para el proyecto en Perú donde se ponen de manifiesto tanto avances en el cumplimiento de objetivos como oportunidades de mejora identificadas por el equipo. Este sistema de registro tiene un gran potencial a la hora de contribuir a la recogida de información de monitoreo y evaluación, ya que permite sistematizar logros y oportunidades que vayan más allá de lo establecido en los indicadores, y que los complementen. Con un diseño de variables claves podría servir como herramienta de cosecha de resultados continua que diese información clave y sistematizada de monitoreo y evaluación.

#### P4.2. Valoración del uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones informada.

**El sistema de monitoreo recoge información continua sobre la evolución de la implementación del proyecto.** De acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas, **la actualización mensual de la información sobre el proyecto y las reuniones de coordinación periódicas realizadas han permitido tomar acciones correctivas en los casos donde se detectaban desajustes** como pueden ser la disminución en la participación en las formaciones. En estos casos, se tomaban acciones correctivas y se trataba de buscar oportunidades de mejora. En este sentido, la realización de un registro de eventos también tiene un gran potencial para asegurar la identificación de limitantes, así como que la toma de decisiones esté en gran medida justificada gracias a la información obtenida a través de la herramienta. No obstante, se han identificado algunos desajustes en los datos disponibles entre informes de progreso y tableros, como por ejemplo una variación en el número de personas que reciben capital semilla (1325 en Perú según el informe seguimiento de abril 2022 VS 1284 según la información de los tableros en PowerBI) o las que reciben educación financiera (1241 en Perú según el informe seguimiento de abril 2022 VS 1071 según la información de los tableros).

#### P4.3. Integración de una perspectiva de género en los indicadores a partir del uso de la escala GRES.

**La gran mayoría de los indicadores carecen de un tratamiento sensible a la equidad de género**, principalmente porque establecen medidas de resultados que tampoco lo son. Únicamente en la reformulación del Proyecto USAID se encuentra un resultado orientado a resultados de género, que es aquel orientado al diseño de campañas y publicación de materiales de sensibilización y orientación en caso de acoso laboral, sexual, trata, trabajo forzoso, esclavitud sexual, y violencia basada en género. Los dos proyectos también cuentan con la implementación de la metodología *GET Ahead*, centrado en emprendimientos liderados por mujeres y que incluye un componente de género para el empoderamiento femenino en las relaciones de trabajo y

gestión del negocio. Más allá de esto, ninguno de los indicadores establece metas desagregadas por sexo, que es un indicador mínimo de lo que se entendería en la escala GRES como “enfocado a género”. Por tanto, se pueden clasificar los indicadores como “ciegos al género”.

No obstante, y a pesar de que no se encontraba de manera explícita la perspectiva de género en el sistema de M&E, existe la diferenciación por sexo de las personas participantes en *Emprende Segur@* beneficiario. A través de entrevistas y de la revisión del diseño de los PRODOC, puede confirmarse que no existía una perspectiva de género claramente articulada en el proyecto, sin embargo, la mayor cantidad de beneficiarias son mujeres tal y como queda reflejado en la pregunta 5 de la evaluación

#### P4.4. Nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Aunque la pandemia del COVID-19 afectó a la implementación de las actividades, no tuvo un impacto relevante en la función de monitoreo, por lo que no se requirió la adaptación del sistema. Los datos de monitoreo se han ido recibiendo en todo momento de manera telemática a través de archivos compartidos en “Google Drive” y “OneDrive”, herramientas de mensajería instantánea (“WhatsApp”) así como a través de herramientas de encuestas online “Survey Monkey”. Se contó principalmente con dos fuentes de información, los socios implementadores y los consultores contratados por la OIT.

#### P5. ¿Cómo de eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en cuestiones transversales?

Esta sección se centra en analizar las estrategias y acciones realizadas que contribuyan a las cuestiones transversales que se consideran en todo proyecto de la OIT: igualdad de género, las normas internacionales del Trabajo (NIT), el Diálogo Social y la sostenibilidad ambiental.

##### Principales hallazgos:

5.1 En lo que respecta al análisis de **contribución a la igualdad de género**, se evidencia una clara contribución a asegurar la participación prioritaria de mujeres en las actividades y servicios del proyecto. Durante la primera fase del proyecto, las actividades formativas no fueron diseñadas para abordar las cuestiones diferenciadas (retos y oportunidades) que afrontan las participantes como mujeres y que permitan asegurar su inserción en el mercado laboral, sino que se dio un enfoque más generalista basado en la generación de medios de vida como vehículo eficaz empoderamiento y/o autonomía de las mujeres, migrantes y locales, en condiciones de vulnerabilidad. Durante la segunda fase del proyecto se cambia el paradigma de implementación, pasándose a un enfoque sensible al género, ya que es en este momento cuando claramente se diferencian las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras a través de un módulo concreto (*GET Ahead*), ausentes durante el diseño de las estrategias de acción. No obstante, el módulo tuvo un impacto limitado.

5.2 En materia de logros institucionales en materia de **diálogo social**, resalta la asistencia técnica a la MTIGM, la formación sobre certificación en contrataciones equitativas a empleados públicos y estudios de empleos verdes en el caso peruano. En el caso ecuatoriano se rescata la implementación de una política subnacional de movilidad en Manabí y las mesas de dialogo con

los actores locales. En materia **medioambiental** se rescatan dos medidas en esta dirección en Perú, donde se realizó un estudio de oportunidades de empleos verdes, que abrió un nicho en esa línea de investigación y se incluyó como temática en la formación de funcionarios públicos en su curso de contrataciones equitativas.

### P5.1 Valoración de los resultados relativos a aspectos transversales de igualdad de género.

Según los cálculos de la Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela (RV4), alrededor de 1,5 millones de venezolanos residen entre Ecuador y Perú <sup>14</sup>, y aproximadamente la mitad de ellos, son mujeres <sup>15</sup>. Esta población femenina se encuentra en condiciones de especial vulnerabilidad, afirmándose en buena parte de los estudios realizados en esta materia, que son víctimas de discriminación basada el género, violencia, acoso laboral entre otros. En este contexto, especialmente hostil para la mujer migrante, se espera que los proyectos de desarrollo busquen revertir las relaciones de poder que las colocan en esa circunstancia, y la generación de medios de vida de forma autónoma se ha identificado como un vehículo eficaz para lograrlo.

Basada en esta idea, la encuesta realizada en el marco de esta evaluación, revelo que el 75% de los encuestados son mujeres en Perú, siendo este porcentaje del 77% en Ecuador. Estos datos están alineados con los registros, de *Emprende Segur@ 2*, donde los tabloneros en línea señalan que el 62% de los beneficiarios en Perú era mujer o no binario y en Ecuador el porcentaje fue de 78%. Estas mujeres recibieron educación financiera, formación en mejora o desarrollo de su negocio y alguna de ellas recibieron su capital semilla para sus proyectos. Esto nos permite afirmar que, cuantitativamente hablando, el programa favoreció a las mujeres, tanto migrantes y/o refugiadas como de la sociedad de acogida, que pudieron mejorar sus condiciones de vida.

Pensando en la eficacia del proyecto en términos de contribución a resultados en materia de género, se identifica una clara aproximación “enfocada”, es decir, orientada a asegurar una participación no solo igualitaria, sino preferente para las mujeres. Según las evidencias, el proyecto hizo una convocatoria abierta en la que se favoreció la entrada de mujeres migrantes. Durante la primera fase del proyecto, las actividades formativas no fueron diseñadas para abordar las cuestiones diferenciadas, retos y oportunidades) que afrontan como mujeres y que permitan asegurar su inserción en el mercado laboral, sino que se dio un enfoque más generalista. Fue solo a partir de la inclusión en la segunda fase de un módulo específico (*GET Ahead*) donde se cambia el paradigma de la implementación y se consideran un enfoque sensible al género, ya que es en este momento cuando claramente se diferencian las necesidades específicas de estas como mujeres. Este módulo es un programa de capacitación realizado en Perú que tiene entre sus objetivos eliminar algunos de los obstáculos que enfrentan las mujeres a la hora de iniciar y operar su negocio (falta de conocimientos y competencias, poca confianza en sí mismas, expectativas y responsabilidades familiares, etc.), y reducir la brecha de género por medio del desarrollo de competencias en gestión empresarial y habilidades sociales de las mujeres y hombres emprendedores. En cualquier caso, y para dar perspectiva a esta iniciativa, se registraron un total de 129 participantes para el módulo, lo cual supone el 13% del total de mujeres las que se le ofrecieron servicios en Perú (967 en total). Se infiere que, por el reducido de participantes en

<sup>14</sup> RV4 estima que viven 1,2 MM en Perú y 432.9 K en Ecuador

<sup>15</sup> Según estudios de OIM, existe una tendencia de feminización de los flujos migratorios, en el cual las mujeres representaron el 48% del total de migrantes.

comparación con el total del proyecto, éste no tuvo el impacto esperado, algo que pudo ser contrastado tanto en las entrevistas con las entidades implementadoras como en los grupos de discusión con los titulares de derechos y formadores, en los que solo una minoría recordó este módulo como parte de los componentes ejecutados en el marco del proyecto.

Es destacable que la modalidad de capacitaciones on-line facilitó que pudieran conciliar su participación en el curso con la conciliación familiar o con el rol de cuidadoras desempeñado por muchas de ellas. Algo similar pasa con otros componentes del proyecto, como el apoyo psicosocial: si bien participaron principalmente mujeres con problemas vinculados al cuidado de hijos o de familiares enfermos, la descripción de la estrategia y actividades seguidas no contemplan una aproximación diferenciada a las necesidades de hombres y mujeres.

Las entrevistas dan cuenta de derivaciones al Ministerio de Mujer, donde cinco mujeres participantes en el proyecto se hicieron asesoras de personas vulnerables en cuestiones relacionadas con la violencia machista, pero, pero esto se entiende como una medida puntual (por la presentación de casos en las beneficiarias) y no como una medida planificada en adoptada en la ejecución de las actividades.

#### P5.2 Valoración de los resultados relativos al Diálogo Social.

A pesar de que el diseño de este proyecto concibió como uno de sus componentes el fortalecimiento de las capacidades institucionales para promover un marco regulatorio más amable con la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes, los ajustes realizados producto del pandemia COVID-19, hicieron que dichos objetivos fueran desplazados por el componente de intervención directa. Por lo tanto, aunque en términos de logros alcanzados en materia normativa hubo algunos alcances interesantes, hay margen de mejora.

Considerando los actores identificados, merece resaltar que en ambos países **se realizaron esfuerzos para identificar y entablar relaciones con actores clave** en la gestión de la integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes. En Perú, el proyecto realizó contactos con la Superintendencia Nacional de Migraciones, para asesorar a los beneficiarios con sus calidades migratorias o residencias temporales, con Defensoría del Pueblo, Ministerio del Trabajo y promoción el empleo, las Direcciones Regionales de Trabajo (En Lambayeque, Cusco, La Libertad y Piura) para los diagnósticos de servicios de bolsa de empleo disponibles, con los organismos públicas representados en la MTIGM y SUNEDU para la habilitación de títulos profesionales. Sin embargo, según fuentes coordinadoras, quedó a medio camino las relaciones con CONFIEP y otras organizaciones de empleadores, con el Ministerio de Producción PRODUCE y con las organizaciones de trabajadores.

En Ecuador, hay evidencia que el proyecto identificó como aliado al Ministerio de Trabajo y los gobiernos descentralizados, así como promovió la participación de diferentes actores locales en las provincias abarcadas. Un factor clave para esto ha sido el relacionamiento de OIT Ecuador con los mencionados aliados institucionales, así como otras agencias de la Naciones Unidas, que le permitió mayor facilidad en esta materia. Rescatando el relacionamiento Interagencial, en Ecuador se avanzó en un proyecto con OIT y ACNUR para la asistencia técnica al Ministerio de Trabajo en Ecuador y contó además con la colaboración de OIM. En el caso peruano el fortalecimiento de capacidades brindado a SUNEDU fue realizado articuladamente con ACNUR. A pesar de estas colaboraciones, los consultores entrevistados señalan que las colaboraciones pudieran ser más

profundas y continuas y que tales alianzas pueden producir resultados más efectivos para la integración de la población en movilidad humana.

#### P5.5 Valoración de los resultados relativos a cuestiones medioambientales.

En materia medioambiental se rescatan dos medidas en esta dirección, en Perú se realizó un estudio de oportunidades de empleos verdes, que abrió un nicho en esa línea de investigación y se incluyó como temática en la formación de funcionarios públicos en su curso de contrataciones equitativas.

## 9. PRINCIPALES HALLAZGOS - EFICIENCIA

### P6. ¿Ha habido una disponibilidad y asignación de recursos (financieros, humanos y temporales) adecuada para garantizar el logro de los resultados?

Esta sección aborda la disponibilidad y asignación de recursos de todo tipo para el eficiente logro de resultados. Se aborda el reparto de recursos a todos los niveles, incluidos aquellos destinados a la promoción de la igualdad de género y la adecuación de estos para abordar los retos originados por la pandemia del COVID-19. Finalmente, se abordan potenciales estrategias alternativas de implementación que lograron un uso más eficiente de recursos.

#### Principales hallazgos:

6.1. En términos agregados, se ha podido evidenciar **un alto grado de disponibilidad y adecuación de los recursos financieros** para el logro de los resultados de ambos proyectos. Así mismo, se evidencia una ejecución presupuestaria prácticamente del 100% en ambos proyectos, con una distribución presupuestaria equilibrada entre países y en el ámbito regional. La disponibilidad y asignación de recursos financieros se valora como positiva tanto desde el donante, la OIT como por parte de las entidades implementadoras.

6.2. En cuanto a **recursos humanos**, destaca el hecho de que el proyecto AECID no destinó fondos para personal técnico de implementación, sino que estos puestos se cubrieron con el presupuesto del proyecto USAID. Se logró una clara eficiencia en el uso de recursos mientras se fortalecía la coherencia de los proyectos, a expensas de sobrecargar de trabajo al equipo de implementación. Con respecto a los **tiempos asignados de implementación**, no se han identificado evidencias que cuestionen la adecuación de estos, más allá de una serie de retrasos puntuales en el ámbito de la incidencia política.

6.3. Se valora positivamente **la flexibilidad** del donante y de OIT para la adaptación a la situación de pandemia que requirió el redireccionamiento de recursos.

6.4. No se ha encontrado evidencia de asignación de recursos específicos para la **promoción de la igualdad de género**. No obstante, se han registrado estrategias concretas orientadas a la promoción de la igualdad de género, como pueden ser la discriminación positiva en la selección de participantes.

6.5. **La adaptación de las metodologías** a modelos virtuales se ha valorado muy positivamente, ya que fueron decisiones que aseguraron la involucración y retención de participantes, como fue la estrategia de financiar la conectividad a internet de los beneficiarios, lo cual era esencial para que puedan asistir a clases virtuales.

6.6. No se han identificado **estrategias alternativas** que pudiesen ser más eficientes en el uso de recursos. Desde Perú se señala que una posible mejora sería tener un enfoque territorial para la asignación de presupuestos. Desde Ecuador se identifica la necesidad de asignar mayor cantidad de recursos a actividades de sensibilización en temas como derechos fundamentales de migrante y refugiados, acceso a educación y otros servicios básicos, etc. pues podrían generar mayor

impacto. Se destaca la importancia de buscar fuentes adicionales de financiación para no depender únicamente de un donante principal.

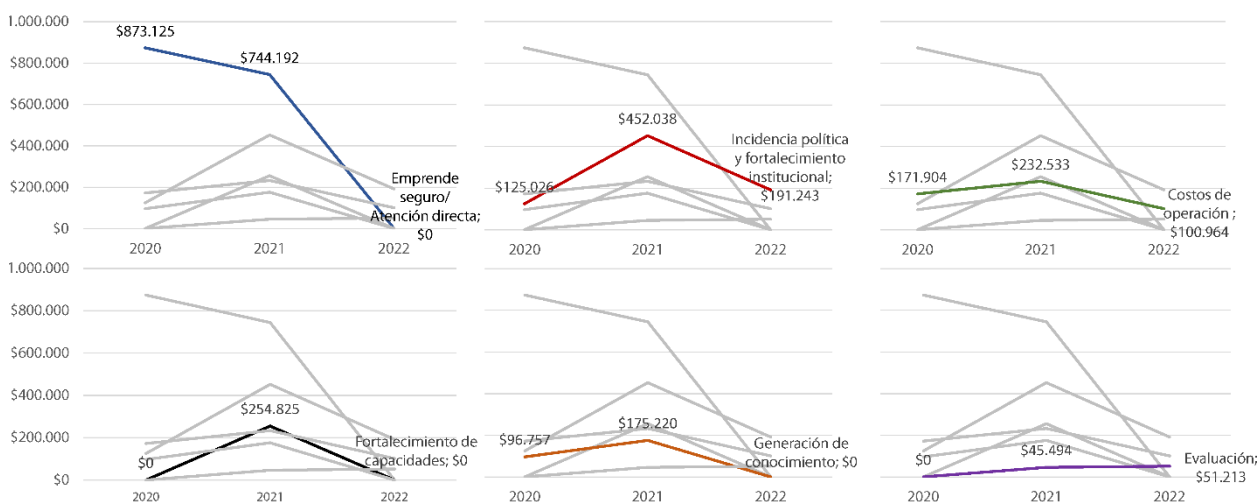
### P6.1. Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados y a la modalidad específica de financiación de los proyectos.

En términos agregados, se ha podido evidenciar un **alto grado de disponibilidad y adecuación de los recursos financieros para el logro de los resultados de ambos proyectos**. De igual forma, se ha podido constatar en los presupuestos que la asignación y distribución de las partidas presupuestarias se corresponde con las actividades y productos establecidos en los documentos de proyecto, tanto para el proyecto de USAID como el de AECID.

Los **niveles de ejecución presupuestaria** al finalizar el proyecto son altos. En el caso del Proyecto USAID, sobre un presupuesto total de US\$ 3,960,396.04 se ejecutó el 99.2%. Para el Proyecto AECID, sobre un presupuesto de US\$295,698.92 se ejecutó el 99.7%.

En términos de la **distribución del presupuesto por países**, el Proyecto USAID distribuye el presupuesto de manera bastante homogénea, ya que, asigna el 36% de los fondos a Perú, el 29% a Ecuador y el 34% se asigna al nivel regional. Los gastos regionales se refieren a gastos de administración, seguimiento y soporte al proyecto.

Ilustración 5. Evolución distribución presupuesto en el tiempo para el proyecto USAID



En términos generales, **la evolución en el tiempo de la distribución del presupuesto para el Proyecto USAID** muestra como las aportaciones al programa **Emprende Segur@** tienen su cénit en 2020 y 2021, mientras que no hay asignación para esta actividad en 2022. De manera similar, el presupuesto destinado a actividades de generación de conocimiento se dio principalmente en 2020 y sobre todo 2021, mientras que no hubo asignación de recursos relacionados en 2022. Por el contrario, las aportaciones para asistencia técnica en incidencia política y fortalecimiento institucional, junto con los costos de operación y el fortalecimiento de capacidades se mantienen más o menos constantes en el tiempo presentando un pico de aportación en el medio término del proceso de implementación en 2021. Finalmente, de forma lógica, el presupuesto destinado a



evaluación se generó a medio término con la evaluación realizada y en 2022 con el gasto asociado al presente ejercicio.

Con respecto al proyecto AECID, la tendencia es similar, siendo la aportación al programa *Emprende Secur@* realizada en su totalidad en 2021. La proporción de gastos de operación se mantienen constantes durante el periodo del proyecto (2021-2022), y suponen un 11,5% del total del monto asignado, aunque el importe final es mayor en 2021 que en 2022. El monto del presupuesto destinado a servicios de fortalecimiento de capacidades se mantiene constante, con una aportación mayor en 2022. Finalmente, se destinaron cinco mil dólares en 2022 de este proyecto para el proceso de evaluación.

**La desagregación de la asignación presupuestaria por país** revela que, el en caso del Proyecto USAID, el 40% se destina al Outcome 8 (IO8 - Lineamientos de política pública sobre migraciones laborales y rutas de empleabilidad que permiten cerrar brechas y facilitar la inserción laboral de migrantes y refugiados venezolanos en los territorios), desde donde se financia procesos de capacitación, entrega de capital semilla, grupos asociativos de ahorro y crédito, entre otros. El 38% del presupuesto se destina al Outcome 6 (IO6 - COVID-19 Piloto para la recuperación de medios de vida y transición hacia el empleo decente de trabajadores independientes peruanos y venezolanos), donde se financian actividades similares al Outcome 8, pero se refiere a cambios realizados debido a la pandemia. Finalmente, se destina 13% al Outcome 1 (IO1 - Cambiar las condiciones estructurales para favorecer la inserción socio económica de las personas migrantes y refugiadas como trabajadores(as) dependientes e independientes), desde donde se financia en su mayoría estudios y asistencia técnica a instituciones del Estado. El resto del presupuesto (8%) se refiere a costos de administración, seguimiento y otros gastos de soporte del proyecto.

De la manera similar en Ecuador, el 42% del presupuesto se destina al Outcome 8, y 32% al Outcome 7, el cual es equivalente al Outcome 6 del proyecto en Perú, pero destinado para ciudadanos ecuatorianos y venezolanos. El 12% se destina al Outcome 1, referente a estudios. La diferencia radica en un incremento en el presupuesto en el Outcome 9, donde se invierte el 10% del presupuesto, que se destina a Optimización de Plataformas Públicas de búsqueda de empleo, y campañas de sensibilización a la población. El resto del presupuesto (4%) se refiere a costos de administración, seguimiento y otros gastos de soporte del proyecto.

En el caso del Proyecto AECID para Perú, el 87% del presupuesto se destina a su único Outcome, referente a generar medios de vida y transición hacia el empleo decente de la comunidad venezolana en el Perú. El 13% restante se refiere a costos de administración, seguimiento y otros gastos de soporte del proyecto.

Los resultados de las entrevistas revelan que, en general, la **disponibilidad de recursos** es considerada positiva, tanto a nivel de OIT como de las entidades implementadoras. La mayoría de los informantes clave que abordaron esta pregunta entre representantes de OIT, organizaciones de migrantes y Ministerio de trabajo (15 de un total de 25) consideran que los recursos fueron suficientes para el logro de resultados. Desde el punto de vista de los donantes, USAID y AECID, se considera que existió un adecuado manejo de recursos, priorizando los resultados del proyecto sobre los gastos administrativos del mismo.

En cuanto a la percepción acerca de los **recursos financieros**, desde Perú, los implementadores reconocen que fueron suficientes para abordar los objetivos establecidos y realizar las acciones

planificadas. Incluso en aquellos casos donde existía un excedente, tuvo la flexibilidad suficiente para aumentar el alcance incrementando el número de beneficiarios con esos fondos. Sin embargo, se señala que las necesidades existentes desbordan el alcance del proyecto, por lo que siempre serían de utilidad fondos adicionales. En Ecuador, se concuerda con que los recursos financieros fueron suficientes para alcanzar los resultados e inclusive se menciona que gracias a la virtualidad se logró alcanzar a mayor cantidad de beneficiarios que los originalmente planificados.

En cuanto a **recursos humanos**, destaca el hecho que el proyecto AECID no destinó fondos para personal técnico de implementación, sino que estos puestos se cubrieron con el presupuesto del proyecto USAID. Se logró una clara eficiencia en el uso de recursos mientras se fortalecía la coherencia de los proyectos, a expensas de sobrecargar de trabajo al equipo de implementación. Por otro lado, tanto informantes de la OIT como de las entidades implementadoras en Ecuador destacan la necesidad de equilibrar el personal para la implementación, ya que comparativamente, se considera reducida la plantilla con respecto a la existente en OIT Perú. Este desequilibrio se percibió con mayor intensidad en las actividades realizadas en las provincias, que es precisamente cuando el personal tiene que desplazarse porque no existen representantes en las zonas de intervención. Se desplegó un pool de consultores técnicos amplio y con capacidades para llevar a cabo las acciones planificadas en Ecuador y Perú, que logró suplir la falta de personal de staff de la OIT para implementar el proyecto. Este modelo permitió la implementación a distintos niveles, aunque también supuso una carga adicional de trabajo a los representantes de OIT en términos de coordinación, acompañamiento y supervisión.

Finalmente, con respecto a los **tiempos asignados de implementación**, no se han identificado evidencias que cuestionen la adecuación de los tiempos asignados de implementación. En cualquier caso, y como es natural en proyectos de desarrollo, y más aun teniendo en cuenta los efectos de la pandemia, se han experimentado algunos retrasos menores relacionados con la implementación de procesos en el ámbito de la incidencia política debido a cambios en las autoridades representantes. En este sentido, la creación de grupos de trabajos virtuales regionales de representantes del tripartismo también se ha visto afectado por retrasos en 2022. Asimismo, se han experimentado retrasos en las acciones orientadas a vincular los servicios públicos de empleo de Ecuador y Perú para su trabajo conjunto y en la generación de algunos estudios de cadenas de valor en Lima, Perú.

Con respecto a la **visión de las personas titulares de derechos**, el 84% de los encuestados (354 de 423 informantes) considera que los tiempos y la asignación de horarios de las formaciones fueron "buenos" (24%), "muy buenos" (25%) y "excelentes" (34%).

## P6.2. Valoración de la adecuación en la asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género.

**No se ha encontrado evidencia de asignación de recursos específicos para la promoción de la igualdad de género.** Desde los implementadores, en Ecuador, Perú y desde la OIT se menciona que, a pesar de no tener una política al respecto, la mayor cantidad de beneficiarias son mujeres. En algunos casos se ha comentado que para la selección de participantes se llevó a cabo una discriminación positiva, de forma que, si la postulante era mujer o tenía una discapacidad, se le daba una ponderación mayor para la priorización en la selección. En este sentido, desde FUDELA en Ecuador por ejemplo comentaban que se seleccionaba un cupo del 70% de mujeres de la lista original de postulantes. En el caso de Perú, la mayor cantidad de participantes se identifican como

mujeres o no binarios, por ejemplo, en las capacitaciones IMESUN, el 76% de las participantes son mujeres o LGBTQ+.

### P6.3. Valoración de la adecuación en la asignación de recursos para abordar los efectos de la pandemia del COVID-19.

En lo que respecta a la flexibilidad en la asignación de los recursos, **se ha destacado la flexibilidad de los donantes** (principalmente USAID) **para permitir el reajuste presupuestario, así como la flexibilidad de la OIT para validar el rediseño del formato de implementación del Emprede Segur@**. En este sentido se reasignaron recursos, en el caso de Perú al Outcome 6 y en el de Ecuador al Outcome 7 para continuar con los pilotos para la recuperación de medios de vida y transición hacia el empleo decente de trabajadores independientes peruanos, ecuatorianos y venezolanos afectados por la pandemia. Se han identificado otros ejemplos de flexibilidad a la hora de realizar las actividades que han permitido una gestión más eficiente de los recursos. Por ejemplo, en la segunda fase del Proyecto USAID se cambiaron las plataformas de trabajo, lo que supuso un ahorro. También hubo insumos de la primera fase que se utilizaron en la segunda, lo que permitió llegar a un número mayor de la población meta. El alcance del proyecto también se vio positivamente afectado por parte de la aportación del fondo AECID.

Con respecto a los **modelos de implementación**, las metodologías se adaptaron a modelos virtuales. Se ha valorado muy positivamente las decisiones que aseguraron la involucración y retención de participantes, como fue la estrategia de financiar la conectividad a internet de los beneficiarios, lo cual era esencial para que puedan asistir a clases virtuales. Con el objeto de ser más eficientes, algunas entidades implementadoras utilizaron a su propio personal formado para las capacitaciones, lo cual tuvo un impacto positivo en la optimización de gasto.

### P6.4. Identificación de potenciales alternativas de implementación para un uso más eficiente de resultados.

Las cuestiones relacionadas con las alternativas de implementación resaltan la necesidad de tener en cuenta que, originalmente, el proyecto estaba más orientado a la implementación e incidencia en política pública, y que fue a raíz de la pandemia que hubo que hacer una reformulación y establecer alternativas de implementación que se orientaron en beneficiar a los migrantes emprendedores.

En general, los y las informantes consideran eficiente la estrategia de implementación llevada y cabo, y **no hay propuestas claras sobre alternativas que pudiesen ser más eficientes en el uso de recursos**. Desde Perú, se valora como se realizó la implementación, pero se señala que una posible mejora sería tener un enfoque territorial para la asignación de presupuestos. Finalmente, desde Ecuador se identifica la necesidad de asignar mayor cantidad de recursos a actividades de sensibilización en temas como derechos fundamentales de migrante y refugiados, acceso a educación y otros servicios básicos, etc. pues podrían generar mayor impacto. Se destaca la importancia de buscar fuentes adicionales de financiación para no depender únicamente de un donante principal.

### P7. ¿Cuán coordinado e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes entidades que participaron en los proyectos?

En esta sección se analizan las principales sinergias, tanto internas como externas, generadas durante la implementación. A nivel interno, se valoran las sinergias que se han producido tanto entre los proyectos de USAID y AECID como entre los equipos de los dos países implicados en las intervenciones. A nivel externo, se analizan las sinergias con otros actores del Sistema de Naciones Unidas (SNU), así como otras agencias u organizaciones no implicadas directamente en los proyectos. También se valora el aporte o valor añadido de la OIT en una intervención principalmente orientada hacia el trabajo con titulares de derechos y, en este sentido, no centrada en el trabajo con representantes del tripartismo.

### Principales hallazgos:

7.1. La **complementariedad** entre los dos proyectos evaluados ha sido clara, comportándose, a efectos prácticos, como una única intervención. Esto se debe a que el Proyecto AECID fue diseñado desde el inicio desde un enfoque de complementariedad y generación de sinergias de las acciones implementados en el marco del Proyecto USAID.

7.2. Existe una **débil cohesión entre los equipos** de los países implicados en el Proyecto USAID, más allá de las reuniones periódicas realizadas durante la segunda fase del proyecto. Desde la propia OIT se reconocen estas diferencias, que se pueden estar relacionadas con la necesidad de que cada país tenga un coordinador, un asistente técnico y un asistente de finanzas, lo que en ocasiones ha dificultado que haya una visión compartida de las acciones realizadas como parte de un mismo proyecto.

7.3. Se aprecia una mejora en el establecimiento de **sinergias** entre ambos países a partir del segundo año de ejecución, con la llegada de la coordinadora subregional y la generación de espacios de encuentro semanales para la coordinación y el reporte de actividades.

7.4. Una de las **fortalezas de las intervenciones** de la OIT en materia de migración laboral, movilidad e integración socioeconómica de personas refugiadas y migrantes en Perú y Ecuador, es la búsqueda de sinergias y coordinación externa con otras entidades, especialmente con agencias del SNU, como ACNUR, PNUD y OIM al realizarse en el marco de la R4V. A nivel Internacional también hubo algunas sinergias con otras iniciativas de la OIT, en países como Colombia o en Centroamérica.

7.5. El principal **valor añadido de OIT** es su mandato e imagen institucional como parte de las agencias del SNU. Esta condición genera una gran apertura al trabajo con instituciones públicas, organizaciones de trabajadores, y organizaciones de empleadores. En este caso, al ser una intervención directa, no se trabajó con asociaciones de empleadores ni de trabajadores, pero sí que se crearon los espacios para el trabajo con las autoridades, algo que no hubieran podido hacer otros actores.

### P7.1. Valoración de los mecanismos de coordinación interna entre las diferentes áreas y unidades de los proyectos y otras partes interesadas.

Tal y como se ha mencionado en la sección P1.4, el Proyecto AECID fue considerado desde el inicio como una manera de ampliar recursos para las acciones en Perú del Proyecto USAID, especialmente en lo que se refiere a la cobertura del programa Emprende Segur@. En este sentido,

**la complementariedad entre ambos proyectos ha sido clara, comportándose, a efectos prácticos, como una única intervención.** A esto contribuyó, entre otras cosas, la flexibilidad por parte de las entidades financiadoras y la coordinación de la OIT a la hora de permitir hacer reajustes en las intervenciones.

Paradójicamente, **las mayores desconexiones se han dado dentro del Proyecto USAID, entre las acciones implementadas en los dos países implicados.** Ya la EMT realizada en 2021 apuntaba a ciertas dificultades para capturar sinergias y articular actividades entre Ecuador y Perú. Desde la propia OIT se reconocen estas diferencias, que se achacan a que cada país tenga un coordinador, un asistente técnico y un asistente de finanzas, lo que en ocasiones ha dificultado que haya una visión común del proyecto.

Estas visiones compartimentadas **trataron de solventarse a partir del segundo año de ejecución, con la llegada de la coordinadora subregional y la generación de espacios de encuentro semanales para la coordinación y el reporte de actividades entre ambos países,** e incluso puntualmente se hicieron algunas presentaciones conjuntas en los últimos meses del proyecto o se compartieron algunos materiales como modelos de TdR, modelos de acuerdos con ministerios, estudios de caracterización, etc. Sin embargo, y a pesar de que distintos informantes señalaron una mejora de la coordinación en las últimas fases del proyecto, durante la realización del trabajo de campo se pudo constatar un cierto desconocimiento por parte de los miembros del equipo de la OIT sobre lo que se hacía en cada país, llegando a manifestarse que han funcionado de forma aislada. Desde las entidades implementadoras (FUDELA y Alternativa) tampoco se identifican sinergias, más allá de un cierto conocimiento sobre las actividades realizadas en el otro país.

En lo que se refiere a la **coordinación de los equipos dentro de cada país,** el equipo de Ecuador parece tener una mayor cohesión y, por ende, una mayor coordinación lo que le ha permitido un mejor trabajo con las instituciones públicas. En Perú, los cambios políticos durante la primera etapa de la implementación conllevaron, en un inicio, a postergaciones en la implementación de actividades, que dificultaron la coordinación institucional, pero que fue solucionado durante el desarrollo del proyecto.

**El apoyo técnico interno brindado por la OIT** a las entidades implementadoras se valora como positivo siempre señalando la labor realizada por el personal de OIT en terreno. Igualmente, se valora de forma positiva el valor añadido de una institución como la OIT para trabajar tanto con entidades públicas como privadas.

P7.2. Valoración de la coordinación externa con otras agencias relevantes del SNU y otras iniciativas relevantes.

**Una de las fortalezas de las intervenciones de la OIT en materia migratoria en Perú y Ecuador es la búsqueda de sinergias y coordinación externa con otras entidades, especialmente con agencias del SNU.** En medio del contexto de la crisis migratoria venezolana, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) establecieron en 2018 la Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) inclusiva, responsable y global, solicitando a la OIT que lidere a nivel regional las respuestas del SNU en relación con el componente de Alternativas Socio-Económicas del Plan Regional Interagencial. Dentro del R4V, la OIT forma parte de los Grupos de

Trabajo para Refugiados y Migrantes (GTRM) tanto de Perú como de Ecuador, conformado por distintas agencias de Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, organizaciones de la sociedad civil, etc., y que constituyen un mecanismo de articulación para dar respuesta a la situación Venezuela, en colaboración con actores gubernamentales relevantes de ambos países. Es en este contexto en el que se ponen en marcha el proyecto RBSA y las dos intervenciones objeto de la presente evaluación.

La mayor parte de las personas entrevistadas consideran las labores de las agencias como complementarias, pero también existen criterios acerca de la duplicidad de acciones, en especial por la falta de sistemas comunes que permitan conocer los beneficiarios de los programas de las diferentes agencias y no generar dichas duplicidades en la asistencia.

**A través del proyecto se han logrado sinergias con otras agencias del SNU en los dos países.**

En Ecuador, se firmó un memorando de entendimiento con ACNUR, realizándose distintas acciones Inter agenciales, como la recopilación de información relacionada con la protección social de las personas migrantes. Desde ACNUR se conocen los estudios realizados en el marco del proyecto y son utilizados dentro de su planificación. que resultó en un plan de trabajo para lograr incidir en unos productos que están alineados con el trabajo que realizan, para mejorar la respuesta institucional. En **Perú**, también se ha trabajado con ACNUR, pero la relación más ágil fue con el PNUD en términos de política, mejorando con esto la respuesta interagencial, para poder mejorar las capacidades institucionales para que su acompañamiento con la población sea integral y avanzar en el establecimiento de estrategias nacionales de integración socioeconómica para las personas migrantes en el marco del Proceso de Quito.

**A nivel Internacional también hubo algunas sinergias con otras iniciativas de la OIT**, por ejemplo, con la “Iniciativa para una lo del curso Contratación Equitativa”, que comenzó en Colombia, donde diseñaron los cursos, y se pudo replicar en Ecuador, para la realización de la “Guía Práctica de Salud y Seguridad en el Trabajo” para los emprendedores del Emprende Segur@. La guía toma como punto de partida otros recursos similares realizados en Colombia y Centroamérica, y que han sido adaptados a la realidad ecuatoriana sobre movilidad humana. Destaca la sinergia con Colombia por la amplia experiencia que tienen en movilidad humana. Igualmente, existen sinergias con el proyecto RBSA, también relacionado con la integración socioeconómica de personas migrantes venezolanas en los países de ejecución.

Por último, es destacable la sinergia con el proyecto “Mi Futuro es Hoy, por más jóvenes con protección social”, implementado por la OIT en Ecuador y con el que han compartido la formación de formadores con la metodología IMESUN, financiada al 50% entre ambos proyectos y manteniendo una buena interacción entre las coordinaciones de ambas intervenciones, e incluso consiguiendo que en el proyecto de jóvenes se integrara a personas en situación de movilidad humana. También hubo buenas relaciones con el SECAP y la academia, que se involucraron en este proceso.

**P7.3 Valoración del valor añadido de la participación de la OIT en los proyectos.**

Una de las particularidades de los proyectos evaluados es la de dedicar la mayor parte de los esfuerzos al trabajo con titulares de derechos, apartándose del modelo de trabajo con representantes de empleadores y trabajadores en el que la OIT desarrolla normalmente sus intervenciones. En este sentido, durante la fase de trabajo de campo se preguntó a los informantes

por el valor añadido de la OIT frente proyectos implementados por otros actores dirigidos hacia la formación y capacitación para la mejora de la inserción laboral o el emprendimiento.

Una opinión compartida tanto por implementadores, como por entidades técnicas, actores internos de los países implicados, entidades financiadoras y titulares de derechos, es que **el principal valor añadido de OIT es su mandato e imagen institucional como parte de las agencias del SNU**. Esta condición genera una gran apertura al trabajo con instituciones públicas, organizaciones de trabajadores, y organizaciones de empleadores. En este caso, al ser una intervención directa, no se trabajó con asociaciones de empleadores ni de trabajadores, pero sí que se crearon los espacios para el trabajo con las autoridades, algo que no hubieran podido hacer otros actores.

En esta misma dirección apuntaban las entidades financiadoras, al señalar que el valor agregado de OIT es que **los gobiernos tienen una relación vinculante con una agencia del SNU, más allá de lo que tienen con una agencia de cooperación bilateral**. Eso es una ventaja que no tienen otros actores, pues tiene una relación muy cercana y si el país donde se implementa es signatario de alguna resolución que le da marco a la implementación, la representación de la OIT trata de trabajar en ese país. La agenda de OIT se alinea a la de los países y viceversa.

Otro elemento reiterado, fue el **empleo de una metodología de formación certificada y avalada por la organización**. En este sentido, se señalaba que, aunque otras entidades trabajan en intervenciones similares, el paquete de servicios ofertados y validado por trabajos previos es diferente. Además, el concientizar sobre la normativa internacional y los derechos del trabajador es un valor agregado de OIT. En cuanto a los formadores y representantes de las entidades implementadoras, destacaron el **valor de una certificación emitida por la OIT como organismo internacional**.

De la misma manera, los titulares de derechos entrevistados ven en OIT una institución que dota de credibilidad y robustez a las certificaciones logradas. Su inscripción, tanto en Empeñe Segur@ 1, como en Empeñe Segur@ 2 en ambos países, fue logrado gracias a la presencia de OIT como promotor de mencionados proyectos.

## 10. PRINCIPALES HALLAZGOS - ORIENTACIÓN AL IMPACTO

P8 y P9. ¿En qué medida se pueden evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos participante en los proyectos? ¿En qué medida ambos proyectos han logrado incidir en el desarrollo de capacidades institucionales y en materia de políticas públicas?

Esta sección analiza los principales cambios alcanzados tanto a nivel individual como institucional y estructural. Para esto, se han analizado los datos de la encuesta lanzada durante el periodo de evaluación así como los resultados de monitoreo y de la técnica de la "cosecha de resultados". Es importante destacar que esta sección se complementa con la pregunta 3 sobre efectividad en cuanto a que la pregunta de efectividad aporte los resultados de monitoreo, mientras que esta refleja aquellos cambios más relevantes explicados por los distintos actores/actrices.

### Principales hallazgos:

**8.1 A nivel individual**, y según el cuestionado lanzado a participantes de *Emprende Segur@ 2*, se han alcanzado las metas para el indicador relacionado con el mantenimiento de los negocios mientras que en lo que respecta al número de negocios formalizados, solo se cumple con la meta en el caso de Ecuador. En el ámbito individual, los cambios identificados como más relevantes por los informantes en ambos países se refieren a aquellos que contribuyen a la mejora de la empleabilidad, el desarrollo de capacidades y el acceso a derechos. Los informantes destacan la importancia del capital semilla y la creación de los planes de negocio y/o planes de mejora que, además, contribuyen de manera directa a asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo. La formalización de los emprendimientos es otro de los cambios más significativos identificados a este nivel, vinculado también a la obtención de asesoría en el registro legal y licenciamientos para el ejercicio efectivo.

**9.1 El análisis por país** muestra que, de acuerdo con la información recabada, los cambios considerados más relevante en Perú están principalmente orientados hacia la generación de capacidades individuales e institucionales, mientras que en Ecuador se recogen mayores evidencias de cambios a nivel institucional. En todo caso, se trata de cambios manifestados durante la fase de trabajo de campo cualitativo, y tal y como se muestra al abordar las preguntas sobre efectividad, varios de ellos son extensibles a ambos países.

**9.2 En el ámbito institucional**, destaca la articulación lograda entre la OIT y las Direcciones Regionales de Trabajo (en particular, los Centros Regionales de Empleo), así como las capacitaciones a funcionarios de las administraciones públicas en metodologías de la OIT que permiten la escalabilidad y la réplica de la intervención.

**9.3 En el nivel estructural** se recogen aquellos cambios efectivos en política pública relevantes a los objetivos del proyecto o aquellos logros orientados a cambios en políticas relevantes que aún no han sido materializados, pero para los cuales se han logrado avances importantes. Destacan la puesta en marcha del Grupo de Trabajo para el diseño y la formulación de la Política Nacional Sectorial de Migración Laboral en Perú, y en Ecuador el diseño de una política migratoria en Manabí, así como la formalización de la inclusión de un enfoque inclusivo para la población migrante en el sistema de certificación por competencias del Ministerio de Trabajo.



9.4 La gran mayoría de los resultados identificados se clasifican como “**ciegos al género**”. Esto significa que no incluyen un componente claro y sistematizado de cómo abordar las desigualdades existentes entre hombre y mujeres migrantes en el acceso a empleo.

#### P8.1 Orientación al impacto - Nivel individual.

El cuestionario lanzado como parte de la evaluación y cierre del proyecto permite alimentar dos de los principales indicadores de Objetivo general (Outcome) del piloto Emprende Segur@ 2, como se presenta a continuación:

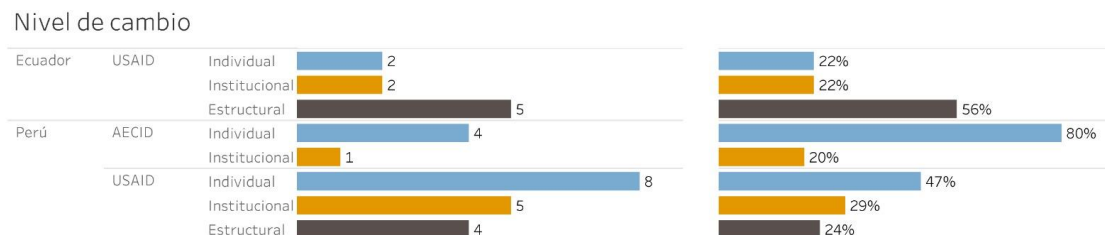
Tabla 10. Resultados indicadores de objetivos nivel individual

INDICADOR	Resultados informe abril 2022	Resultado encuesta 2022	META
Porcentaje de emprendedores/as que reportan un incremento o mantenimiento de ventas y beneficio que se mantiene en el tiempo comparado con el total de emprendedores/as cuestionados.	<b>Perú:</b> 89% para ES2 <b>Ecuador:</b> 90% para ES2	<b>Perú:</b> 87% (256 de 293) % de informantes que confirman tienen su negocio actualmente funcionando. <b>Ecuador:</b> 78% (101 de 129)	<b>Perú:</b> 40% <b>Ecuador:</b> 20%
Porcentaje de negocios que están formalizados por el RUC u otra licencia operativa y/o registro público del total de negocios encuestados.	<b>Perú:</b> 41% para ES2 <b>Ecuador:</b> 37% para ES2	<b>Perú:</b> 47% (138 de 293) % de informantes que confirman su negocio está registrado bajo RUC u otro registro público. <b>Ecuador:</b> 47% (61 de 129)	<b>Perú:</b> 70% <b>Ecuador:</b> 25%

Los resultados revelan que **se han alcanzado las metas para el indicador relacionado con el mantenimiento de los negocios** mientras que **en lo que respecta a los negocios formalizados, solo se cumple con la meta en el caso de Ecuador**. Los resultados del cuestionario reflejan una mejora con respecto a la información de monitoreo de abril de 2000 en lo que respecta a la proporción de negocios que están formalizados. Por el contrario, los resultados en la proporción de negocios que se mantienen en funcionamiento experimentan una ligera caída con respecto a los resultados de abril de 2022. La desagregación por género revela que, en Perú, el 88% de las mujeres y el 84% de los hombres mantienen sus negocios. En el caso de Ecuador, el 76% de las mujeres y el 81% de los hombres mantienen su negocio.

A través de la **técnica de la cosecha de resultados** se han identificado tres niveles de cambio principales: a nivel individual, orientado a los beneficiarios finales, a nivel estructural, orientado a los funcionarios públicos y a nivel estructural, orientado a mejoras en estructuras de gobierno como pueda ser a través de la incidencia política. La distribución de resultados bajo estos niveles no es equilibrada. En el caso de Ecuador, existe una mayoría de resultados que contribuyen a nivel estructural 5 del total de 9 identificados. En Perú, la mayoría de resultados identificados como más relevantes por los informantes se dan en el nivel individual (12 de un total de 22).

Ilustración 6. Resultados identificados a través de la "cosecha de resultados"



Se han identificado un total de 31 cambios, el 70% de ellos en Perú (22 resultados) y el 30% en Ecuador (9 resultados). En todo caso, se trata de cambios manifestados durante la fase de trabajo de campo cualitativo, y tal y como se muestra al abordar las preguntas sobre efectividad, varios de ellos son extensibles a ambos países. Además, el número de resultados no está vinculado a su profundidad o significancia, como se explica más adelante.

- Por tipo de proyecto, el 84% del total de resultados identificados hacen referencia al Proyecto USAID (Ecuador y Perú), mientras que el 16% hacen referencia al proyecto AECID (Perú).
- Uno de los resultados (identificación de áreas donde se puede brindar asistencia técnica) no pudo ser validado suficientemente con la triangulación de datos, por lo que en la mayoría de los diferentes análisis realizados queda excluido

A nivel individual, se identificaron un total de 14 cambios, 12 de ellos en Perú y 2 en Ecuador. De estos, 7 resultados son considerados potencialmente significativos (es decir, tienen la capacidad de generar cambios y se refieren al nivel de cambio de actividades y resultados), y otros 7 resultados son considerados significativos o altamente significativos (son cambios a nivel objetivo específico y objetivo general).

Con respecto a los **cambios al más alto nivel** (objetivo específico y general), se identificaron los siguientes, todos ellos orientados a mejorar la empleabilidad de la población beneficiaria. Se ha señalado la importancia y resultados obtenidos a través de la mejora de sus ingresos. En este sentido, se destaca la importancia de la creación de los planes de negocio y/o planes de mejora que, además, contribuyen de manera directa a asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo.

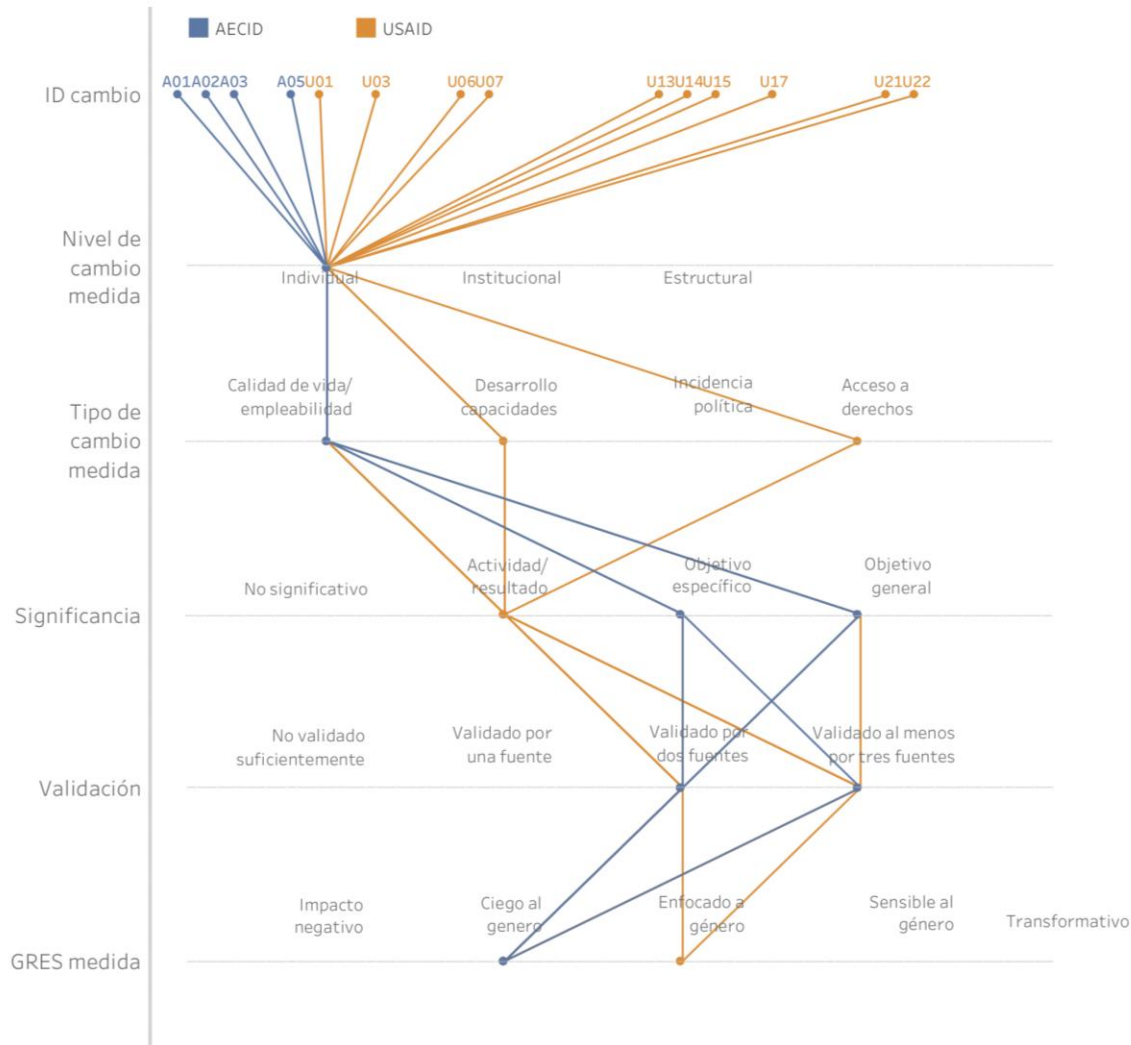
Por otro lado, pero siempre en la línea de la contribución a la mejora de la empleabilidad y generación de ingresos, se ha destacado la importancia del capital semilla como elemento impulsor de los emprendimientos, lo cual se alinea con los resultados del cuestionario. No obstante, los resultados del análisis revelan el debate generado entre actores sobre si el acceso al capital semilla debió ser concursable. La formalización de los emprendimientos es otro de los cambios más significativos identificados a este nivel, vinculado también a la obtención de asesoría en el registro legal y licenciamientos para el ejercicio efectivo. Por último, una de las cuestiones que han contribuido a la empleabilidad ha sido la habilitación de los títulos universitarios para poder tener acceso a las vacantes en hospitales y centros sanitarios durante la pandemia de la COVID-19.

**En el ámbito individual, los cambios generados a nivel de actividad o resultado contribuyen a la mejora de la empleabilidad, el desarrollo de capacidades y el acceso a derechos.**

- Con respecto a la mejora en la empleabilidad, en Perú se destacó la iniciativa piloto de certificación laboral en limpieza y ventas como parte del Plan Nacional de Empleabilidad. Igualmente, se destacó la celebración del *Bootcamp* digital, (una certificación para programadores), así como la incorporación del módulo *GET Ahead* en el programa formativo como medida para paliar el limitado enfoque de género del proyecto. En ambos países, y como ha quedado constatado también a través del cuestionario, el acceso al capital semilla ha sido también altamente valorado.
- Con respecto al desarrollo de capacidades, tanto en Perú como en Ecuador, se identifica como altamente relevante la capacitación a capacitadores y la réplica de éstos a titulares de derechos como a actores del sector público. No obstante, continúa siendo necesario dar seguimiento para verificar si las capacitaciones se cumplen.
- Finalmente, con respecto al acceso a derechos, se ha identificado la importancia de la asesoría y acompañamiento en regularización migratoria realizada en Perú, ya que esta regularización supone el primer paso para alcanzar la integración socioeconómica.

Ilustración 7. Análisis cosecha de resultados - Nivel individual

### Cosecha de Resultados - Nivel individual



- Tipo de cambio**
  - Calidad de vida/empl..
  - Desarrollo capacidad..
  - Incidencia política
  - Acceso a derechos
- Validación**
  - 1 a 4 y valores nulos
  - GRES medida** 2 a 4
- Nivel de cambio**
  - Individual
  - Institucional
  - Estructural
- Significancia**
  - Todos los valores
- Proyecto**
  - AECID
  - USAID
- País**
  - Ecuador
  - Perú

#### Descripción de cambio 14

ID cambio	País	Descripción de cambio
A01	Perú	Apoyo a la empleabilidad
A02	Perú	Mejora de los ingresos de los beneficiarios de Emprende ..
A03	Perú	Todos los beneficiarios se fueron con un plan de negocio ..
A05	Perú	Entrega de capital semilla
U01	Perú	Acceso por parte de MyR a formación virtual en gestión ..
U03	Perú	Asesoría y acompañamiento en regularización migratoria
U06	Perú	Formalización a los emprendimientos
U07	Perú	Inserción laboral de forma independiente
U13	Perú	Certificación de las competencias laborales
U14	Perú	Bootcamp digital
U15	Perú	Habilitación de títulos de carreras sanitarias
U17	Perú	Incorporación del módulo get ahead en el programa form..
U21	Ecuador	Capacitación a capacitadores, replica de capacitación a e..
U22	Ecuador	Estudios de mercado sobre empleabilidad la población m..

### P9.1 Orientación al impacto - Nivel institucional.

Entendido como los cambios generados como consecuencia del apoyo brindado a los representantes del tripartismo, en este caso representados fundamentalmente por los gobiernos, de manera individual. Se recolectaron un total de 8 cambios, 6 generados en Perú y 2 en Ecuador. La distribución de los mismos por financiador es de 9 cambios del Proyecto USAID y 1 del Proyecto AECID. De estos 8 cambios, tres **contribuyen al nivel de objetivo específico y objetivo general**, todos identificados en Perú, como se muestra en la siguiente tabla.

- Con respecto a la mejora en la empleabilidad, en Perú se ha señalado la relevancia de la creación de los grupos de ahorro llamados "grupos de confianza". Esto es así ya que los grupos son uno de los mecanismos de sostenibilidad principales del proyecto Emprende Segur@, ya que mantiene a los beneficiarios acompañados y además les da la posibilidad de acceder a microcréditos. En Ecuador se destacaron los estudios de mercados sobre la empleabilidad de la población migrante, donde se involucró a distintas agencias de NNUU (ACNUR, OIM, etc.) y se presentaron en distintos foros locales para poder asentar una hoja de ruta con entidades públicas y privadas.
- En lo que concierne a la articulación con organismos e instituciones, destaca la articulación lograda entre la OIT y las Direcciones Regionales de Trabajo, que ha permitido realizar primero un diagnóstico de los servicios de bolsa de trabajo y promoción de empleo, y además propició la escucha a los actores claves regionales, los cuales dieron una visión complementaria que permitió ampliar y diversificar el alcance y tipo de beneficiarios

Los cambios a **nivel institucional que contribuyen al nivel de actividad o resultado** de primer nivel son los siguientes:

Todos los cambios identificados contribuyen al desarrollo de capacidades. En Perú destacan la formación de funcionarios y personal de las organizaciones Sociales de Base (OSB) en metodologías OIT que permiten la escalabilidad y la réplica de la intervención. También, destaca la adaptación de las metodologías de formación que permitieron continuar con las actividades durante los meses más inciertos de la pandemia. Finalmente, se identificó la importancia de la formación de nuevos capacitadores en estas metodologías OIT, que se espera permita la sostenibilidad de estas actividades en el seno interno de la OSB y los organismos públicos participantes. En Ecuador también han destacado las capacitaciones realizadas para funcionarios del Ministerio de Trabajo y, más concretamente, para los inspectores de trabajo. Estas capacitaciones se han transferido para que los funcionarios puedan beneficiarse en el futuro. Finalmente, se ha registrado la relevancia de la capacitación realizada para capacitadores y emprendedores con la Empresa para el Desarrollo Económico EDEC- EP y la plataforma de educación virtual, que también se espera sea un elemento que contribuya a la sostenibilidad de las acciones y los resultados.

El visual de la cosecha de resultados a nivel institucional utilizado se incluye en el anexo 3.

### P9.2 Orientación al impacto - Nivel estructural.

Entendidos como aquellos cambios efectivos en política pública relevantes a los objetivos del proyecto o aquellos logros orientados a cambios en políticas relevantes que aún no han sido materializados, pero para los cuales se han logrado avances importantes. Se han identificado un total de 8 cambios relevantes, 3 en Perú y 5 en Ecuador, todos bajo la financiación USAID.

**Cinco de los 8 cambios identificados se sitúan a nivel objetivo específico o general.**

- Con respecto a la contribución a incidencia política, destaca en Perú la asistencia técnica llevada a cabo, en conjunto con PNUD, para hacer una estrategia regional de integración socioeconómica de migrantes venezolanos, como ha quedado explicado en la sección P3.2. De igual manera, se ha adelantado pasos en modificaciones normativas, como por ejemplo la derogación de las cuotas de empleo, que suponen un avance para la efectiva inserción socio-económica, más aún si se plantea la derogación de las dificultades normativas como la planteada para lograrlo. En Ecuador, se han señalado contribuciones relevantes a la incidencia política, como por ejemplo el fortalecimiento del sistema público de empleo a través de la plataforma de intermediación laboral (Red Encuentra Empleo), que ofrece información para personas migrantes y refugiadas. Más aun, se ha subrayado la importancia de la introducción de la temática de la movilidad humana en las agencias de desarrollo económico, que ahora lo integran en sus mesas de trabajo, en sus foros y diálogos. Gracias a esto, los/as migrantes son vistos como claros beneficiarios de servicios públicos. Un ejemplo de esto se podría encontrar en aquellos cursos de formación donde se añaden más cupos de asistencias para que puedan participar migrantes. Finalmente, se registró el caso concreto de Portoviejo, donde se ha dado soporte al diseño de una ordenanza para la puesta en marcha de una política migratoria en Manabí. Esta ordenanza no se ha oficializado todavía, pero cuando lo haga será pionera a nivel de gobiernos locales.
- En el ámbito del acceso a derechos, en Perú destaca la incorporación de medidas preventivas en materia de seguridad y salud que han podido incorporarse en los emprendimientos, pudiendo así visibilizar y dar relevancia a esta temática.

Tres de estos **cambios estructurales se sitúan al nivel de actividad y/o resultado de primer nivel.**

- En lo que respecta a la incidencia política, destaca en Ecuador el trabajo realizado junto con ACNUR para la formalización del sistema de certificación por competencias, como se explica en la sección P3.2.
- Con respecto al acceso a derechos, en Perú se identificó la formalización de la asociación de trabajadores del arte. Se considera relevante ya que, más allá de dar acompañamiento a la conformación de una organización de trabajadores migrantes y/o refugiados cuyo trabajo se centra en el ámbito cultural, esta agrupación de trabajadores, ahora convertidos en asociación, están desarrollando actividades de integración urbana y artística con otras organizaciones civiles, brindando resultados no previstos como es su aporte a los esfuerzos realizados en Lima para la integración social, no solo económica, de las personas

migrantes y refugiadas. En el caso de Ecuador, destaca el trabajo de inclusión de migrantes en los sindicatos.

El visual de la cosecha de resultados a nivel estructural utilizado se incluye en el anexo 3.

### Resultados por contribución a la igualdad de género.

La gran mayoría de los resultados identificados se clasifican como “ciegos al género” (27 de los 30 cambios identificados). Esto significa que no incluyen un componente claro y sistematizado de cómo abordar las desigualdades existentes entre hombre y mujeres migrantes en el acceso a empleo.

Dos de los cambios identificados se consideran enfocados, lo que significa que los resultados se centran en alcanzar un número equilibrado de mujeres y hombres en las actividades. En este sentido, en Perú se incluyó el módulo *GET Ahead* de empoderamiento femenino y se dio una ponderación diferente para priorizar la participación de mujeres beneficiarias a las formaciones virtuales en gestión empresarial, acceso a microcréditos y bancarización.

Uno de los cambios identificados se considera sensible al género, lo que significa que el proyecto trata las necesidades diferenciadas de mujeres y hombre para el acceso equitativo a beneficios, recursos, etc., en este caso, la empleabilidad. En este sentido se recoge el ejercicio de incidencia política que dio soporte al diseño de una ordenanza en Portoviejo para la adopción de una política migratoria en Manabí. Esta metodología de la OIT incorpora cuestiones de empoderamiento económico de las mujeres. A pesar de esto, no es una contribución directa del proyecto ya que el GAD de Manabí cuenta con políticas expresas de equidad de género, que son aplicadas en todas sus actividades.

## 11. PRINCIPALES HALLAZGOS - SOSTENIBILIDAD

### P10. ¿Se han asegurado cuestiones clave para la sostenibilidad de los resultados de las intervenciones?

En esta sección se analiza hasta qué punto se han incluido en los proyectos medidas suficientes para asegurar la sostenibilidad institucional, técnica, financiera, medioambiental y de género de resultados.

#### Principales hallazgos:

10.1. La principal peculiaridad de los proyectos evaluados es que, al tratarse principalmente de una intervención dirigida a población meta, **se alejan del modelo de trabajo con representantes del tripartismo utilizado normalmente por la OIT**, orientado hacia la incidencia política y que contribuye a afianzar la sostenibilidad de los proyectos.

10.2. La **sostenibilidad** de las intervenciones se ha tratado de asegurar principalmente de dos formas: a través de actividades de refuerzo para procurar que los emprendimientos sigan funcionando; y mediante la transferencia de conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales.

10.3. Las medidas dirigidas a la **incidencia política y el fortalecimiento institucional** se han dado principalmente durante la segunda fase del proyecto, con el fin de revertir algunas de las debilidades en términos de sostenibilidad de las acciones desarrolladas durante los primeros meses. Desde el propio equipo coordinador se manifestaron algunas dudas sobre la suficiencia de estas medidas para garantizar la sostenibilidad de los resultados, con algunas diferencias entre los países implicados, y de ahí la importancia de trabajar con las entidades ministeriales desde el comienzo de las intervenciones.

10.4. No está garantizada la **viabilidad financiera** una vez finalizada la financiación de los proyectos. Desde la propia coordinación de los proyectos, se incidió reiteradamente en que Emprende Segur@ es un programa demasiado costoso como para poder seguir adelante sin el apoyo de la OIT. En este sentido, se considera no ha habido suficiente vinculación de las instituciones públicas para asociar o transferir Emprende Segur@, o parte de él, a otros programas nacionales o locales de promoción del autoempleo.

10.5. Ninguno de los proyectos evaluados abordó en sus estrategias y acciones medidas específicas para garantizar la de **sostenibilidad de los enfoques transversales de género**, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente.

#### 10.1. Valoración de las medidas para garantizar la sostenibilidad institucional y técnica de los resultados

La principal peculiaridad de los proyectos evaluados es que, **al tratarse principalmente de una intervención dirigida a población meta, se alejan del modelo de trabajo tripartito utilizado por la OIT, en el que se incluye a gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta forma de trabajo contribuye a afianzar la sostenibilidad de los proyectos.** La propia EMT advertía de que la sostenibilidad de los logros y avances en materia de inclusión económica de las personas migrantes requiere una mayor vinculación con las instituciones públicas nacionales y locales, con el fin de traducir las experiencias de trabajo en políticas nacionales.

En los proyectos evaluados, **la sostenibilidad se ha tratado de asegurar de dos formas:** a través de actividades de refuerzo para procurar que los emprendimientos sigan funcionando; y mediante la transferencia de conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales de ambos países.

Las medidas dirigidas a la incidencia política y el fortalecimiento institucional se han dado principalmente durante la segunda fase del proyecto, con el fin de revertir algunas de las debilidades en términos de sostenibilidad de las acciones desarrolladas durante los primeros meses. No obstante, **desde el propio equipo coordinador se manifestaron algunas dudas sobre la suficiencia de estas medidas para garantizar la sostenibilidad de los resultados**, con algunas diferencias entre los países implicados, y de ahí la **importancia de trabajar con las entidades ministeriales desde el comienzo de las intervenciones.**

En Perú, se ha trabajado en la mejora de los servicios para la inclusión de personas migrantes, algo que debería ser asumido por el Ministerio de Trabajo, a pesar de que no existan garantías de que pueda hacerlo al cierre de la intervención, en junio de 2022. Se considera que ha faltado trabajar con El Ministerio de Trabajo y Promoción al Empleo en el establecimiento de mecanismos para



garantizar la permanencia de algunos resultados, como el servicio de capacitación de competencias, cuya sostenibilidad financiera una vez retirado el apoyo de la OIT, no ha quedado garantizada. Algo similar pasa en lo relativo al establecimiento de lineamientos una política pública migratoria: aunque se haya avanzado en su creación, al no haberse materializado en el momento del cierre del proyecto, su sostenibilidad dependerá, entre otras cosas, de que no haya cambios en la Dirección de Seguridad, Social y Migración Laboral. Desde el propio Ministerio de Trabajo, se destacó la necesidad de institucionalizar más los servicios regionales para que puedan llevar por sí solos este tipo de iniciativas, amplíen su alcance.

En el caso de Ecuador, los resultados del trabajo de campo apuntan a un mayor optimismo. Aunque no existieron estrategias de salida como tal, siempre hubo una preocupación por buscar la sostenibilidad. En este sentido, entre las fortalezas de la intervención se destaca el alineamiento con la política pública y, especialmente, el trabajo con las agencias de desarrollo local, implementando acciones específicas de acuerdo con sus necesidades, para que pudieran continuar operando una vez finalizada la intervención. Es especialmente destacable la implementación del instrumento de política pública en Manabí, siempre y cuando continúe la actual administración o no haya giros políticos relacionados con las cuestiones migratorias. De igual forma, la asesoría técnica fortalecimiento de la plataforma “Encuentra Empleo” permitirá a mediano y largo plazo que ésta tenga la estructura para la inscripción y análisis por parte de las poblaciones en movilidad humana. Por último, señalar que ciertos componentes de la plataforma de capacitación de EDEC tiene visos de ser sostenible en el tiempo.

En cuanto al programa **Emprende Segur@**, ya la evaluación de medio término apuntaba a su escalabilidad a partir de la adaptación de las metodologías a los contextos de implementación. Sin embargo, no está del todo claro cómo mantener la sostenibilidad de los emprendimientos o sostener el proyecto en sí mismo. Desde la coordinación de las intervenciones, tanto en Perú como en Ecuador, se apunta a las organizaciones implementadoras como las principales garantes de la continuidad de los emprendimientos si bien, en última instancia, dependerá de la voluntad y capacidad de los participantes para continuar con los emprendimientos.

En Perú, los grupos de trabajo de Emprende Segur@ se sumaron a Alternativa, lo que da un mayor soporte para dar continuidad a los emprendimientos. Por otra parte, la entidad cuenta con capacidad técnica para seguir gestionando el programa puesto que cuenta con un sistema para aportar capital semilla e impartir capacitaciones. De manera similar, desde Ecuador se considera que las capacidades del socio ejecutor fueron suficientemente fortalecidas al entregarles la metodología de trabajo IMESUN, pero que esto por sí solo no garantiza la sostenibilidad de la intervención, puesto que no hay una agencia que garantice el mantenimiento de los resultados en el tiempo.

## 10.2. Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad financiera de los resultados alcanzados.

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, **no está garantizada la viabilidad financiera una vez finalizada la financiación de los proyectos**. Desde la propia coordinación de los proyectos, se incidió reiteradamente en que Emprende Segur@ es un programa demasiado costoso como para poder seguir adelante sin el apoyo de la OIT. Las medidas tomadas en este sentido pasaban principalmente por ampliar el proyecto con fondos de la OIT y otros donantes para mantener algunas actividades durante algunos meses. En este sentido, se considera no ha

habido suficiente vinculación de las instituciones públicas para asociar o transferir Emprende Segur@, o parte de él, a otros programas nacionales o locales de promoción del autoempleo.

En el caso de Perú, en el momento de la evaluación final se estaba finalizando la formulación de un proyecto con AECID, con el fin de mantener parte del capital semilla del programa. A pesar de que se realizó un acuerdo de subvención con Alternativa para dar continuidad a algunas continúe con algunas de las actividades, es necesario continuar con la asignación de recursos. En cuanto a los pilotos de certificación de competencias que se realizaron con la Superintendencia Nacional de Migraciones, faltó trabajar en la búsqueda de mecanismos para darles continuidad una vez finalizada la intervención y retirada la financiación de la OIT.

En algunos municipios de Ecuador, manifestaron tener capacidad financiera y voluntad para continuar con la plataforma educativa y la creación de cursos en línea, así como utilizando las consultorías que facilitó OIT. En el caso de FUDELA, en tanto que entidad implementadora, realiza un proceso de seguimiento posterior a la finalización de la entrega de los fondos, aunque no siempre es factible realizarlo pues los recursos disponibles son limitados. En todo caso, durante la realización de la evaluación final también se estaba trabajando en la formulación de un proyecto para recabar fondos en el país, lo que de alguna manera evidencia la **necesidad de obtener fondos externos para garantizar la continuidad de los resultados**.

10.3. Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la promoción de la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la sostenibilidad medioambiental.

**Ninguno de los proyectos evaluados abordó, de manera específica, medidas para garantizar la sostenibilidad medioambiental** en sus estrategias y acciones, siendo cuestiones de crucial importancia sobre todo en cuanto a la situación de especial vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales. **Tampoco se han llevado a cabo medidas que garanticen los avances realizados en términos de igualdad de género o inclusión de las personas con discapacidad.**

10.4. Diferencias en el nivel de sostenibilidad de los resultados alcanzados según proyecto y, de ser así, en qué se refleja esta diferencia

Si bien se dan algunas diferencias en cuanto a los resultados alcanzados en cada proyecto, **la sostenibilidad no varía en gran medida de una intervención a otra** y, en todo caso, se pueden encontrar algunas diferencias menores relacionadas con los logros obtenidos en los distintos países, en ambos casos bajo el Proyecto USAID, tal y como se señala en la sección 10.1.

## P11. ¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los proyectos?

En esta sección se analizan algunos de los principales riesgos para la sostenibilidad de los proyectos, así como las medidas puestas en marcha desde la coordinación de los mismos para tratar de evitarlos.

### Principales hallazgos:

11.1. Los riesgos más evidentes para la sostenibilidad de los proyectos son los que tienen que ver con la continuidad de los emprendimientos de las personas participantes en *Emprende Segur@*. Entre estos, hay algunos que tienen que ver con las condiciones o situación personal de las personas capacitadas (como la dificultad de desplazamiento, la situación administrativa irregular, o la falta de fondos entre otros) y otros que pueden considerar de carácter coyuntural o contextual en los países de trabajo (situación socio-económica, efectos de la pandemia en los países, o la posibilidad del aumento de la inflación entre otros).

11.2. En lo que tiene que ver con la **incidencia política**, el principal riesgo tiene que ver con la falta de afianzamiento de algunos resultados, que pondría en riesgo su continuidad en caso de haber cambios políticos o rotaciones de personal en las instituciones implicadas.

11.3. La mayor parte de las **medidas complementarias** para garantizar la sostenibilidad de los resultados, pasan por trabajar con las entidades implementadoras. En Perú, los facilitadores de Alternativa han sido instruidos en las metodologías de trabajo de la OIT (IMESÚN), lo que ha permitido que en la segunda fase del proyecto sean ellos quienes impartan las formaciones, y no consultores externos. En Ecuador se ha fortalecido a FUDELA, que se dedican a trabajar con personas en movilidad, lo que garantiza una cierta continuidad; además, pueden dar titulación de IMESUN en todo el país.

11.4. En lo que tiene que ver con la **incidencia política**, se han transferido conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales de ambos países.

### P11.1. Valoración de posibles deficiencias estratégicas y riesgos para la sostenibilidad de los proyectos.

En la evaluación de medio término (EMT) realizada en el año 2021 se señalaban, principalmente, dos tipos de riesgos para la sostenibilidad del Proyecto USAID: por una parte, los que tenían que ver con los efectos de la pandemia COVID 19 y, por otra, se indicaba que la sostenibilidad de los logros y los avances en materia de inclusión económica de los migrantes requería una mayor vinculación con las institucionalidades públicas nacionales y locales. La evaluación final se realizó en un escenario pandémico considerablemente distinto y tras una segunda fase del proyecto en la que se enfocaron buena parte de los esfuerzos en la incidencia política y la asistencia técnica a administraciones públicas. No obstante, **siguen existiendo algunos riesgos para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.**

Los **riesgos más evidentes, son los que tienen que ver con la continuidad de los emprendimientos** de las personas participantes en *Emprende Segur@*. Entre los riesgos más

destacados por los informantes durante la fase de trabajo de campo, **hay algunos que tienen que ver con las condiciones o situación personal de las personas capacitadas y otros que pueden considerar de carácter coyuntural o contextual.** Entre los primeros, pueden señalarse el desplazamiento de las personas capacitadas a otros países, las limitaciones derivadas de la situación administrativa irregular o falta de permiso de trabajo de algunos migrantes, el compromiso personal de los emprendedores con los negocios o la falta de fondos una vez que finalicen los proyectos. Los riesgos contextuales hacen fundamentalmente referencia cuestiones económicas, ya sean las coyunturas de Perú y Ecuador tras la pandemia COVID 19 o la posibilidad de un aumento de la inflación como consecuencia de la guerra en Europa, junto a otros como la discriminación de las personas migrantes (y posibles reticencias a su empleabilidad) o el posible uso de la migración como herramienta electoral y el consecuente señalamiento de la población venezolana.

Tabla 11. Riesgos a la sostenibilidad de los resultados

RIESGOS DE TIPO PERSONAL	RIESGOS CONTEXTUALES
Movilidad de las personas participantes.	Coyuntura económica del país.
Limitaciones administrativas por parte de las personas en situación irregular.	Aumento de la inflación.
Compromiso personal con los negocios.	Reticencia a la contratación de migrantes.
Falta de fondos una vez terminado el proyecto.	Uso político de la inmigración.

**En lo que tiene que ver con la incidencia política, el principal riesgo tiene que ver con la falta de afianzamiento de algunos resultados, que pondría en riesgo su continuidad en caso de haber cambios políticos o rotaciones de personal en las instituciones implicadas.** No obstante, desde la coordinación de los proyectos se señala que, hasta la fecha, todas las entidades han sido receptivas a avanzar en modelo de mejora de la integración socioeconómica de la población en situación de movilidad.

#### P11.2. Valoración de estrategias e iniciativas complementarias para garantizar la sostenibilidad.

**La mayor parte de las medidas complementarias para garantizar la sostenibilidad de los resultados, pasan por trabajar con las entidades implementadoras.** En Perú, los facilitadores de Alternativa han sido instruidos en las metodologías de trabajo de la OIT (IMESÚN), lo que ha permitido que en la segunda fase del proyecto sean ellos quienes impartan las formaciones, y no consultores externos, reduciendo el coste el proyecto y permitiendo la replicabilidad de las formaciones en otras intervenciones. En lo que tiene que ver con el sostenimiento de los emprendimientos, se han creado grupos de ahorro y crédito que permitan mantener los negocios a medio y largo plazo. En Ecuador se ha fortalecido a FUDELA, que se dedican a trabajar con personas en movilidad, y hacen seguimiento de los emprendimientos una vez finalizado el apoyo, lo que garantiza una cierta continuidad. Además, pueden dar titulación de IMESUN en todo el país. También se ha vinculado a los emprendedores a los espacios de coworking y se ha dejado un Marketplace virtual parado durante un año más allá del final del proyecto.

**En lo que tiene que ver con la incidencia política, se han transferido conocimientos, capacidades, habilidades y herramientas para las autoridades nacionales y locales de ambos países.** En Perú, se ha impartido un curso de contrataciones colectivas con 150 funcionarios, con la intención de que puedan dar continuidad al trabajo iniciado durante el proyecto. Además, se ha establecido una mesa de asistencia técnica en el Ministerio de Trabajo, con el fin de incorporar en la estrategia nacional las cuestiones migratorias. En Ecuador, se hicieron varias capacitaciones de IMESUN que podrían ser replicadas por el Ministerio de Trabajo y, en la página web del propio Ministerio se dejó un espacio informativo para la población en situación de movilidad humana.

## 12. CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA VALIDEZ DEL DISEÑO Y EL AJUSTE ESTRATÉGICO.

**Conclusión 1: La Teoría de Cambio** facilita enormemente la comprensión de la lógica interna del proyecto, dando por tanto una mayor coherencia a su diseño. El nivel de plausibilidad de la TdC (lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles esté adecuadamente definida considerando unos supuestos adecuados) es elevado, aunque podría mejorarse si los supuestos considerasen más cuestiones internas del proyecto y fuesen más detallados explicando los cambios a todos los niveles. No se pudo concretar hasta qué punto el diseño de la TdC y el diseño de los proyectos e hicieron de manera participativa, pero es fundamental establecer consenso de todas las partes afectadas o involucradas para lograr una visión completa de una intervención. La TdC tiene un nivel de diseminación limitado, lo que puede generar visiones heterogéneas de la lógica de las intervenciones y limita por tanto una visión compartida de la misma. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2 y 1.3.*

**Conclusión 2:** La **adaptación del modelo de intervención** como resultado de la pandemia COVID-19 puso el foco en la asistencia directa a las personas migrantes y/o refugiadas afectadas por la crisis en la generación de medios de vida. Este ajuste fue posible gracias a la flexibilidad de los donantes y la OIT para aceptar los cambios. El cambio de enfoque permitió mantener la pertinencia de la intervención, sin embargo, la pérdida de peso del componente relativo a la incidencia política, incorporada principalmente durante la segunda fase del proyecto, puso en riesgo la sostenibilidad de los resultados, sin que se pusieran en marcha medidas adicionales para garantizarla. Otros ajustes relacionados con la pandemia y valorados de forma positiva tienen que ver con la virtualización de los métodos de enseñanza, incluyendo medidas de refuerzo para asegurar que las personas participantes pudieran mantenerse en el programa a pesar del formato. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.4, 1.5, 1.6, 1.8, 1.9, 4.4, 6.3, 6.5, 10.1 y 11.2.*

**Conclusión 3: Las recomendaciones de la EMT** no fueron plenamente incorporadas en los proyectos, ya que llegaron cuando la segunda fase de implementación había comenzado. Esto refleja la importancia de la temporalidad de los procesos evaluativos. A pesar de que ciertas medidas relevantes fueron puestas en marcha durante la segunda fase de implementación no parece que puedan ser suficientes para afianzar la sostenibilidad de los resultados ni para consolidar productos institucionales sólidos, más allá de algunos productos puntuales en el caso de Ecuador. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.5, 1.7, 1.8 y 10.3*

**Conclusión 4:** Los proyectos son **coherentes con el mandato de la OIT**, con los principales instrumentos de la organización para el trabajo con personas migrantes, y están alineados con otros instrumentos relevantes de las Naciones Unidas. También se adecuaba a las normativas sobre migraciones de los países implicados, firmantes de todos los pactos y convenciones anteriormente mencionadas, a pesar de haber establecido restricciones a la movilidad de personas provenientes de Venezuela en los últimos años. Se entiende que la incidencia de estos cambios normativos sobre los proyectos fue incipiente y que no invalidan la pertinencia de los supuestos plasmados en los PRODOC. *Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 2.3.*

**Conclusión 5:** Una de las principales debilidades relacionadas con el diseño de los proyectos es la **limitada inclusión de los enfoques transversales de género, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente;** ni se han destinado recursos específicamente para ello o se ha

establecido un sistema de monitoreo sensible a estas cuestiones. Tampoco parece que fueran suficientes las medidas puestas en marcha durante la segunda fase de intervención como resultado de las recomendaciones de la EMT. Esta cuestión es fundamental ya que las dificultades para construir relaciones de equidad son un obstáculo en la construcción del paradigma de la promoción del trabajo decente. *Conclusión vinculada a hallazgos 2.4, 2.5, 2.6, 4.3, 6.4 y 10.5.*

#### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFECTIVIDAD.

**Conclusión 6:** En términos generales se constata un **adecuado cumplimiento de los resultados** en el **ámbito individual** e institucional en ambos países, así como una limitada pero incipiente contribución en el plano estructural de incidencia política. A nivel individual, el refuerzo de resultados se logró en gran medida gracias a la virtualidad de las metodologías y el uso del capital semilla. A nivel institucional, destaca como estrategia eficaz para el logro de resultados la articulación con otras agencias de NNUU. Como **cuestiones a reforzar**, se identificaron los retos para mantener los negocios, el limitado trabajo de incidencia política, y las dificultades burocráticas y administrativas internas que surgieron a lo largo del proyecto. *Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.5.*

**Conclusión 7:** El proyecto cuenta con un **sistema de monitoreo robusto e innovador**, que permite un seguimiento del avance en la implementación mediante herramientas interactivas y de fácil acceso. El sistema cumple con los requisitos esenciales que todo sistema de M&E orientado a resultados debe abordar, aunque los indicadores podrían ser revisados para hacerlos más medibles, relevantes y sensibles al género, especialmente a la hora de medir niveles de cambio medio que permitan establecer con más claridad la contribución a logros de más alto nivel. Por otro lado, las líneas base de los indicadores planteadas son cero, lo que evidencia que no existió un estudio para determinar la situación de la población previo a la implementación. Hubiera sido recomendable ofrecer datos sobre la población que necesitaba fortalecer sus capacidades técnicas antes de la implementación de los proyectos. Así mismo, habría que asegurar una vinculación clara entre los resultados de los tableros en línea y los establecidos en los informes de seguimiento. Finalmente, los riesgos de la función de monitoreo no se tienen en cuenta de manera explícita, aunque se tiene un registro de riesgos del proyecto en los que potencialmente se podrían incluir. *Conclusión vinculada a hallazgos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.*

**Conclusión 8:** Con respecto a la inclusión de un **enfoque sensible al género**, el paso dado en la segunda fase de implementación supone un cambio de paradigma que debería representar el inicio de una fórmula de trabajo para futuras fases. Dado que la experiencia con *GET Ahead*, aunque positiva, ha sido muy limitada, se deberá reforzar y promover este tipo de módulos para un acceso mayoritario de participantes. Teniendo en cuenta que la modalidad de capacitaciones on-line facilitó que las mujeres pudieran conciliar su participación en el curso con la conciliación familiar o con el rol de cuidadoras desempeñado por muchas de ellas, ese aspecto también se debería promover en futuras intervenciones. Se han identificado resultados relevantes en materia de **diálogo social** en ambos países, y dos ejemplos de medidas orientadas a la **sostenibilidad ambiental**, aunque con un alcance limitado. *Conclusión vinculada a hallazgos 5.1 y 5.2.*

#### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA.

**Conclusión 9:** La **asignación de recursos** se considera adecuada tanto por parte de la OIT como de las entidades ejecutoras, evidenciándose una ejecución presupuestaria de prácticamente el 100% de los recursos asignados en ambos proyectos. Los tiempos de ejecución también se

consideran adecuados, ya que los retrasos experimentados como consecuencia de la pandemia lograron ajustarse en el rediseño de los proyectos. No se han identificado estrategias alternativas que pudiesen ser más eficientes en el uso de recursos. *Conclusión vinculada a hallazgos 6.1, 6.2, 6.3 y 6.6.*

**Conclusión 10:** Se han identificado considerables **sinergias internas** entre los proyectos, de USAID y de AECID, comportándose a efectos prácticos como una misma intervención. El Proyecto AECID fue formulado a partir de la experiencia del Proyecto USAID, y particularmente del programa *Emprende Segur@*, por lo que el grado de armonización entra ambas intervenciones es elevado. Sin embargo, las sinergias entre las acciones puestas en marcha en cada uno de los dos países participantes en el Proyecto USAID han sido escasas, comportándose a efectos prácticos como dos intervenciones separadas. A pesar de que en la segunda fase del proyecto se incorporó la figura de la coordinación subregional y se establecieron cauces de comunicación e intercambio, no parece que haya sido suficiente para garantizar sinergias entre ambos componentes. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.6, 1.10, 7.1, 7.2 y 7.3.*

**Conclusión 11:** Las **sinergias externas** forman parte de las fortalezas de los proyectos al realizarse en el marco de la R4V y pertenecer la OIT al GTRM, donde lidera las iniciativas relacionadas con el componente de Alternativas Socio-Económicas del Plan Regional Interagencial. Esto ha permitido trabajar de forma directa con otras agencias del SNU (como ACNUR, PNUD y OIM), organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas de ambos países. También se han producido sinergias con otras intervenciones de la OIT tanto en los países participantes como en otros países de la región. *Conclusión vinculada a hallazgos 7.4 y 7.5.*

#### CONCLUSIONES RELATIVAS AL IMPACTO.

**Conclusión 12:** El proyecto muestra una **orientación clara al impacto** en la empleabilidad y generación de ingresos a nivel individual, con resultados concretos y verificados tanto por la información de monitoreo como por los cuestionarios y la cosecha de resultados. El alcance a nivel institucional es también considerable, particularmente en lo referido al desarrollo de capacidades, formación de formadores y la asistencia técnica y articulación con organismos públicos, entidades privadas y el SNU. El impacto a nivel de incidencia política es limitado ya que solo se realizaron acciones relevantes en la segunda fase de las intervenciones. No obstante, en esta segunda fase se han identificado ejemplos que pueden tener un impacto relevante en el futuro. La cuestión que queda pendiente es asegurar ese apoyo para asegurar que esos posibles cambios en materia de política pública se formalicen. *Conclusión vinculada a hallazgos 8.1, 9.1 y 9.2.*

#### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA SOSTENIBILIDAD.

**Conclusión 13:** Se considera que **la sostenibilidad de los proyectos no está plenamente afianzada**, al haberse enfocado la mayor parte de los esfuerzos a la intervención directa con población meta, frente al modelo de trabajo con representantes del tripartismo e incidencia política utilizado habitualmente por la OIT. La falta de afianzamiento de los resultados relacionados con la incidencia política, sobre los que se trabajó fundamentalmente durante la segunda fase de los proyectos, pone en riesgo su continuidad una vez concluida la fase de financiación o ante un eventual cambio político. Existen igualmente numerosos riesgos, tanto personales como contextuales que para la continuidad de los emprendimientos de las personas



participante en Emprende Segur@. Las principales medidas puestas en marcha para asegurar la sostenibilidad tienen que ver con el establecimiento de actividades de refuerzo para los emprendimientos y mediante la transferencia de conocimientos, capacidades y habilidades tanto a las instituciones públicas como a las entidades ejecutoras. *Conclusión vinculada a hallazgos 1.5, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 11.1, 11.2, 11.3 y 11.4.*

## 13. RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Las siguientes recomendaciones estratégicas tienen como objetivo consolidar el trabajo de los proyectos en los países de implementación.

1. La OIT debe **incorporar el enfoque orientado hacia la asistencia técnica y la incidencia política** desde el inicio de las intervenciones. Este enfoque contribuye a incrementar el impacto de las intervenciones, además de ser una de las maneras más claras de garantizar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. De forma concreta, se debe avanzar junto con los Ministerios de Trabajo de los países socios en la definición de normativas institucionales (sean estas políticas, planes o programas) orientadas a mejorar la inclusión socioeconómica de las personas en situación de movilidad humana. Se debe trabajar, igualmente, en el establecimiento de sistemas de regularización de las personas migrantes y acreditación de competencias, como medio necesario para acceder al mercado laboral. En la misma línea, se debe **mantener el modelo de trabajo con representantes del tripartismo** incorporando a las organizaciones de empleadores y trabajadores en tanto que titulares de responsabilidades en la inclusión laboral de la población migrante. Estos representantes deberían ser involucrados más activamente en las acciones orientadas a cambios estructurales de incidencia política (como puede ser el establecimiento de hojas de ruta para la integración socioeconómica, o la promoción de los derechos de los trabajadores migrantes), para la siguiente fase 3, siguiendo el impulso originado en la fase 2. Igualmente, se debe **favorecer la sensibilización sobre las problemáticas específicas que afrontan las personas en situación de movilidad humana**, especialmente las mujeres, y cómo estas les sitúan como un colectivo especialmente vulnerable en términos de inclusión socioeconómica y ante eventuales crisis como la pandemia COVID-19 o un eventual incremento de la inflación. *Vinculado a Conclusión 2, 3, 6, 10, 11, 12 y 13.*
2. Deben **promoverse las sinergias, tanto internas como externas**, a lo largo de todo ciclo de vida de las intervenciones. Para esto, se debe **definir una estrategia de coordinación interna** desde la propia formulación de las intervenciones que maximice las sinergias, tanto técnicas como financieras, entre los distintos proyectos, así como entre los países implicados. De cara a futuras fases del proyecto, es fundamental establecer canales de comunicación para compartir experiencias entre los equipos de coordinación de Perú y Ecuador. Igualmente, debe desarrollarse aún más la **estrategia de gestión del conocimiento** que permita compartir avances en el trabajo, así como lecciones aprendidas, buenas prácticas y otra información relevante en un formato accesible y sistematizado. Igualmente, **se deben mantener las sinergias externas** con otros actores e iniciativas relacionadas con la migración internacional, especialmente con otras agencias del SNU (como ACNUR, OIM o PNUD), pero también con organizaciones no gubernamentales, asociaciones de migrantes y entidades públicas. Estas sinergias permitirán avanzar en la coordinación y armonización entre actores, especialmente en aquellos casos en los que se comparten sectores de actuación, evitando la duplicidad de las acciones y reforzando los impactos de estas. En definitiva, se trata de avanzar en el enfoque “Unidos en la acción” de las NNUU, tratando de mejorar la coordinación entre los diferentes organismos para explotar sus ventajas competitivas, de manera que se responda de mejor a

las prioridades de los países en los que se trabaja. El marco de trabajo de la R4V y el GTRM es especialmente propicio para el establecimiento de este tipo de intercambios. *Vinculado a Conclusión 7, 10 y 11.*

3. Siempre que sea posible, se debe explorar la posibilidad de **trabajar de forma descentralizada** en el interior de los países, teniendo en cuenta que es en los contextos locales en los que se producen las principales interacciones de las personas migrantes con las estructuras de inclusión socioeconómica y, particularmente, con los mercados de trabajo. A este respecto, puede tomarse como modelo el trabajo llevado a cabo en Ecuador con las Agencias de Desarrollo Económico Local y la adaptación de la intervención a las particularidades y necesidades concretas de cada una de ellas. Además, se deberían utilizar una **serie de criterios concretos** para dar apoyo de forma equilibrada a aquellos emprendimientos con más posibilidades de ser sostenibles, mientras se tienen en cuenta condiciones concretas para asegurar que se atiende también a los grupos de población más vulnerable. El apoyo de asociaciones de empleadores y trabajadores para la definición de estos criterios será fundamental. *Vinculado a Conclusión 11.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia y eficiencia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, Ministerios de Trabajo y representantes del tripartismo.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: Media-baja. Depende del tipo de modelo de trabajo con representantes del tripartismo. Se necesitarán recursos específicos en el caso de externalizar el proceso de creación del sistema gestión de conocimiento y durante la fase de planificación.

Tiempo: Corto-medio plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Las siguientes están orientadas a continuar desarrollando y fortaleciendo los programas de formación.

4. Asegurar la **participación efectiva de la población meta en la identificación** y formulación de los programas formativos, que permitan contextualizar con más detalle los diferentes módulos y contribuir así también a la apropiación e involucración efectiva desde el inicio de una parte de los participantes. Por otra parte, se debe dar prioridad a la **inclusión de representantes del tripartismo** en la planificación de los programas. La formación por competencias y la adecuación a las necesidades del mercado de trabajo requiere de una participación más directa y diferenciada de las organizaciones de empleadores y trabajadores en los territorios donde se lleva a cabo la formación profesional. *Vinculado a Conclusión 1 y 11.*
5. Mantener los **itinerarios formativos integrales**, incluyendo las capacitaciones en habilidades blandas y la asesoría personalizada a los emprendedores capacitados. Igualmente, se deben mantener los apoyos complementarios, especialmente el capital semilla y el acceso a créditos blandos para el desarrollo de los emprendimientos, siempre que sea posible, y considerando la extensión para la fase 3. La ausencia de este tipo de apoyos podría implicar unos ratios de

retención menores durante el proceso y una reducción en la contribución a la sostenibilidad, especialmente si no se facilita asesoría personalizada a las personas capacitadas. Se debe mantener la **posibilidad de realizar las formaciones en modo virtual**, ya que facilita la participación de personas en situación de vulnerabilidad o con otras responsabilidades, sean estas de carácter laboral o familiar. Sin embargo, se deben establecer medidas compensatorias para paliar las brechas digitales y las dificultades que ciertas personas pueden tener en la disponibilidad o manejo de equipos de computación. En este sentido, es interesante mantener algunos de los apoyos que han tenido las personas participantes en *Emprende Segur@* o establecer un módulo adicional sobre competencias digitales en el inicio de los programas formativos. Así mismo, se puede considerar un formato simplificado de módulos que puedan ser utilizados de manera efectiva en teléfonos móviles. Sería interesante establecer protocolos de seguimiento de las personas capacitadas para asegurar la apropiación y aplicación de los conocimientos adquiridos. Estos protocolos podrían considerar la realización de encuestas sencillas de seguimiento un tiempo después de haber completado las capacitaciones (6-12 meses). Con respecto a las capacitaciones a nivel institucional, establecer medidas pre-post sobre el conocimiento adquirido serían también muy relevantes. También se podrían considerar técnicas más participativas como entrevistas o grupos de discusión entre las personas capacitadas para compartir sus experiencias, facilidades y retos para implementar lo aprendido, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Vinculado a Conclusión 2, 7, 12 y 13.

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia y eficiencia y orientación al impacto.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, Ministerio de Trabajo y representantes del tripartismo.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Media. Principalmente en los casos de participación de la población meta, en el fortalecimiento de los itinerarios formativos integrales y en las metodologías de los protocolos de seguimiento.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para mejorar la planificación, medición, seguimiento y reporte de resultados para la toma de decisiones informada, se recomiendan las siguientes cuestiones:

6. **Seguir fomentando la sistematización de la información**, resultados y oportunidades de mejora. En este sentido, se podrían incluir variables para categorizar de manera más detallada la información relevante recogida a través del "registro de eventos", lo que permitiría una suerte de cosecha de resultados junto con una contribución a la estrategia de gestión del conocimiento. Como opción, se podrían considerar las variables incluidas en el caso de esta evaluación (ver tabla 2). En esta línea, sería conveniente **establecer un documento de metadatos donde se definan claramente los indicadores, su alcance y fórmulas de cálculo**. Este documento debería también clasificar cada indicador según la escala GRES, para tener una idea clara de la contribución real de los mismos a los resultados. Se recomienda también identificar posibles riesgos que afecten a la función de monitoreo, así como medidas de mitigación en caso de que sucedan. Además, se deberían **establecer supuestos detallados a todos los niveles en la TdC**, asegurando también la diseminación de la misma entre actores clave para un entendimiento conjunto y compartido de cómo funcionan las intervenciones. *Vinculado a Conclusión 1 y 7.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador, involucrando a representantes del tripartismo para la diseminación de la TdC.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Baja. Sólo si se externalizan los trabajos, lo cual no se considera necesario.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LA TRANSVERSALIZACIÓN DE EJES PRIORITARIOS

Las siguientes recomendaciones están orientadas a mejorar la incorporación de cuestiones transversales de igualdad de género y sostenibilidad medioambiental.

7. Diseñar **una estrategia de promoción de la igualdad de género** que vaya más allá de la inclusión paritaria o discriminación positiva en la participación de los programas de formación. La estrategia debería constar de actividades y partidas presupuestarias específicas, así como resultados esperados en materia de promoción reducción de las brechas de género en el acceso al mercado laboral y a la generación de ingresos. La estrategia debería asegurar que las cuestiones de igualdad de género son transversalizadas en los contenidos formativos, incluyendo cuestiones de nuevas masculinidades y transformación de relaciones de género. La incorporación de módulos como el *GET Ahead* marca el camino en este sentido. *Vinculado a Conclusión 8.*

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, Oficina OIT en Perú y Ecuador.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: Baja. Sólo en el caso de externalizar el proceso de creación de la estrategia de género.

Tiempo: Corto plazo.

## 14. BUENAS PRÁCTICAS

### OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”

TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP

Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova

Fecha: 06/22

<p><b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b></p>	<p>El proyecto pudo <b>adaptarse al contexto de la pandemia COVID-19</b>, cumpliendo con el “Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19” de la OIT y haciéndolo de una forma rápida y eficiente.</p> <p>Se mantiene el fin de promover la inserción de personas migrantes y refugiadas en los mercados laborales de Perú y Ecuador, en condiciones de trabajo decente, pero pasándose de un proyecto de incidencia política a una intervención directa con población meta para la generación de medios de vida. Durante la segunda fase de la intervención, se recuperan algunos elementos propios de la propuesta original y relacionados con el ámbito de la incidencia política.</p> <p>Junto con la reorientación general del proyecto, se adaptaron los formatos de las capacitaciones a las nuevas circunstancias, desarrollando herramientas de aprendizaje virtuales y adaptando a estas las metodologías de la OIT.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b></p>	<p>La principal limitación tiene que ver con el riesgo de dejar a un lado el trabajo con representantes del tripartismo de incidencia política, fundamental para garantizar la sostenibilidad en las intervenciones relacionadas con la inclusión laboral y con población migrante.</p> <p>Por otra parte, las herramientas virtuales de aprendizaje corren el riesgo de excluir a los grupos más vulnerables, que pueden tener problemas para acceder o utilizar las nuevas tecnologías.</p>
<p><b>Relaciones causa-efecto identificadas</b></p>	<p>La reorientación del proyecto mantiene su pertinencia con respecto a la intervención inicial, además de superar los enfoques humanitarios desde los que con frecuencia es abordada la problemática de la movilidad venezolana para centrarse en la integración socioeconómica.</p>
<p><b>Impacto medible y beneficiarios</b></p>	<p>La intervención directa se presenta como una forma eficaz de apoyar a personas en situación de vulnerabilidad que se han visto afectadas por una crisis coyuntural. La reorientación de los recursos del proyecto hacia el piloto <i>Emprende Segur@</i> permitió alcanzar a un mayor número de participantes. Igualmente, la virtualización permitió que personas con cargas laborales o familiares pudieran seguir los cursos, reduciendo potencialmente las deserciones durante el desarrollo de los programas.</p>
<p><b>Potencial de réplica</b></p>	<p>La estrategia es potencialmente replicable ante cambios contextuales que conlleven una modificación de las prioridades políticas en las que pierdan interés las temáticas originalmente planteadas (en este caso, el trabajo con personas migrantes y refugiadas). En cuanto a la virtualización, se considera altamente replicable en iniciativas de formación profesional para población en situación o riesgo de exclusión social.</p>

<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	Las ayudas directas en la formación profesional disminuyen las barreras de acceso al desarrollo de competencias laborales para la empleabilidad de la población en situación de vulnerabilidad.
<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados de validez del diseño y ajuste estratégico, efectividad e impacto del informe de evaluación.
<b>OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE</b>	
<p>Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”</p> <p>TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP</p> <p>Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova</p> <p>Fecha: 06/22</p>	
<b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b>	La <b>descentralización de las intervenciones</b> permite ampliar el alcance de los proyectos, especialmente al tratarse de una intervención directa orientada a la inclusión socioeconómica y laboral. Esto es particularmente pertinente en el trabajo con personas migrantes o refugiadas, cuyas problemáticas suelen relacionarse con las instituciones centrales: frente a esto, las ciudades y municipios son los garantes de la cohesión social, el acceso a servicios básicos y el lugar en el que cobran sentido los mercados de trabajo. En este sentido, las instituciones y gobiernos locales deben ser apoyadas para ser capaces de gestionar los retos que plantean las migraciones. En el caso de Ecuador, es destacable el fortalecimiento de cinco Agencias de Desarrollo Local de acuerdo con sus realidades y necesidades específicas.
<b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b>	El principal problema tiene que ver con la falta de competencias de los gobiernos locales en algunas cuestiones esenciales relacionadas con la gestión de las migraciones, especialmente lo que tiene que ver con las regularizaciones o las concesiones de permisos de trabajo.
<b>Relaciones causa-efecto identificadas</b>	El trabajo descentralizado permite ampliar el alcance geográfico de los proyectos y adaptarse a los contextos específicos de intervención.
<b>Impacto medible y beneficiarios</b>	La adaptación a las realidades locales impacta de manera positiva en varios ámbitos: mejora la pertinencia de los proyectos, incrementa la eficacia y la obtención de resultados adicionales a los previstos, promueve un uso eficiente de los recursos, facilita, las sinergias y aumenta la sostenibilidad.
<b>Potencial de réplica</b>	Esta forma de trabajo puede ser replicada en distintos proyectos e iniciativas implementadas por la OIT.
<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	La capacidad de adaptarse a los ámbitos locales y a sus instituciones mejora la capacidad para promover el trabajo decente en todas sus formas en distintos países y contextos.

<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados de validez del diseño y ajuste estratégico y efectividad del informe de evaluación.
---	--

## OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”

TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP

Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova

Fecha: 06/22

<b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b>	Se ha constatado el gran esfuerzo realizado para que la <b>función de Monitoreo y Evaluación</b> este sistematizada, sea detallada, accesible y permita la toma de decisiones según la información disponible. Más allá de contar con un marco de resultados y de monitoreo que incluye indicadores bien definidos y una teoría de cambio relevante, destacan el uso de herramientas como los tableros online donde se presenta la información detallada, desagregada y de una forma amigable para el usuario/a. Más aún, la idea de contar con un registro de eventos es altamente relevante para ir identificando no solo resultados y cambio que se vayan generando, sino también contar con un registro de retos y oportunidades que permitan de nuevo, la toma de decisiones informada-
<b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b>	La principal limitante para la replicabilidad de estas estrategias es principalmente el conocimiento en el uso de las herramientas utilizadas (PowerBI principalmente). El otro limitante principal es que las herramientas manejan principalmente datos referidos al nivel individual de logros.
<b>Relaciones causa-efecto identificadas</b>	Como se ha mencionado, la información en tiempo real, desagregada y comparable por países permite conocer en todo momento la situación de los proyectos, y facilitada la toma de decisiones.
<b>Impacto medible y beneficiarios</b>	El principal impacto es la capacidad de reacción y la toma de medidas correctivas o potenciadoras de resultados que se puedan tomar, que reviertan en un impacto mayor a todos los niveles, pero principalmente a nivel individual.
<b>Potencial de réplica</b>	Esta forma de trabajo puede ser replicada en distintos proyectos e iniciativas implementadas por la OIT.
<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	Estas metodologías pueden aplicarse a nivel general y facilitar datos agregados a todos los niveles de implementación y logro de objetivos bajo un determinando sector o ámbito de trabajo de la OIT.



<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados de validez del diseño y ajuste estratégico y efectividad del informe de evaluación.
---	--

## 15. LECCIONES APRENDIDAS

### OIT LECCIÓN APRENDIDA

Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”

TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP

Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova

Fecha: 06/22

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>El valor agregado de la incidencia política.</b></p> <p>Una de las mayores debilidades de los proyectos ha sido dejar en un segundo plano las acciones relacionadas con la incidencia política durante el proceso de rediseño de la intervención.</p> <p>La incidencia política favorece la sostenibilidad de las intervenciones, a la vez que maximiza el impacto de los logros obtenidos en las intervenciones directas con población migrante.</p> <p>Se debe incorporar a las instituciones públicas, y particularmente a los ministerios de trabajo, desde las fases de formulación de los proyectos, con el fin de garantizar un efectivo fortalecimiento institucional y promover que logren ejercer sus competencias en materia migratoria.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>La normativa sobre las migraciones determina, en última instancia, los mecanismos de inclusión en las sociedades de destino de las personas en situación de movilidad.</p> <p>En el ámbito de la integración laboral, hay numerosas cuestiones que dependen de las instituciones públicas y que inciden en la empleabilidad de las personas migrantes de forma directa (como los mecanismos de regularización y las condiciones de empleabilidad) o indirecta (como los sistemas de protección social, la gestión de la diversidad o la lucha contra la discriminación)</p>
<p><b>Usuario meta/beneficiarios/as</b></p>	<p>El trabajo de incidencia política favorece, de forma directa a las instituciones de los países socios de la OIT, en tanto que titulares de obligaciones hacia las personas migrantes. No obstante, también favorece de forma indirecta a las otras dos titularidades de derechos, puesto que una legislación favorable incide en las condiciones de vida de los titulares de derechos (población migrante y refugiada) y facilita el trabajo de los titulares de responsabilidades (entidades técnicas y organizaciones tripartitas que trabajan con personas en situación de movilidad).</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Las cuestiones migratorias pueden quedar en un segundo plano ante problemas más acuciantes, como pasó con la crisis provocada por la pandemia COVID-19. A esto se añade la dificultad para promover políticas que favorezcan la inclusión de la población migrante ante el avance de los discursos xenófobos y de partidos políticos que los representan.</p>

<b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b>	La correcta inclusión de las personas migrantes ha revitalizado los mercados laborales y las economías locales. Existen múltiples evidencias en distintos países de que, con una normativa adecuada, los trabajadores y trabajadoras migrantes constituyen un formidable motor de desarrollo en los países de destino.
<b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Es necesario una mayor incidencia para facilitar y generar mecanismos de diálogo con las instituciones públicas, tanto a nivel nacional como local, para facilitar el desarrollo de marcos normativos relativos a la migración laboral

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”

TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP

Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova

Fecha: 06/22

<b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b>	<b>Participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores.</b> La formación por competencias y la adecuación a las necesidades del mercado de trabajo requiere de una participación más directa y diferenciada de las organizaciones de empleadores y trabajadores en los territorios donde se lleva a cabo la formación profesional. El uso de los hallazgos de estudios previos sobre el mercado de trabajo y las rutas de empleabilidad, requieren ser complementados con una participación más directa para la identificación de necesidades sobre los perfiles y demandas del mercado laboral.
<b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b>	Las demandas y necesidades de perfiles de trabajadores migrantes no son iguales entre centros urbanos y zonas rurales, y no todas las estructuras productivas requieren de personas con formación profesional estandarizada. Los estudios previos sobre necesidades del mercado requieren de una validación específica con las organizaciones de empleadores y trabajadores empleadores de las distintas regiones en las que se han desarrollado los proyectos, así como una mayor participación y acompañamiento en la comprobación y adecuación de los perfiles que finalmente están recibiendo.
<b>Usuario meta/beneficiarios/as</b>	Los y las titulares de derechos se verán favorecidos por una formación profesional más adecuada a la demanda laboral del contexto de la intervención.
<b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b>	Aunque algunos programas y contenidos puedan ser los más demandados a nivel general, no necesariamente implica que lo sean a nivel local. En zonas geográficas donde existe poco tejido productivo y escaso empresariado, se requieren abordajes específicos de diversificación y generación de emprendimientos.
<b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b>	El impacto en la empleabilidad y en la generación de ingresos es mayor cuando existe un anclaje y comprobación territorial de las demandas del mercado laboral.

<b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Es necesario una mayor articulación del Equipo de Proyecto con las organizaciones de empleadores y trabajadores, para la identificación de necesidades laborales y desarrollo de programas más adaptadas a los contextos locales y los entornos productivos.
--	--

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Títulos de los proyectos: “Integración Económica de Migrantes y Refugiados Venezolanos en Perú y Ecuador con Trabajo Decente” y “Promoción de Medios de Vida y Transición hacia Empleo Decente de Trabajadores Independientes Venezolanos en Lima Metropolitana”

TC/SYMBOL de los proyectos: RLA/19/03/USA y PER/20/03/ESP

Nombre de los evaluadores: Jorge García Burgos, Salvador Bustamante, Cristabel Cartaya y Santiago Córdova

Fecha: 06/22

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>Necesidad de incluir de una estrategia de género de forma transversal.</b></p> <p>En los proyectos se ha constatado la falta de una formulación e implementación real del enfoque de género, por las que mitigar las barreras que impiden el acceso igualitario a la empleabilidad y la generación de ingresos entre hombres y mujeres.</p> <p>Si bien se ha podido constatar el fomento de la participación mayoritaria de mujeres o la formación en la metodología GET Ahead, estas actuaciones han sido en la mayoría de casos ciegas u orientadas parcialmente al género, carecientes de un enfoque transformador de las relaciones de género.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Además de las desigualdades generadas por la asignación tradicional de roles género y las dinámicas de feminización y masculinización del trabajo, las mujeres migrantes y refugiadas humana son más sensibles a los factores de discriminación en cuanto al acceso a la empleabilidad y la generación de ingresos.</p> <p>En este sentido, resulta necesario que el conjunto de la formación profesional tenga un enfoque de género transversal y aborde aspectos clave como la vulnerabilidad, la feminización de la pobreza, la economía de los cuidados, las nuevas masculinidades o la explotación sexual, especialmente relevante en los casos de personas en situación de movilidad humana.</p>
<p><b>Usuario meta/beneficiarios/as</b></p>	<p>La incorporación y materialización del enfoque de género debería ser consustancial a los programas de reducción de brechas de empleabilidad de todas las personas y, especialmente relevante en las destinadas trabajar con colectivos minoritarios y vulnerables como son las personas migrantes y refugiadas.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Las mujeres migrantes y refugiadas experimentan una situación particularmente compleja que potencia las desigualdades tradicionales de género e incrementa su situación de vulnerabilidad en materia empleabilidad y generación de ingresos. Es necesario la puesta en marcha de estrategias específicas y diferenciadas que trasciendan la participación igualitaria o la realización de talleres de sensibilización, y que dispongan de partidas y asignaciones presupuestarias específicas para las acciones destinadas a la transformación de las relaciones de género.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>El acompañamiento a las familias o el cuidado de niños/as son mecanismos que están favoreciendo a la conciliación y la posibilidad de que las mujeres puedan acceder a procesos formativos y esta situación debería mantenerse y profundizarse.</p>

<b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	En el Equipo de Proyecto deberán incorporarse personas especialistas en la transversalización del enfoque de género y, al mismo, tiempo llevar a cabo una mayor articulación con otras agencias del SNU especializadas en la temática, especialmente ONU Mujeres.
--	---

## 16. ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	Matriz de Evaluación
<b>Anexo 2</b>	Técnicas por grupo e informantes
<b>Anexo 3</b>	Visuales Cosecha de resultados
<b>Anexo 4</b>	Teoría de Cambio original
<b>Anexo 5</b>	Lista de informantes entrevistados
<b>Anexo 6</b>	Historias de Vida
<b>Anexo 7</b>	Bibliografía
<b>Anexo 8</b>	Términos de Referencia

## 16.1 ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN

## MATRIZ DE EVALUACIÓN MIGRACIÓN LABORAL

PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
P1. ¿Se han incorporado las recomendaciones de la EMT en el rediseño de los proyectos manteniendo la <u>coherencia interna y la pertinencia</u> con las necesidades de los beneficiarios y los retos del contexto?	<b>CE1.1</b> Valoración de la medida en la que las recomendaciones realizadas en la EMT se han incorporado en los proyectos.	1.1.1. Evidencias de incorporación de las recomendaciones de la EMT en el rediseño de los proyectos.	1. Documentos de los proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.).	1. Revisión documental. 2. Entrevistas.
	<b>CE1.2</b> Nivel de pertinencia de los proyectos a las necesidades de la población meta identificadas	1.2.1. Proporción y acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre la adecuación de los proyectos para abordar las necesidades de la población meta.	2. Representantes del equipo del proyecto (OIT), socios implementadores, socios locales (ministerios de trabajo)	3. Cuestionarios en línea.
	<b>CE1.3</b> Incorporación explícita de las necesidades diferenciadas de niñas, mujeres y hombres en el rediseño de los proyectos.	1.3.1. Nivel de incorporación en el rediseño de las necesidades diferenciales por razón de género, discapacidad, y otras formas de desigualdad.		
	<b>CE1.4</b> Consideración de los riesgos operativos, estratégicos, políticos y reputacionales en el rediseño de los proyectos.	1.3.2. Grado de incorporación de cuestiones de DDHH, igualdad de género, Normas Internacionales del Trabajo, Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental en estrategias, acciones, productos, y/o presupuesto.		
	<b>CE1.5.</b> Valoración de la capacidad de adaptación que el diseño del Programa y proyectos ofrece en respuesta a la pandemia COVID-19.	1.4.1 Grado de satisfacción de informantes clave sobre la adaptación de los proyectos a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. de ambos países y la incorporación de necesidades relevantes.		
	<b>CE1.6</b> Valoración del diseño de la intervención en cada uno de los países, y su grado de complementariedad.	1.5.1 Niveles de adaptación de la metodología del Emprende Segur@ como resultado de la pandemia del COVID-19.  1.5.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación y respuesta del proyecto a la pandemia del COVID-19.  1.6.1 Grado de complementariedad y/o fomento de generación de sinergias de los diseños de la intervención entre los dos países.		





CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
VALIDEZ DEL DISEÑO Y AJUSTE ESTRATÉGICO	<b>P2.</b> ¿Cómo se <u>adecúan los proyectos a los objetivos de la OIT</u> y con las normas y convenios internacionales?	<p><b>CE2.1.</b> Valoración de la adecuación del diseño de los programas de integración socioeconómica de la población migrante con el mandato de la OIT (diálogo social e incidencia a nivel de políticas públicas).</p> <p><b>CE2.2.</b> Adecuación del diseño de los proyectos 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.</p> <p><b>CE2.3.</b> Valoración de la transversalización de los enfoques prioritarios (género y no discriminación, inclusión de personas con discapacidad y medioambiente) en el diseño de los proyectos.</p>	<p>2.1.1. Grado de incorporación en el diseño de factores que contribuyan al diálogo social y la incidencia a nivel de políticas públicas.</p> <p>2.2.1. Alineación del diseño de los proyectos con el diálogo social y los principales estándares internacionales de trabajo.</p> <p>2.3.1. Grado de incorporación de cuestiones sobre igualdad de género, inclusión de personas con discapacidad, y sostenibilidad ambiental en las estrategias, acciones, productos, y/o presupuesto en el diseño según criterios internos de la OIT.</p>	<p>1. Documentos de rediseño de los proyectos.</p> <p>2. Documentos de estándares de la OIT.</p> <p>3. Convenios OIT relevantes.</p>	<p>1. Revisión documental</p>
EFFECTIVIDAD	<b>P3.</b> ¿Qué <u>nivel de logro</u> de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?	<p><b>CE3.1.</b> Nivel de cumplimiento de los indicadores, incluyendo el análisis de como la pandemia ha afectado al logro de resultados.</p> <p><b>CE3.2.</b> Nivel de satisfacción de los actores clave con respecto a la participación fomentada desde el proyecto y con los productos logrados</p> <p><b>CE3.3.</b> Identificación de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos.</p> <p><b>CE3.4.</b> Valoración de factores internos y externos, positivos y negativos, que afecten al logro de objetivos.</p>	<p>3.1.1. Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados de los proyectos.</p> <p>3.2.1. Grado (%) de satisfacción de los informantes clave con los logros obtenidos con los proyectos.</p> <p>3.3.1. Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos, incluyendo aquellos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.</p> <p>3.4.1. Identificación de evidencias sobre factores internos y externos que afecten al logro de objetivos, tanto positiva como negativamente.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Resultados entrevistas a todos los grupos clave (entidades coordinadoras, técnicas, tripartito y titulares de dchos).</p> <p>4. Grupos de discusión con titulares de dchos.</p>	<p>1. Revisión documental.</p> <p>2. Entrevistas.</p> <p>3. Grupos de discusión.</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
EFFECTIVIDAD	<b>P4.</b> ¿Ha sido efectiva la <u>estrategia de monitoreo</u> para adecuar la intervención a las necesidades de la población meta?	<p><b>CE4.1.</b> Valoración de la calidad del sistema de monitoreo de los proyectos para poder medir los cambios y resultados previstos.</p> <p><b>CE4.2.</b> Valoración del uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones informada.</p> <p><b>CE4.3.</b> Valoración de la integración de una perspectiva de género en el sistema M&amp;E.</p> <p><b>CE4.4.</b> Nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.</p>	<p>4.1.1 Existencia de elementos clave de M&amp;E (indicadores relevantes, líneas de base y metas, datos desagregados por sexo, incorporación de metodologías y procesos estandarizados de recogida y usos de datos)</p> <p>4.2.1 Integración de una perspectiva de género en los indicadores a partir del uso de la escala GRES.</p> <p>4.3.1 Evidencias de cambios generados a raíz de la información de monitoreo.</p> <p>4.4.1 Evidencias de cambios realizados en el sistema de monitoreo para abordar necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Resultados entrevistas a las entidades coordinadoras y técnicas.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p>
EFFECTIVIDAD	<b>P5.</b> ¿Cómo de eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en la <u>igualdad de género y la inclusión de otros colectivos vulnerables</u> ?	<p><b>CE5.1.</b> Valoración de los resultados relativos a aspectos transversales de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental.</p> <p><b>CE5.2.</b> Identificación de posibles diferencias entre proyectos en las estrategias de incorporación del enfoque de género y la inclusión de otros grupos vulnerables (discapacidad).</p>	<p>5.1.1 Nivel de alcance de logros relacionados con aspectos de igualdad de género: diferencias entre resultados alcanzados por sexo y tipo de resultados según la escala GRES.</p> <p>5.1.2 Grado de participación de grupos meta desagregado por sexo.</p> <p>5.1.3 Nivel de alcance de logros relacionados con las NIT, el Diálogo Social (identificación de los actores que más se han involucrado y si los arreglos institucionales difieren entre los proyectos, y de ser así, qué factores explican estas diferencias) y la Sostenibilidad ambiental.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Entrevistas con actores clave.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
			5.2.1. Grado de alineación de las estrategias de género entre los proyectos, y comparación de resultados alcanzados.		
EFICIENCIA	<b>P6.</b> ¿Ha habido una <u>disponibilidad y asignación de recursos</u> (financieros, humanos y temporales) adecuada para garantizar el logro de los resultados?	<p><b>CE6.1.</b> Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados y a la modalidad específica de financiación de los proyectos.</p> <p><b>CE6.2.</b> Valoración de la adecuación en la asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género.</p> <p><b>CE6.3.</b> Valoración de la adecuación en la asignación de recursos para abordar los efectos de la pandemia del COVID-19.</p> <p><b>CE6.4</b> Identificación de potenciales alternativas de implementación para un uso más eficiente de resultados</p>	<p>6.1.1 Nivel de adecuación y la asignación de recursos para el logro de resultados.</p> <p>6.1.2 Porcentaje de los informantes clave que consideran muy adecuada o adecuada la disposición de recursos para el logro de objetivos.</p> <p>6.2.1 Nivel de adecuación de la asignación de recursos para el logro de resultados orientados a la promoción de la igualdad de género.</p> <p>6.3.1 Grado de adecuación de recursos destinados a abordar los efectos de la pandemia del COVID-19.</p> <p>6.4.1 Acuerdo intersubjetivo de alternativas de implementación más eficientes en el uso de recursos.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Rtdo entrevistas a entidades coordinadoras, técnicas, y tripartito.</p> <p>3. Rtdo cuestionario a entidades coordinadoras, técnicas, y tripartito</p>	<p>1. Revisión documental.</p> <p>2. Entrevistas.</p> <p>3. Cuestionarios en línea.</p>
EFICIENCIA	<b>P7.</b> ¿Cuán <u>coordinador e integrado</u> ha sido el trabajo entre las diferentes entidades que participaron en los proyectos?	<p><b>CE7.1.</b> Valoración de los mecanismos de coordinación interna entre las diferentes áreas y unidades de los proyectos y otras partes interesadas.</p> <p><b>CE7.2.</b> Valoración del apoyo técnico y político interno recibido brindado por la</p>	<p>7.1.1 Niveles de gestión compartida y grado de flexibilidad entre entidades coordinadoras para la generación de sinergias.</p> <p>7.1.2 Acuerdo intersubjetivo entre actores clave sobre los niveles de coordinación alcanzados para hacer frente a la pandemia.</p>	<p>1. Documentos proyectos.</p> <p>2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo entrevistas a entidades coord.,</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Cuestionarios en línea.</p>

OIT (oficina subregional, nacional, EVAL y otros).

**CE7.3.** Valoración de la coordinación externa con otras agencias relevantes del SNU y otras iniciativas relevantes.

**C7.4** Valoración del valor añadido de la participación de la OIT en los proyectos.

7.1.3 Nivel de satisfacción con los mecanismos de coordinación y comunicación interna.

7.2.1 Valoración del apoyo interno dado por la OIT.

7.3.1 Nivel de coordinación con otras agencias del SNU. Identificación de evidencias de sinergias.

7.3.2 Identificación de líneas de complementariedad entre los proyectos y otras intervenciones similares.

7.4.1 Identificación de factores clave que sólo la OIT está en posición de facilitar o que claramente representan un valor añadido de su participación en los proyectos.

técnicas, tripartito y actores secundarios.

4. Rtdo cuestionario a entidades coord., técnicas, y tripartito

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
ORIENTACIÓN AL IMPACTO	<b>P8.</b> ¿En qué medida se pueden evidenciar <u>cambios en la vida de la población titular de derechos</u> participante en los proyectos?	<b>CE8.1.</b> Valoración de los cambios de vida que se han producido en la empleabilidad de las personas que han sido incluidas como titulares de derechos en los proyectos, incluida la población migrante y otros grupos vulnerables.  <b>CE8.2.</b> Valoración del desarrollo de capacidades a nivel individual.	8.1.1 Nivel de perspectivas o cambios efectivos en la empleabilidad de los grupos beneficiarios como resultado de su participación en los proyectos, desagregado por sexo.  8.1.2 Grado en el que los proyectos han promovido cambios positivos en las esferas de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.  8.2.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo de las personas participantes en los proyectos.	1. Documentos proyectos. 2. Documentos externos y otras fuentes secundarias. 3. Rtdo cuestionario, entrevistas y grupos de discusión con titulares de derechos. 4. Entrevistas a socios implementadores.	1. Revisión documental 2. Entrevistas 3. Cuestionarios en línea. 4. Grupos de discusión.
ORIENTACIÓN AL IMPACTO	<b>P9.</b> ¿En qué medida ambos proyectos han logrado <u>incidir en el desarrollo de capacidades institucionales</u> y en	<b>CE9.1.</b> Valoración del desarrollo de capacidades a nivel institucional.  <b>CE9.2.</b> Valoración de la incidencia a nivel de políticas sobre empleo y protección de migrantes y refugiados y	9.1.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo en las instituciones implicadas, tanto a nivel nacional como en los distintos territorios y municipios cubiertos por los proyectos.	1. Documentos proyectos. 2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.	1. Revisión documental 2. Entrevistas

	<u>materia de políticas públicas?</u>	contribuir a ODS relevantes y la estrategia regional de interacción económica	9.2.1 Evidencias de incidencia en marcos de política de formación por competencias para mejorar la empleabilidad de la población meta de los proyectos.  9.2.2 Nivel de apropiación de las partes interesadas que permita o haya permitido influir en la formulación de políticas relevantes.	4. Entrevistas a entidades coord., técnicas, tripartito y actores secundarios.	3. Cuestionarios en línea.  4. Grupos de discusión.
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
SOSTENIBILIDAD	<b>P10.</b> ¿Se han asegurado cuestiones clave para la <u>sostenibilidad de los resultados</u> de la intervención?	<p><b>CE10.1.</b> Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad <u>institucional y técnica</u> de los proyectos.</p> <p><b>CE10.2.</b> Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad <u>financiera</u> de los resultados alcanzados.</p> <p><b>CE10.3.</b> Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la <u>promoción de la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad, la sostenibilidad medioambiental y el diálogo social</u>.</p> <p><b>CE10.4.</b> Valoración de <u>diferencias en el nivel de sostenibilidad de los resultados</u> alcanzados según proyecto, y de ser así en qué se refleja esta diferencia (capacidades instituciones, individuales, diálogo social, normativa, presupuesto, etc.). Identificación de estrategias de salida establecidas y/o formalizadas</p> <p><b>CE10.5.</b> Valoración de la <u>apropiación</u> generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de los proyectos y Programa.</p>	<p>10.1.1 Evidencias de estrategias de salida elaboradas y/o aprobadas por las instituciones participantes en los proyectos.</p> <p>10.2.1 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de estos.</p> <p>10.3.1. Identificación de consideraciones de igualdad de género, inclusión de personas con discapacidad, sostenibilidad medioambiental y diálogo social implementadas por los proyectos.</p> <p>10.4.1 Identificación de las actividades con más probabilidad de ser sostenibles y evidencias que lo justifiquen, estableciendo los factores que contribuyen a esa sostenibilidad.</p> <p>10.5.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los resultados alcanzados una vez terminen los proyectos.</p>	<p>1. Documentos proyectos.</p> <p>2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo entrevistas a entidades coord., técnicas, tripartito y actores secundarios.</p> <p>4. Rtdo cuestionario a entidades coord., técnicas, y tripartito</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Cuestionarios en línea.</p>

SOSTENIBILIDAD	<b>P11.</b> ¿Cuáles son los <u>principales riesgos para la sostenibilidad</u> de los proyectos?	CE11.1. Valoración de posibles deficiencias estratégicas y riesgos para la sostenibilidad de los proyectos.  CE11.2. Valoración de estrategias e iniciativas complementarias para garantizar la sostenibilidad.	11.1.1. Identificación de posibles riesgos para la sostenibilidad de los proyectos.  11.1.1. Identificación de estrategias e iniciativas complementarias para garantizar la sostenibilidad.	1. Documentos proyectos. 2. Documentos externos y otras fuentes secundarias. 3. Rtdo entrevistas	1. Revisión documental 2. Entrevistas
----------------	---	---	---	--	--

## 16.2 ANEXO 2. TÉCNICAS POR GRUPO Y TIPO DE INFORMANTE

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>16</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		Donantes	TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	EXTERNO S
	Coord. y equipo OIT <sup>17</sup>	MdT <sup>18</sup>	Org. Implem. <sup>19</sup>	Otras <sup>20</sup>		Gobiernos <sup>21</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>22</sup>
<b>P1.</b> ¿Se han incorporado las recomendaciones de la EMT en el rediseño de los proyectos manteniendo la coherencia interna y la pertinencia con las necesidades de los beneficiarios y los retos del contexto?									
1.2.1. Proporción y acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre la adecuación de los proyectos para abordar las necesidades de la población meta.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
1.3.2. Grado de incorporación de cuestiones de DDHH, igualdad de género, Normas Internacionales del Trabajo, Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental en estrategias, acciones, productos, y/o presupuesto.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
1.4.1 Grado de satisfacción de informantes clave sobre la adaptación de los proyectos a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. de ambos países y la incorporación de necesidades relevantes.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
1.5.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación y respuesta del proyecto a la pandemia del COVID-19.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
<b>P3.</b> ¿Qué <u>nivel de logro</u> de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?									

<sup>16</sup> En esta matriz solo se incluyen los indicadores que serán abordados a través de entrevistas, cuestionario o grupos de discusión (E: Entrevista; C: Cuestionario; GD: Grupo de Discusión) y que serán complementados con la revisión documental. El resto de indicadores de la matriz de evaluación se abordarán únicamente a través de la revisión documental.

<sup>17</sup> Coordinación y equipo OIT a nivel nacional y regional, incluida MIGRANT.

<sup>18</sup> Ministerio de Trabajo de Perú y Ecuador, incluye a sus direcciones territoriales y regionales.

<sup>19</sup> ALTERNATIVA y FUDELA.

<sup>20</sup> Incluye capacitadores

<sup>21</sup> Incluye a representantes de los gobiernos nacionales, regionales y municipales.

<sup>22</sup> Incluye otras agencias de NNUU y otros socios globales.



PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>16</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		Donantes	TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	EXTERNOS
	Coord. y equipo OIT	MdT <sup>23</sup>	Org. Implem.	Otras		Gobiernos	Sindicatos/ Empleadores		
3.2.1. Grado (%) de satisfacción de los informantes clave con los logros obtenidos con los proyectos.	E	E	E	E/GD		E	E	C	
3.3.1. Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos, incluyendo aquellos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
3.4.1. Identificación de evidencias sobre factores internos y externos que afecten al logro de objetivos, tanto positiva como negativamente.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	E
<b>P4.</b> ¿Ha sido efectiva la <u>estrategia de monitoreo</u> para adecuar la intervención a las necesidades de la población meta?									
4.3.1 Evidencias de cambios generados a raíz de la información de monitoreo.	E	E	E	E/GD					
4.4.1 Evidencias de cambios realizados en el sistema de monitoreo para abordar necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.	E	E	E	E/GD					
<b>P5.</b> ¿Cómo de eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en la <u>igualdad de género y la inclusión de otros colectivos vulnerables</u> ?									
5.1.1 Nivel de alcance de logros relacionados con aspectos de igualdad de género: diferencias entre resultados alcanzados por sexo y tipo de resultados según la escala GRES.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
5.1.3 Nivel de alcance de logros relacionados con las NIT, el Diálogo Social	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	

<sup>23</sup> Ministerio de Trabajo de Perú y Ecuador, incluye a sus direcciones territoriales y regionales.

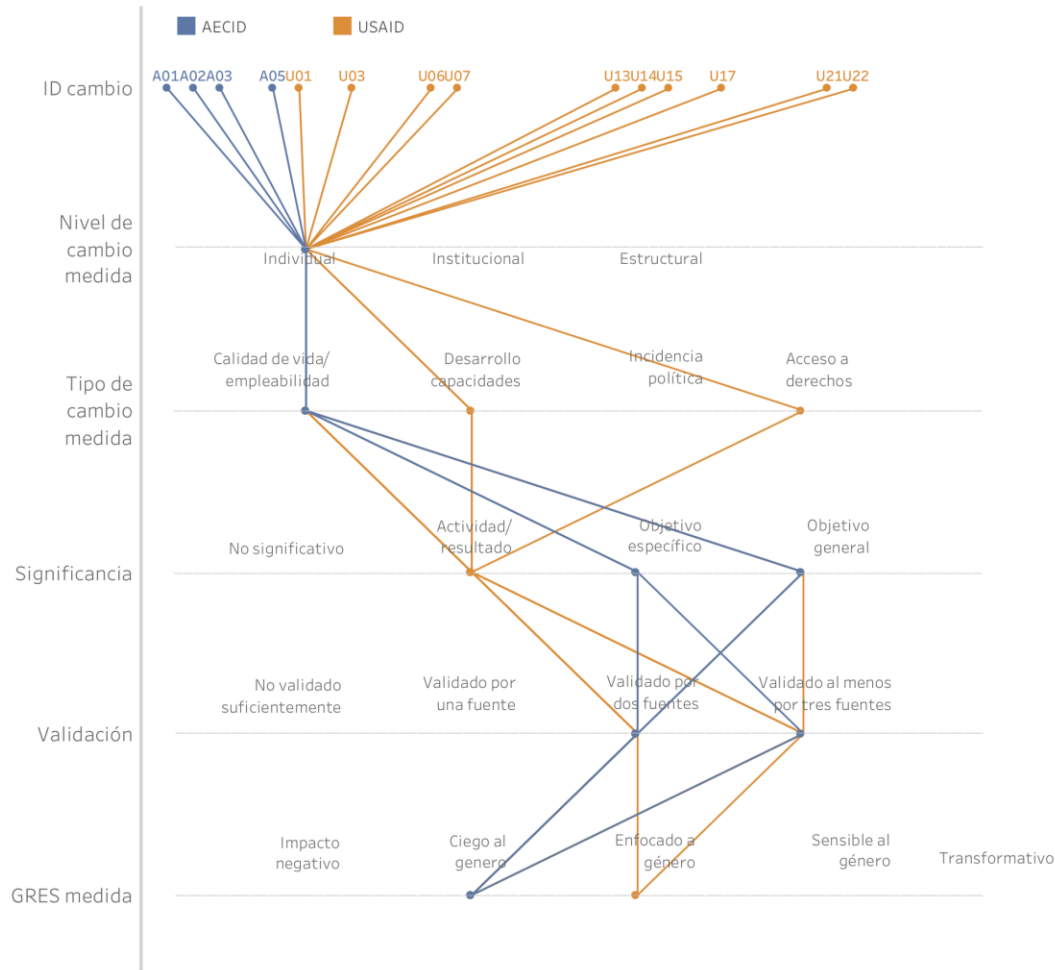
PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>16</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		Donantes	TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	EXTERNO S
	Coord. y equipo OIT	MdT	Org. Implem.	Otras	USAID, AECID	Gobiernos	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros
<b>P6.</b> ¿Ha habido una <u>disponibilidad y asignación de recursos</u> (financieros, humanos y temporales) adecuada para garantizar el logro de los resultados?									
6.1.2 Porcentaje de los informantes clave que consideran muy adecuada o adecuada la disposición de recursos para el logro de objetivos.	E	E	E	E/GD		E	E		
6.4.1 Acuerdo intersubjetivo de alternativas de implementación más eficientes en el uso de recursos.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
<b>P7.</b> ¿Cuán <u>coordinador e integrado</u> ha sido el trabajo entre las diferentes entidades que participaron en los proyectos?									
7.1.3 Acuerdo intersubjetivo entre actores clave sobre los niveles de coordinación alcanzados para hacer frente a la pandemia.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	E
7.2.1 Valoración del apoyo interno dado por la OIT.	E								
7.1.3 Nivel de satisfacción con los mecanismos de coordinación y comunicación interna.	E	E	E	E/GD	E				
7.3.1 Nivel de coordinación con otras agencias del SNU. Identificación de evidencias de sinergias.	E	E	E	E/GD					E
7.3.2 Identificación de líneas de complementariedad entre los proyectos y otras intervenciones similares.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	E
7.4.1 Identificación de factores clave que sólo la OIT está en posición de facilitar o que claramente representan un valor añadido de su participación en los proyectos.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	E

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>16</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		Donantes	TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	EXTERNOS
	Coord. y equipo OIT	MdT	Org. Implem.	Otras	USAID, AECID	Gobiernos	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros
<b>P8.</b> ¿En qué medida se pueden evidenciar <u>cambios en la vida de la población titular de derechos</u> participante en los proyectos?									
8.1.1 Nivel de perspectivas o cambios efectivos en la empleabilidad de los grupos beneficiarios como resultado de su participación en los proyectos, desagregado por sexo.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
8.1.2 Grado en el que los proyectos han promovido cambios positivos en las esferas de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
8.2.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo de las personas participantes en los proyectos	E	E	E	E/GD		E	E	C/GD	
<b>P9.</b> ¿En qué medida ambos proyectos han logrado incidir en materia de políticas públicas?									
9.1.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo en las instituciones implicadas, tanto a nivel nacional como en los distintos territorios y municipios cubiertos por los proyectos.	E	E	E	E/GD		E	E		
9.2.1 Evidencias de incidencia en marcos de política de formación por competencias para mejorar la empleabilidad de la población meta de los proyectos.	E	E	E	E/GD		E	E		
<b>P10.</b> ¿Se han asegurado cuestiones clave para la sostenibilidad de los resultados de la intervención?									
10.2.1 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de estos.	E	E	E	E/GD	E	E	E		

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>16</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		Donantes	TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	EXTERNO S
	Coord. y equipo OIT	MdT	Org. Implem.	Otras	USAID, AECID	Gobiernos	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros
10.5.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los resultados alcanzados una vez terminen los proyectos.			E	E/GD	E	E	E		
<b>P11.</b> ¿Cuáles son los <u>principales riesgos para la sostenibilidad</u> de los proyectos?									
11.1.1. Identificación de posibles riesgos para la sostenibilidad de los proyectos.	E	E	E	E/GD	E	E	E	C/GD	E

### 16.3 ANEXO 3. VISUALES COSECHA DE RESULTADOS

#### Cosecha de Resultados - Nivel individual

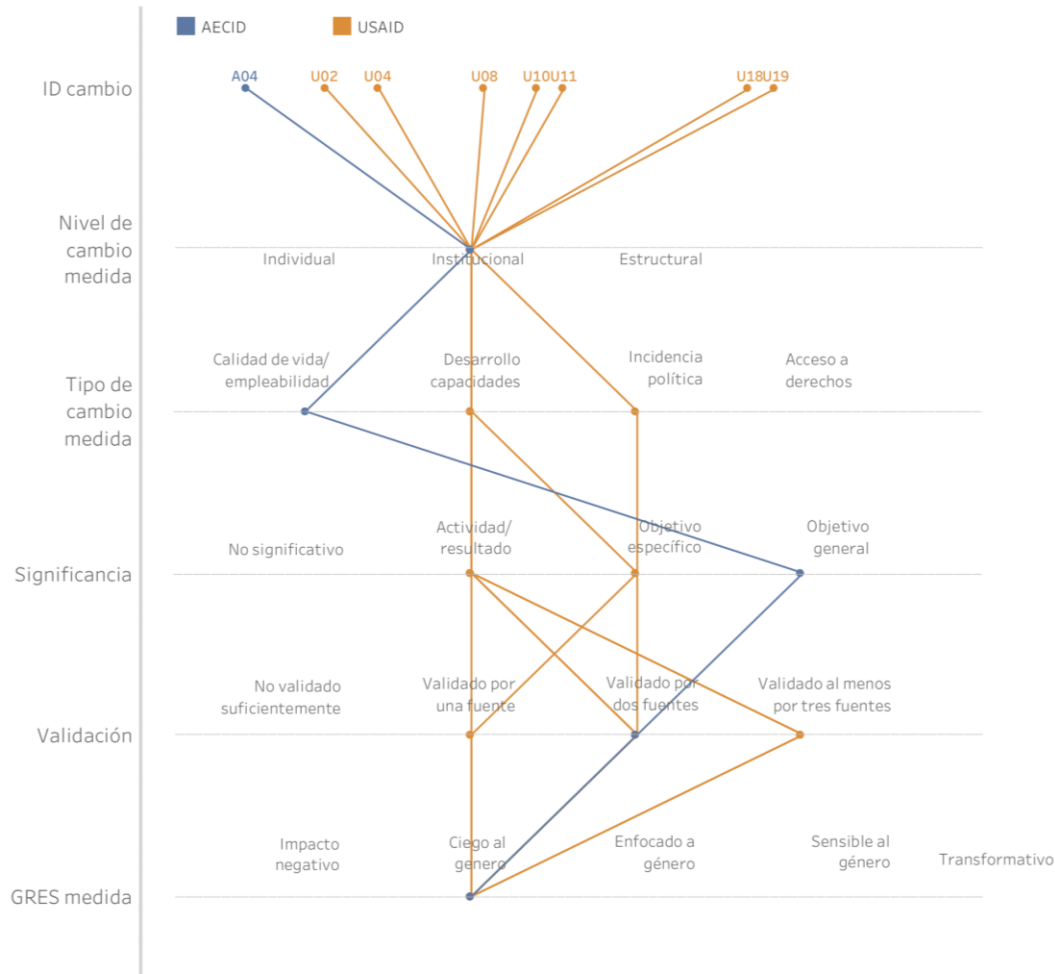


- Tipo de cambio**
  - Calidad de vida/empl..
  - Desarrollo capacidad..
  - Incidencia política
  - Acceso a derechos
- Validación**
  - 1 a 4 y valores nulos
- Nivel de cambio**
  - Individual
  - Institucional
  - Estructural
- Significancia**
  - Todos los valores
- Proyecto**
  - AECID
  - USAID
- País**
  - Ecuador
  - Perú

#### Descripción de cambio 14

A01	Perú	Apoyo a la empleabilidad
A02	Perú	Mejora de los ingresos d elos beneficiarios de Emprende ..
A03	Perú	Todos los beneficiarios se fueron con un plan de negocio ..
A05	Perú	Entrega de capital semilla
U01	Perú	Acceso por parte de MyR a formación virtual en gestión ..
U03	Perú	Asesoría y acompañamiento en regularización migratoria
U06	Perú	Formalización a los emprendimientos
U07	Perú	Inserción laboral de forma independiente
U13	Perú	Certificación de las competencias laborales
U14	Perú	Bootcamp digital
U15	Perú	Habilitación de títulos de carreras sanitarias
U17	Perú	Incorporacion del modulo get ahead en el programa form..
U21	Ecuador	Capacitación a capacitadores, replica de capacitación a e..
U22	Ecuador	Estudios de mercado sobre empleabilidad la población m..

### Cosecha de Resultados - Nivel institucional



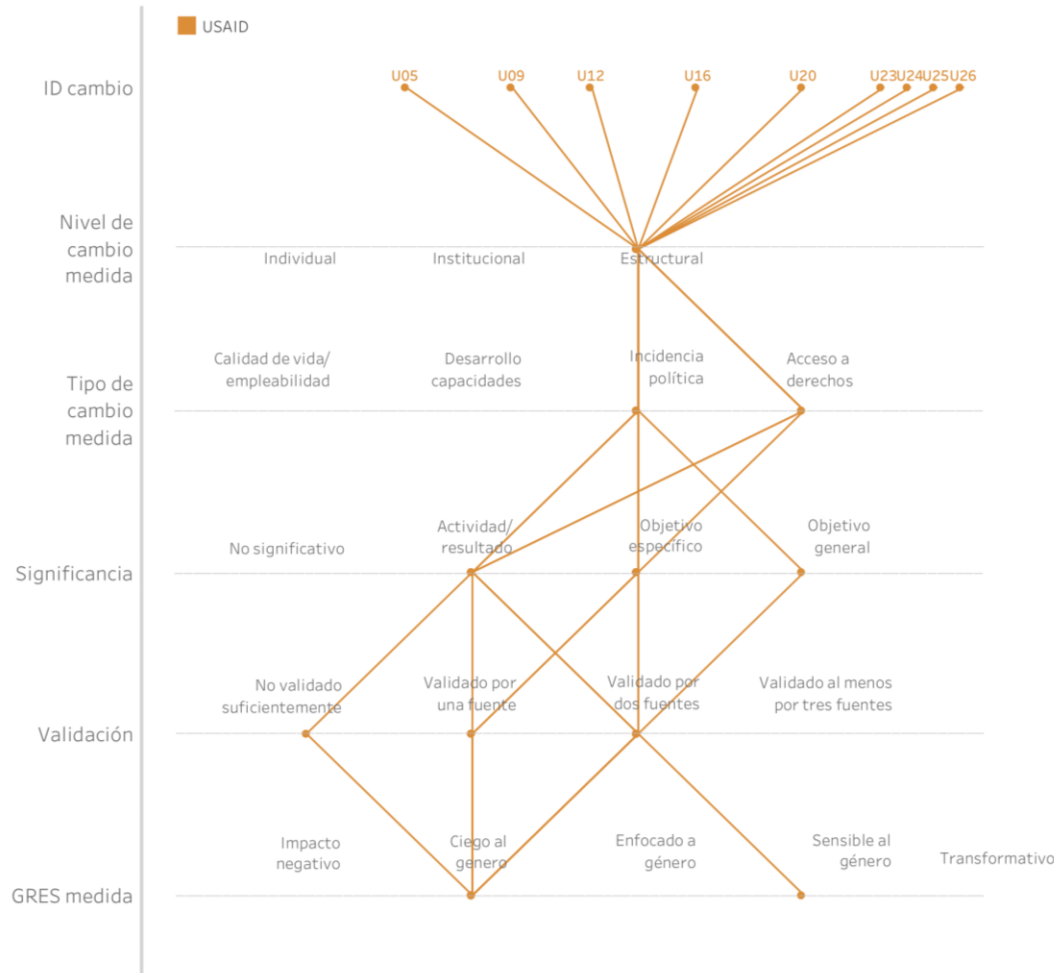
- Tipo de cambio**
- Calidad de vida/empl..
  - Desarrollo capacidad..
  - Incidencia política
  - Acceso a derechos
- Validación**
- 1 a 4 y valores nulos
- GRES medida**
- 2 a 4
- Nivel de cambio**
- Individual
  - Institucional
  - Estructural
- Significancia**
- Todos los valores

- Proyecto**
- AECID
  - USAID
- País**
- Ecuador
  - Perú

**Descripción de cambio 8**

<b>A04</b>	Perú	Creación de grupos de ahorro llamados "grupos de confianza" . Es el mecanismo de sostenibilidad del proyecto Emprende Segur@, ya que mantiene a los bene..
<b>U02</b>	Perú	Lo distintivo del proyecto ha sido el financiamiento
<b>U04</b>	Perú	Formación de funcionarios y personal de OSB en metodologías OIT
<b>U08</b>	Perú	Articulación /relacionamiento de OIT con las direcciones regionales de Empleo
<b>U10</b>	Perú	Adaptación de las metodologías de la OIT
<b>U11</b>	Perú	Formación de nuevos capacitadores en metodologías OIT
<b>U18</b>	Ecuador	Funcionarios del Ministerio recibieron capacitación, en especial inspectores de trabajo.
<b>U19</b>	Ecuador	Se capacito capacitadores y emprendedores.

### Cosecha de Resultados - Nivel estructural



**Tipo de cambio**

- Calidad de vida/empl..
- Desarrollo capacidad..
- Incidencia política
- Acceso a derechos

**Validación**

- 1 a 4 y valores nulos
- GRES medida**
- 2 a 4

**Nivel de cambio**

- Individual
- Institucional
- Estructural

**Significancia**  
Todos los valores

**Proyecto**

- AECID
- USAID

**País**

- Ecuador
- Perú

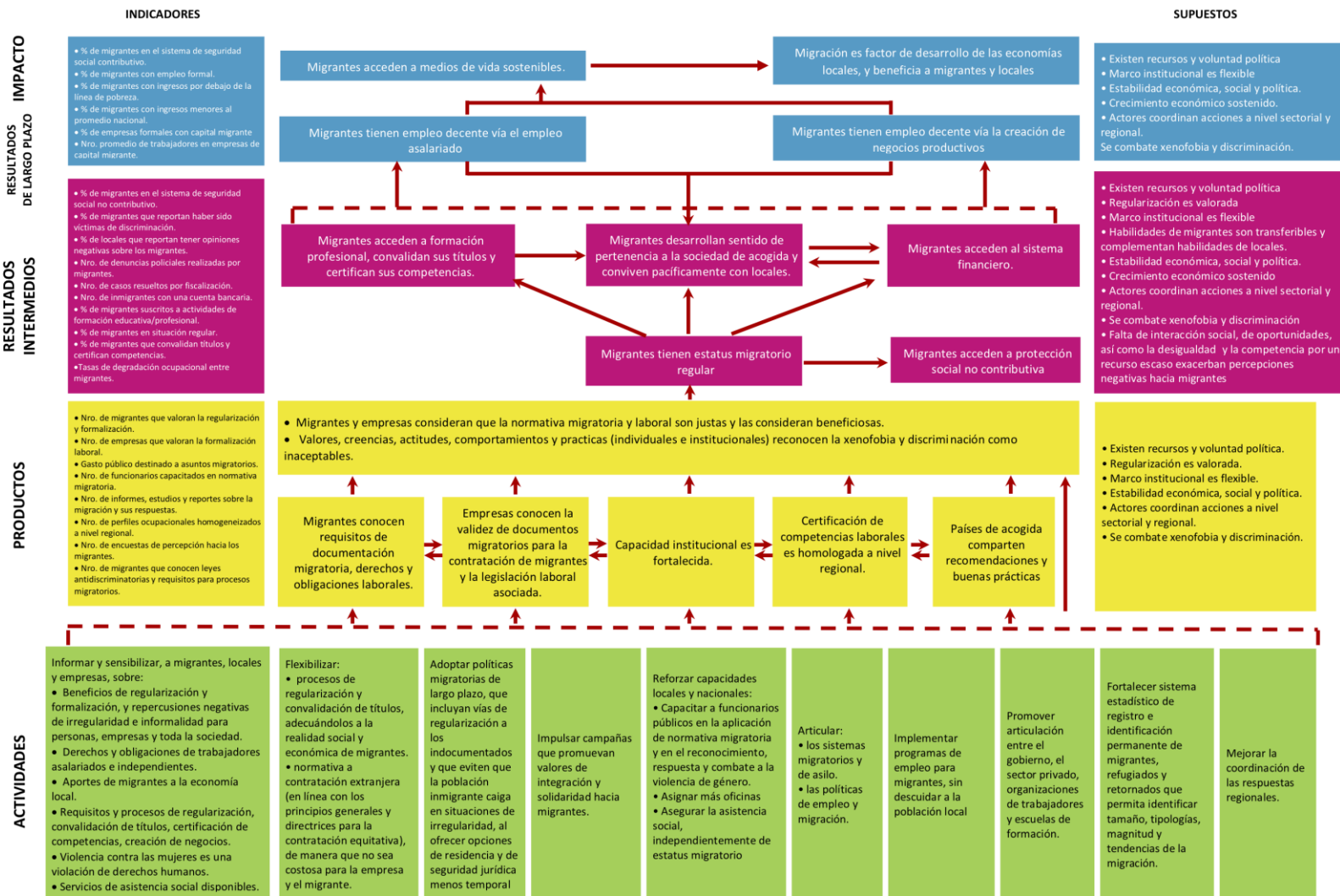
### Descripción de cambio 9

U05	Perú	Poder visibilizar la seguridad y salud del trabajo, no solo en la pandemia, sino también de los accidentes
U09	Perú	identificación de áreas en las que se puede brindar asistencia.
U12	Perú	Asistencia técnica para la elaboración de una política de migración laboral
U16	Perú	Formalizar la asociación de trabajadores del arte
U20	Ecuador	Soporte en el diseño de ordenanza relacionada a migración.
U23	Ecuador	Fortalecimiento del sistema público de empleo creando una plataforma de intermediación laboral (Red Encientra Empleo) y se creó una página web informativa para migr..
U24	Ecuador	Sistema de certificación por competencias
U25	Ecuador	Se ha introducido la temática de la movilidad humana en las agencias de desarrollo económico
U26	Ecuador	Se buscan oportunidades de incluir a las personas en situación de movilidad en sindicatos, realizando un análisis sobre la posibilidad de incluir a las personas mig..

## 16.4 ANEXO 4. TEORÍA DE CAMBIO



### TEORÍA DE CAMBIO PARA LA INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA DE MIGRANTES, RETORNADOS Y REFUGIADOS



## 16.5 ANEXO 5. LISTADO DE INFORMANTES

N <sup>o</sup>	APELLIDOS	NOMBRE	INSTITUCIÓN	PAIS	TÉCNICA
1	Acosta	Pablo	SMARTWORK	Ecuador	Grupo Focal
2	Aguirre	Miguel	ILO Consultor	Perú	Entrevista
3	Ángeles de Santander	Diana	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
4	Arce	Sofía	GAD CUENCA	Ecuador	Entrevista
5	Arteaga	Irene	ILO	Perú	Entrevista
6	Baltazar	Moisés	Consultor	Perú	Grupo focal
7	Bazán Gamarra	Edilson	Participante Emprende Secur@	Perú	Grupo focal
8	Benincasa	Isabella	Prefectura de Manabí	Ecuador	Entrevista
9	Briceño cerrada	Franyela nazareth	Participante Emprende Secur@	Perú	Grupo focal
10	Cadena	Otto	Grupo Mantra	Ecuador	Entrevista
11	Calado Bryce	Álvaro	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
12	Cambrero	Yessica	FUDELA	Ecuador	Entrevista
13	Candelario Zambrano	Rafael Alfonso	Participante Emprende Secur@	Perú	Grupo focal
14	Cárdenas Morales	Renzo	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
15	Cardona	Ítalo	ILO	Ambos	Entrevista
16	Castañeda	Carlos	ILO	Ambos	Entrevista
17	Castillo Campos	Ana	Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo-Piura	Perú	Entrevista
18	Castro Baldeón	Ximena Jesennia	SECAP	Ecuador	Grupo focal
19	Cavalia	Sonia	Defensoría del Pueblo	Perú	Entrevista
20	Cesaro	Liana	ILO	Ambos	Entrevista
21	Chang	Jaime	USAID	Perú	Entrevista
22	Chero Rondón	Ángel Isidro	Participante Emprende Secur@	Perú	Grupo focal
23	Del Campo	Alessandro	Municipalidad Metropolitana de Lima	Perú	Entrevista

24	Díaz Valera	Nuri Leticia	Participante Emprende Segur@	Ecuador	Grupo focal
25	Dumas Narváez	Eduardo Xavier	EDEC	Ecuador	Entrevista
26	Dutan	Hugo	IOM	Ecuador	Entrevista
27	Espinosa Castrillón	Daniel Andrés	ESTRATEGIA	Ecuador	Grupo focal
28	Espinoza Cortez	Bonie Vivianny	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
29	Fernández Palomino	Jesús Alicia	Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Lambayeque	Perú	Entrevista
30	Frank	Vermin	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
31	Galarza	Martin	ILO Consultor	Perú	Entrevista
32	García Ortiz	Lennys Andrea	Participante Emprende Segur@	Ecuador	Grupo focal
33	Gil adarme	Yohana Carolina	Participante Emprende Segur@	Ecuador	Grupo focal
34	Goerke	Rosana	EDEC	Ecuador	Entrevista
35	Gómez	Santiago	ILO Consultor	Ecuador	Entrevista
36	Gonzalez	Elena	Consultor	Perú	Grupo focal
37	Jacome	Karen	ILO Consultor	Ecuador	Entrevista
38	Jiménez	Soraya	Ministerio de Inclusión Económica	Ecuador	Entrevista
39	Larrea	Jorge	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
40	Llacho	Hayme	Consultor	Perú	Grupo focal
41	Loayza	José	ALTERNATIVA	Perú	Entrevista
42	Lozano prado	José Gregorio	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
43	Navas	Daniela	UNHCR	Ecuador	Entrevista
44	Neira	Gabriela	ILO Consultor	Perú	Entrevista
45	Olave	María	ILO	Ambos	Entrevista
46	Ortiz	Elmer	Consultor	Perú	Entrevista
47	Ovalle	Luis	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
48	Pardes	Oswaldo	FUDELA	Ecuador	Entrevista

49	Parra	Fernando	Superintendencia Nacional de Migraciones	Perú	Entrevista
50	Pastor	María Belén	EPICO	Ecuador	Entrevista
51	Peña Molina	Magaly del Rocio	ILO	Ecuador	Entrevista
52	Pérez	Oscar	Unión Venezolana en Perú	Perú	Entrevista
53	Quero Carrillo	Ogleydi Valeska	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
54	Quintana Rodríguez	Jesús	ILO Consultor	Perú	Entrevista
55	Rivas Cosio	Rubí	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Perú	Entrevista
56	Rodríguez	María	Consultor	Perú	Grupo Focal
57	Rodríguez	Carolina	Ministerio de Trabajo	Ecuador	Entrevista
58	Rodríguez Camacaro	Oswaldo Rosendo	Participante Emprende Segur@	Ecuador	Grupo focal
59	Ruiz Pérez	Manuel	AECID	Perú	Entrevista
60	Ruiz Plaza	Ángelo Guillermo	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
61	Salas Meza	Gregoria Jakeline	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
62	Sánchez Bonilla	María Isabel	ILO	Ecuador	Entrevista
63	Sedano Espinoza	Jael Georgina	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
64	Sivisaka	Alexander	ILO Consultor	Ecuador	Entrevista
65	Supo	Dante	Consultor	Perú	Grupo Focal
66	Tovar Herrera	Orlibeth janilda	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal
67	Vega	Javier	ILO	Perú	Entrevista
68	Yalta	Deysi	Consultor	Perú	Grupo focal
69	Zacarías Rodríguez	Dioveliz Ianneth	Participante Emprende Segur@	Perú	Grupo focal

## 16.6 ANEXO 6. HISTORIAS DE VIDA

### **FABIANA RUBIN (PERÚ)**

#### *Emprendimiento: Natural Queen*

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

Fabiana Rubín, nació en Caracas Venezuela. Actualmente tiene 27 años de edad y tiene cinco hermanos, a los que siempre se ha sentido muy unida. Cuando tenía apenas 5 años, sus padres decidieron mudarse al interior del país, a la ciudad de Barquisimeto, donde tuvieron una vida activa durante muchos años.

Antes de emigrar a Perú hace 4 años, estaba estudiando el sexto semestre de Ingeniería Agronómica en la Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado (UCLA). No había tenido la necesidad de trabajar y sus padres, humildemente, le suplían sus gastos. Una de las cosas más dolorosas para ella fue el dejar su carrera profesional, ya que era uno de sus sueños, aunque la ha podido continuar estudiando desde Perú en la modalidad virtual.

#### 2. Su experiencia de migración

Fabiana tomó la decisión de emigrar tras la crisis socioeconómica que se estaba viviendo en Venezuela. Se fue a Perú el 23 de enero del 2018, donde se reencontró con su hermana menor, que había emigrado antes que ella, en 2017. Fabiana viajó por tierra durante 5 o 6 días hasta llegar a Perú.

Fabiana cuenta que actualmente toda su familia y su pareja se encuentran en Perú. Se fueron ayudando los unos a los otros para poder migrar y reunirse todos. A ella le ayudó su hermana menor, ella ayudó a su hermano mayor y luego llegó su pareja. Cuando llegaron solo tenían su pasaporte venezolano, aunque luego lograron obtener el Permiso Temporal de Permanencia (PTP) y actualmente tienen su Carnet de Extranjería Especial Residente.

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

Cuando Fabiana llegó a Perú, logró conseguir un empleo sin muchas trabas en una cafetería, donde duró tres meses y trabajando. Luego trabajó otros 9 meses consiguió otro trabajo en una frutería de la Universidad Pontificia Católica del Perú (UPCP), procesando ensalada de frutas. Después de esto, decidió emprender vendiendo prendas de vestir femeninas.

Considera que ella no ha tenido problemas como mujer migrante y emprendedora en Perú, aunque en sus trabajos ha tenido algunos compañeros difíciles. Considera que no ha sufrido xenofobia de forma directa, pero nota que cuando llaman algunos clientes de

otras provincias sienten un cierto recelo de ella por ser venezolana y muchas veces terminan por no pedir el producto. Otra situación con la que ha tenido que enfrentar son los piropos de los hombres en la calle, a los cuales ha tenido que adaptarse. Cuenta que en un principio tenía miedo de salir de su casa por los altos índices de criminalidad, acoso y violación femenina, algo que no es tan común en su país, pero destaca que a ella nunca le ha pasado nada, por lo que ahora vive su vida de forma tranquila.

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

Para Fabiana y su familia el impacto de la pandemia les complicó las cosas. El 15 de febrero del 2020, decidieron comprar una moto con un dinero que tenían ahorrado, ya que su pareja trabaja haciendo repartos a domicilio en una bicicleta y el domingo 13 de marzo el presidente anunciaba la cuarentena. Tuvieron que comprar comida con lo poco que habían vendido en esos días, además del temor porque tenía parte de su familia en Venezuela, un país en crisis y al que ahora se le sumaba la pandemia. En ese momento su hermano se quedó sin trabajo, aunque su hermana, afortunadamente, logró continuar en su trabajo. Su pareja, al tener toda la documentación en orden, pudo sacar un permiso para continuar haciendo repartos con una mujer que vendía mascarillas, lo que le permitió mantenerse trabajando durante la primera ola de la pandemia.

Su hermana menor, trabaja en una empresa llamada Peruvian Gel, que vende aceite de coco y productos naturales, le dio la idea de comercializar esos productos. Es entonces, en marzo de 2020, donde nace la idea empezar a vender aceites de coco y productos naturales a través de redes sociales. Aprovechó que tenía la página de venta de ropa femenina en Facebook y lo comenzó a promocionar por esa misma vía. Sus clientes empezaron a pedirle de esos productos, su pareja lo reparte en toda la localidad, y su hermano empezó a trabajar nuevamente, con lo que pudieron mantenerse económicamente. Con el dinero que reunían pudieron mantenerse. Cuenta que logró ganarse el mercado metropolitano y de las estaciones del tren en las que la empresa en la que trabajaba su hermana no repartía productos, y sus ventas comenzaron a crecer.

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

Fabiana conoce el programa Emprende Secur@, a través de un grupo de WhatsApp, donde enviaron el link para tener la oportunidad de participar. A través de éste, llenó los formularios y se registró. Luego le llamaron informando de que había sido seleccionada para participar en el programa y le preguntaron su disponibilidad de horario e inicio sus clases, a las cuales destaca que nunca faltó.

Valora mucho la formación recibida, donde pudo aprender sobre Marketing, costos, estrategias de venta y campañas publicitarias en redes sociales. Logró ganar su capital semilla, con el que compró un ordenador y más mercadería.

Cree que el haber participado en el programa ha traído un cambio cien por ciento positivo, porque necesitaba tener un ordenador para poder hacer las campañas de sus productos. Ahora genera trabaja de forma más cómoda, hace mejor sus publicaciones y, al tener más mercadería, ha podido vender mucho más y aumentar sus ingresos. Luego le informaron de que, a través de Alternativa, podía optar a créditos con intereses cero y

decidió aprovechar esa oportunidad, entendiendo que como migrante era un gran beneficio. Hasta ahora ha tenido tres créditos que ha tomado con gran responsabilidad.

A través de su emprendimiento, Natural Queen, vende aceite de coco con certificación orgánica, además vende la Stevia y todavía algunos productos de la empresa Peruvian Gel. Compra la Stevia al por mayor, la fracciona y llena los envases. A este producto le sacó el registro sanitario, cuenta con su código de barras y demás puesto que, para entrar en tiendas, les exigen las certificaciones de ley.

Para ella su negocio ha evolucionado bien, puesto que están en las tiendas y las ventas han crecido considerablemente. El único problema es que las tiendas piden los productos a crédito para pagarlos uno o dos meses después de adquirirlos, por lo que esos ingresos se quedan estancados, algo complicado, ya que necesita ese dinero para seguir produciendo.

Con su emprendimiento ayuda a su familia, ya que también su padre trabaja como repartidor y su madre le ayuda con la administración del negocio. Su madre también es emprendedora y vende unos pañales de tela, así que se han aliado, aprovechando que el aceite de coco sirve para fines estéticos de las madres, pero también tiene propiedades naturales que ayudan la piel de los bebés: es por esto que dan un aceite de muestra con la compra de un pañal. Le está enseñando a su madre parte de las cosas que aprendió con las capacitaciones del programa y también se está formando a través de un curso que está realizando actualmente.

## 6. Visión y planes de futuro

Fabiana cuenta que dentro de sus planes personales a futuro está el tener hijos, formar su familia y graduarse de la universidad. Aunque no logre ejercer su carrera, sería un logro para ella, por lo que le gustaría viajar a Venezuela para superar las dos únicas materias que le faltan y que no se imparten de forma virtual.

Con el emprendimiento le gustaría llegar a muchas más tiendas, especialmente a las más grandes, y seguir innovando para ver qué nuevos productos se pueden sacar al mercado. Quiere seguir ayudando su familia e ir integrándoles más en su negocio, que ya se ha convertido en un negocio familiar. Por el momento no tienen pensado volver a vivir en Venezuela y desean continuar en Perú.

## JUNELLY ROSALES (PERÚ)

*Emprendimiento: Çikolata.*

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

Junelly es una emprendedora nacida en Lima (Perú). Estudio Administración Industrial en SENATI y vive actualmente en el Distrito los Olivos, aunque cuando inició su emprendimiento y la capacitación vivía en San Martín de Porres. Se casó a los 37 años de edad y es madre de una niña de 8 años.

Junelly proviene de una familia conservadora en la que se consideraba que casarse era para toda la vida. Cuando se casó con el padre de su hija ella compartía esta creencia, aunque más tarde se dio cuenta que su esposo no era lo que parecía. En palabras de Junelly, él era “un lobo vestido de oveja y en el matrimonio fue que dio a conocer su verdadero rostro”. Durante su matrimonio fue víctima de violencia física y permaneció en silencio mucho tiempo debido a las creencias de su familia. No denunció a su agresor en parte por estas creencias y la vergüenza que le hacían sentir, y en parte debido a los prejuicios sociales. A pesar de todo, Junelly siempre luchó por su emprendimiento.

Desde muy pequeña Junelly disfrutaba haciendo chocolate para sus amigos, familiares, compañeros de trabajo y personas cercanas. Lo que en un primer momento era una ayuda para las personas de su alrededor se acabó convirtiendo en un pequeño negocio. Recuerda cómo, en sus inicios, un compañero de trabajo le pidió consejo sobre su futura boda. Él quería hacer una pedida diferente y no entregar el anillo de la manera tradicional. Junelly le sugirió hacerlo dentro de un chocolate e hizo un modelo en forma de corona donde, en el lugar del relleno, estaría el anillo. De esta forma fue cómo comenzó su emprendimiento.

### 2. Trayectoria Laboral

Antes de emprender, Junelly trabajaba como profesora de Administración y Marketing para diversas instituciones. El padre de su hija se llevó todos sus documentos académicos y profesionales y no se los quiso devolver.

A través de su negocio de chocolates ha logrado mantener a su hija, a pesar de las críticas de su familia. Ellos le instaban a abandonar el negocio y dedicarse en exclusiva a cuidar de la niña. Hubo una época en la que tuvo que parar y pedir ayuda a su familia para los gastos de alimentación, pero una vez que la niña se hizo mayor, volvió a dedicarse de lleno a su emprendimiento. La hija de Junelly es consciente del trabajo que realiza su madre y se ha convertido en una de sus mayores aliadas, incluso avisando a sus clientes por WhatsApp una vez que su madre tiene los productos listos.

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

Con el inicio de la pandemia, Junelly tuvo que parar su negocio debido a las restricciones. Perdió todo el producto ya que los rellenos y las frutas, que ella realiza de manera



artesanal sin utilizar conservantes, caducaron muy rápido. En el momento en el que se relajaron las restricciones volvió a abrir el negocio, esta vez con bombones duros y rellenos de cacahuètes y pasas, que tienen mucha más vida útil.

En enero del 2021 se contagió de covid-19 y pasó tres semanas en el hospital. El pulmón derecho quedó afectado y tuvo que pasar 15 días más con oxígeno y otros 15 con nebulizador. En total, calcula que el negocio estuvo cerrado casi dos meses. Como consecuencia de todo esto, Junelly estuvo muy deprimida, a pesar de lo mucho que había conseguido hacer avanzar a su negocio, como consecuencia del virus estaba parada. Durante el proceso de recuperación se le cayó el pelo y tener que trabajar con gorro o turbante le hacía sentir acomplexada. Decidió “que ya no quería continuar y su emprendimiento, que no iba más”. Fue su facilitadora, Imelda, con quien había tenido contacto más allá del programa *Emprende Segur@*, quien la motivó para seguir trabajando. También su asesora de Alternativa le brindó mucho apoyo emocional.

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

Junelly contacta por primera vez con el programa *Emprende Segur@* a través de un mensaje que le llegó a su teléfono móvil de parte de la Municipalidad de San Martín de Porres. Llamó, y la ingresaron a un grupo de WhatsApp, desde el que comenzaron a pedirle los documentos para participar. Junelly no tenía conocimientos sobre lo que era el capital semilla y es a través de este grupo como se entera. En un primer momento dudó sobre la veracidad de la información, pero al pasar el tiempo fue aclarando sus dudas.

Mientras el negocio estuvo parado por la pandemia, aprovechó para entregar los documentos para participar. Luego le enviaron una carta confirmando que la habían aceptado en el programa. En ese momento no sabía nada del programa en el que estaba ingresando. Comenzó a preguntar y le informaron de que iba a entrar a un grupo en el que se le iba a capacitar, que estaba a cargo de la OIT y la ONG Alternativa. En ese momento se dio cuenta de que no iba solamente a capacitarse, sino que iría más allá, ya que la ayudarían a mejorar su emprendimiento.

Una de las capacitaciones que más han marcado la vida de Junelly en el *Emprende Segur@* fue cuando los integrantes del grupo explicaban sus logos y ella expuso el que estaba trabajando en ese momento. Entendieron que “estaba trabajando en cosas infantiles”. Junelly se dio cuenta que lo que había venido haciendo no era correcto. Su producto no era algo infantil sino chocolatería. En los inicios del proyecto había una parte de manualidades a la que Junelly daba demasiada importancia. La formación le hizo darse cuenta que debía dejar esto de lado y centrarse en el chocolate para poder lograr sus objetivos.

Debido a la gravedad de los problemas que tenía con su esposo, Junelly pensó en abandonar el proyecto. La capacitadora le ayudó a perseverar y a creer en sí misma. Aun así, exponer su proyecto delante de los evaluadores le daba bastante pánico. Gracias a la ayuda que recibió por parte de las formadoras consiguió defender el proyecto

exitosamente y recibir capital semilla. Lo único que no les gustó a los evaluadores fue el nombre, Cielito Chocolate, por lo que decidió cambiarlo por el nombre actual: Çikolata.

Gracias al capital semilla pudo comprar todo lo necesario para tener éxito en la campaña de Navidad. Debido a los problemas que había tenido derivados del COVID-19 y al agravarse su situación familiar, se le dio un nuevo incentivo económico y ayuda emocional. El apoyo económico fue en forma de préstamo sin intereses que consiguió devolver. Gracias a ello tuvo liquidez necesaria para poder abrir una tienda. Las ventas iban en aumento y decidió ampliar su negocio vendiendo también vino procedente de un viñedo cercano. Al poder comprar el vino al por mayor, es capaz de ofrecer precios competitivos y venderlo en packs junto a sus chocolates.

Hace tres meses su asesora le informo de que un grupo de emprendedores tendrán la oportunidad de acceder a una beca que le permita capacitarse algo más de Emprende Segur@, Decidió apostar por una capacitación en pastelería, impartida por Fusión Gourmet. A la semana de llamar le confirmaron la beca. Actualmente está cursando el tercer curso, enfocado en postres peruanos, siendo los dos primeros de panadería y pastelería fina. Ha podido ampliar la variedad de productos disponibles en su negocio.

Después de esto, su asesora le llamó y dijo que le darían un activo fijo para poder continuar con su emprendimiento, Se decidió por una máquina amasadora-batidora. La máquina le valdría tanto para el pan como el chocolate y rellenos. Envió todos los documentos para aplicar y salió seleccionada.

Junelly, quien se confiesa muy católica, cree que ha sido Dios quién ha puesto en su camino a ángeles con el nombre de OIT y Alternativa.

## 5. ¿De qué manera cambió su vida con el programa?

El participar en Emprende Segur@ ha cambiado por completo la vida de Junelly. Antes de emprender, vivía atemorizada de que el padre de su hija le arrebatara a la niña. Apenas salía de casa y tuvo que ir a enfrentarse a un juicio por la patria potestad de su hija.

Inicialmente entró en el programa para poder estar entretenida y poder desconectar de sus problemas familiares. A medida que fue conociendo al resto de participantes se dio cuenta que había personas en situaciones más difíciles que la suya. El esfuerzo que ellos hacían le sirvió como ejemplo de superación.

Al inicio del curso no tenía una buena relación con su asesora. Le daba miedo encender la cámara durante las reuniones a pesar de ser un requisito de la formación. Más tarde, al explicar su situación, su asesora le proporcionó ayuda emocional y acceso a un curso sobre violencia machista. Gracias a ello Junelly ahora conoce sus derechos y ve las cosas con claridad.

Junelly entiende que debe ser un ejemplo para su hija. No quiere ser alguien temeroso que no quiere avanzar, sino todo lo contrario.

## 6. Visión y planes de futuro

De cara al futuro, uno de los mayores deseos de Junelly es abrir su propia pastelería. También le gustaría poder acceder directamente a las materias primas para poder ofrecer productos de mayor calidad. Le gustaría poder vender una gran variedad de productos y se siente especialmente atraída hacia la mousse.

## LETICIA DIAZ (ECUADOR)

### *Emprendimiento: Sin nombre definido*

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

Leticia Díaz, nació en la ciudad de Valencia del Estado Carabobo, en Venezuela. Está casada y no tiene hijos. Es química de profesión, graduada en la Universidad Central de Venezuela. Desde antes de tener el título se dedicaba a la elaboración de productos químicos, porque siempre le había gustado esa mezcla de farmacia e ingeniería. En la universidad, consiguió un trabajo como técnico microscopista y al graduarse continuó en el mismo puesto durante diez años más. Después de esto trabajó en distintas industrias en Venezuela, una de ellas fue la industria del cloro donde estuvo como jefa de producción y control de calidad, y fue en ese último empleo donde renunció para emigrar a Ecuador. Hoy en día, cuenta con una gran variedad de productos, terapéuticos, cosméticos, limpieza e higiene personal, los cuales vende a través de su negocio en Puerto Viejo, Ecuador.

#### 2. Su experiencia de migración

Leticia y su esposo, hace 5 años se vieron muy afectados por la crisis económica en Venezuela, donde ni aun teniendo el dinero podían acceder a los artículos de primera necesidad. Sumado a esto, los altos índices de violencia que golpearon el país y la mala calidad de vida, los llevó a tomar la decisión de tener que emigrar.

Eligieron emigrar a Ecuador porque su esposo tenía un amigo viviendo en el país y le comentó que había buenas oportunidades y finalmente terminaron decidiendo por esa invitación. Ellos sabían que iban a emigrar, pero no tenían un país definido, habían ido a otros lugares, pero nunca a Ecuador, por lo que no conocían el mercado ecuatoriano. En un mes lograron planificar su viaje. Durante ese periodo, renunciaron a los trabajos que tenían, vendieron lo que pudieron, se organizaron y compraron los pasajes. Antes de llegar a Ecuador tuvieron que pasar por Colombia, porque su travesía fue por tierra, logrando llegar a su destino en cuatro días. Para Leticia, no fue un viaje cómodo debido a los contratiempos causados por el clima, el tráfico tampoco fue bueno, por lo que ella no recomendaría a nadie viajar por tierra. Primero llegaron a Quito y desde ahí se fueron a Guayaquil.

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

Cuando Leticia y su esposo lograron llegar a Ecuador, tuvieron que someterse a varias revisiones migratorias. Para ella, la más sorprendente fue al llegar a Quito de madrugada: estaba lloviendo muy fuerte y la policía migratoria le revisó todo, incluso tuvieron que abrir las maletas en medio de la lluvia, lo que para ella fue muy desagradable porque no esperaba encontrarse con ese panorama. Aunque entiende que ellos estaban realizando su trabajo, como ser humano se sintió humillada y denigrada, y cree que hay otras maneras de hacer las cosas con los mismos resultados. Cuenta que, actualmente, no sabe cómo es la política migratoria puesto que ha cambiado bastante, entendiéndolo que ha

habido muchas modificaciones legislativas y que ahora exigen visas a ciudadanos venezolanos para entrar. Cree que hay temas humanitarios que se deberían suavizar.

Leticia decidió quedarse a vivir en Guayaquil porque era el lugar donde vivía el amigo de su esposo que les había recomendado emigrar a Ecuador. Él ya llevaba 4 años en Ecuador y con sus recomendaciones todo fue más fácil. Él fue quien los recibió y, gracias a su ayuda, al día siguiente de llegar ya tenían un lugar donde vivir. También puso en contacto a su esposo con un instituto de auxiliares de enfermería, donde empezó a trabajar. En definitiva, su amigo le sirvió de mucho impulso a nivel de conexiones, y gracias a él lograron organizarse e ir estabilizándose.

Cuando llegó a Ecuador desde Venezuela solo llevó su bata de química. Un mes después de comenzar a trabajar fue cuando comenzó a comprar poco a poco las materias primas para poder hacer los productos. Sin embargo, estos ingresos no eran suficientes para poder invertir en su emprendimiento. Aun así, pudo hacer una cartera de clientes relativamente rápido, puesto que existe una gran cantidad de distribuidores de productos químicos y podía conseguir cualquier tipo de materia prima en la cantidad deseada.

Uno de los temas que se convirtió en un obstáculo para ella, fue el registro sanitario: los productos de limpieza y cosméticos, requieren una notificación sanitaria y para esto hay que realizar un trámite que, aparte de burocrático, es costoso, y más aún cuando se pretende crear productos terapéuticos. Eso es lo que hasta la actualidad la estanca un poco, aunque destaca que en Ecuador hay instituciones que subsidian algunos costos para que se pueda realizar el registro. Sin embargo, los laboratorios calificados que son los que realizan los análisis para registrar el producto piden muestras tan exorbitantes que al final pagan más en la materia prima que se compra para hacerlos que por el trámite que se realiza con el subsidio, ya que las ventas no dan para cubrir ese gasto.

Leticia expresa que no ha sufrido discriminación en Ecuador durante todo el proceso de registro sanitario, y que entiende que todas las productoras pasan por el mismo proceso independientemente de la nacionalidad del solicitante. Se siente muy agradecida de saber que existen instituciones dispuestas a brindar ayuda para determinados procesos, y son sus propios amigos ecuatorianos quienes le han orientado sobre cómo hacer las cosas. También, le brindaron los contactos, los cuales son información muy valiosa que ella no sabía en ese momento.

Considera que sus tres primeros años en Ecuador fueron muy buenos, hasta que llegó la pandemia, y desde hace un año están residiendo en Portoviejo, Manabí.

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

Leticia estaba trabajando en una empresa de cosméticos y, con el impacto de la pandemia, hubo recorte de personal, ella fue una de las personas que resultaron afectadas. Estuvo todo ese año completo sin un trabajo y sin un ingreso fijo, pero sin embargo no todo fue tan malo para ella, ya que por la propia situación de la pandemia aumentaron las ventas en su negocio, sobre todo de productos, como: anti-bacterial,

alcohol y todos los artículos dedicados a la sanitización. Incluso está desarrollando una línea de trabajo que se denomina sanitización del ambiente, dirigido a espacios como consultorios médicos o consultorios odontológicos, y que también se puede utilizar en casas donde ha habido una persona que padezca COVID.

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

Leticia conoció el programa **Emprende Segur@** a través de grupos de WhatsApp que tienen los migrantes venezolanos en Guayaquil para compartir información. Ahí conoció a unas chicas que trabajan en una asociación llamada Venezolanas Globales, una red de apoyo global de que le invitaron a formar parte. Al entrar en esta entidad conoció la promoción del capital semilla y del programa de formación gestionado por FUDELA. Al principio no sabía lo que era, pero comenzó a investigar, llenó los formularios y salió aceptada en el programa. Pasó seis meses de formación con breves evaluaciones sobre la parte financiera, que fue donde se puso más énfasis. Al final quedó muy satisfecha porque su proyecto fue uno de los ganadores.

A través de su participación en el programa, Leticia logró recibir el Capital Semilla. El dinero lo utilizó para comprar materias primas e insumos, porque le hacían falta algunos equipos que eran para trabajar a escala micro. Con ese aporte pudo comprar una gran variedad de cosas que le permitió diversificar más su producción.

El proyecto viene desde Venezuela y cuando llega a Ecuador, tenía una línea en el proyecto que era de producción magnesio. A su esposo le gusta mucho la historia y al leer la historia de Ecuador, encontró un lugar llamado Vilcabamba Valle Sagrado, donde los suelos son ricos en magnesio y es muy conocido por la longevidad de sus habitantes. De ahí salió el nuevo nombre de su proyecto, que es Formulaciones Magistrales Vilcabamba, aunque ya en Guayaquil comercializaba una línea de productos con ese nombre, que iban de 10 a 15 productos diferentes.

Una vez concluidas las formaciones del **Emprende Segur@**, fue aplicando esos conocimientos para trabajar de una forma más organizada, principalmente en el área de modelo de negocio, donde le enseñaron de forma resumida lo que es un negocio. Por otro lado, le gustó mucho la parte financiera, donde además de explicarles bien cómo podrían hacer las cosas, les facilitaron tablas de Excel con fórmulas y dónde solamente con rellenar los datos daba un resultado que le hacía ser consciente de los gastos del negocio.

Para Leticia el programa cambió su vida para bien dado que “cuando se tiene un empuje y acompañamiento, aunque las ventas sean bajas y la economía esté dura, la persona tiende a tener más ánimo para luchar por sus objetivos, es por eso que las cosas que se van a hacer se hacen de una mejor manera y una mejor actitud, y eso trae mágicamente mejores resultados”. El hecho que se le haya tomado en cuenta en el proyecto, más allá de darle apoyo económico, fue algo gratificante para ella. Sus palabras fueron escuchadas en las clases impartidas y además pudo hacer *networking*. Muchos le escribían por privado para preguntar por sus productos, siendo estos contactos que se quedan, aunque no hayan comprado de forma inmediata. El hecho de que en el

programa le ayudaran económicamente con un premio por formarse es algo que considera maravilloso. Leticia expresa que “el saber aprovechar los recursos que da el proyecto, permite que el emprendimiento crezca, porque si se conoce lo que se hace y se tiene una inyección económica para hacerlo, debe generar mejores resultados”.

## 6. Visión y planes de futuro

Los planes de Leticia para el futuro están enfocados en la continuidad de su negocio y en unificar su imagen corporativa. Debido a la diversidad de productos que oferta bajo distintas marcas, sus clientes no identifican bien si es o no ella quien los hace. Una de sus metas es que todos sus productos sean reconocidos bajo el nombre Químicos Leticia Díaz, que era la marca que utilizaba en Venezuela. En Ecuador diversificó dependiendo de la tipología de los productos (terapéuticos, cosméticos, de limpieza, etc.). Actualmente prefiere que sean clasificados de otra manera ya sea por colores, audiovisual, imágenes, pero que todos estén bajo la misma marca.

En cuanto a su condición migratoria en un futuro, Leticia cuenta que en Portoviejo no ha conseguido un trabajo fijo ya que en esa localidad no hay industrias y un químico usualmente aplica es a este tipo de empresas. Sin embargo, dado que a su esposo le salió una oportunidad de empleo en Cuenca y se encuentra allí, de salirle un contrato fijo trasladará su proyecto a esa localidad.

## **SANDRA PEREZ (ECUADOR)**

### *Emprendimiento: Mi dulce Panadería*

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

Sandra Pérez es oriunda de Ambato de la Provincia Tungurahua, Ecuador. Sus padres eran campesinos y emigraron a Quito cuando ella y su hermana eran muy jóvenes. Actualmente tiene 58 años y está divorciada. Tiene dos hijas y, además, tomó la decisión de adoptar un niño de 15 años que actualmente tiene 22 y que le ayuda con los trabajos en la panadería.

En su adolescencia soñaba con estudiar Medicina, pero esto no fue posible porque quedó embarazada y tuvo que enfrentar el rol de ser madre. Su niña nació con neumonía y debía recibir atención médica continuamente, por lo que tuvo que dedicarse a la familia y no pudo seguir estudiando.

En un principio su esposo, se encargaba de mantener el hogar, pero después él decidió tomar otro rumbo y ella encargarse sola de sus hijas. Tuvo que buscar empleo, trabajando secretaria de una oficina y como ayudante en un almacén de repuestos hasta que, finalmente, su madre y su hermana decidieron comprar la panadería en 2011. Mientras que sus hijas estaban en la universidad, ella iba trabajando en el negocio que es un trabajo que le gusta realizar. En 2017 se capacitó en panadería, obteniendo el título de panadera pastelera, pero en 2018 su madre quería irse y vender la panadería, ya que estaba muy endeudada, y en ese entonces ella se quedaría sin empleo. Finalmente, su

madre decidió dejarle la panadería a pesar de que no tuviera en el momento los recursos para pagarle el costo esta. A través de su labor en el negocio ha logrado ir saldando las deudas con su madre.

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

Con la llegada de la pandemia en 2020, fue cuando todo se estancó y no pudo seguir con muchos de los objetivos que se había propuesto. Estaba trabajando con una mujer que, ante la inseguridad causada por la pandemia, decidió retirarse del trabajo. Esto no fue una limitante para poder continuar trabajando intensamente junto a su hijo. Su negocio solo duró una semana cerrado, puesto que los compromisos económicos no se hacían esperar y debía seguir con el pago de las deudas a los proveedores. Logró sacar un permiso para poder circular y trabajaba desde las ocho de la noche, haciendo el pan, para que su hijo pudiera venderlo en la panadería desde las siete de la mañana, porque solo tenían tiempo para vender hasta las dos de la tarde.

Desde que llegó la pandemia no tuvo vida social. No podía reunirse con sus amigas, con las que mantenía comunicación desde el colegio, debido al miedo que aún sigue generando la pandemia en algunas de ellas.

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

Su primer contacto con el Programa Emprende Segur@ fue a través de la red social Facebook, que fue donde conoció que se iba a llevar esta iniciativa de la OIT. Durante la pandemia aprovechó para leer los formularios que llegaban, porque no tenía una formación de cómo llevar un negocio y se dejaba guiar de lo que terceras personas le decían. Una vez completados los formularios, le comunicaron que iba a recibir cursos de capacitación para saber cómo llevar un negocio.

Sandra se siente satisfecha con el apoyo brindado a través del programa. Tuvo acompañamiento desde que decidió participar, y valora de forma muy positiva el desempeño de los maestros durante el tiempo que se impartieron las capacitaciones. Además, no se enfocaron solo en lo teórico, sino que también apoyaron su crecimiento como persona.

Uno de sus mayores miedos durante el proceso fue la amenaza de perder su panadería por cuestiones de entendimiento con el dueño del edificio donde está el local. Finalmente, lograron quedar de acuerdo y pudo quedarse con su negocio, una situación que la llena de gratitud, fortaleza y fe para continuar trabajando por sus metas. Actualmente cuenta con empleados de distintas nacionalidades, lo que le permite generar oportunidades para más personas.

## 6. Cómo ha cambiado su vida después de Emprende Segur@

El programa le ha servido como motivación e inspiración para seguir perseverando por sus metas. A través del Emprende Segur@, cuando se sintió desanimada tuvo ese apoyo



emocional que le impulsó a continuar y a saber que, más allá de las limitaciones, puede llegar a donde se proponga.

Con el capital semilla pudo comprar una refrigeradora que le permite descansar un poco más, puesto que cuando no contaba con esta debía levantarse a la tres de la madrugada para que el pan pudiera estar a la siete de la mañana. En cambio, ahora, junto con otra empleada, hacen el pan y lo refrigeran, en la noche lo sacan, y puede llegar a las cinco de la mañana, una hora más cómoda para ella, aunque siga implicando madrugar.

Le ha tocado vivir del día a día, puesto que desde que su hermana y su madre decidieron irse, los ingresos generados por el negocio han sido para pagar deudas, donde casi no le quedaba dinero para ella. Pero, en todo caso, le satisface que siempre hay suministro y mecanismos para que su negocio pueda seguir funcionando. Las personas que le brindaron acompañamiento durante el programa la orientaron para que pueda organizarse mejor, consiga ahorrar parte de sus ingresos en el banco y las cosas que se iban haciendo mal se han ido corrigiendo.

### 7. Su visión y planes a futuro

Su visión y planes de futuro pasan por fortalecer su emprendimiento y, a través de este, lograr abrir otro negocio de comida en general, puesto que para ella la panadería es muy sacrificada y el margen es bajo.

A Sandra, le gustaría viajar para conocer otros países y así disfrutar los beneficios del trabajo realizado, aunque cree que ir a vivir en otro lugar se le complica por su edad, ya que los trabajos en el exterior son muy intensivos y teme que sus fuerzas no le permitan realizarlos.

## 16.7 ANEXO 7. TÉRMINOS DE REFERENCIA