



## ***Evaluación agrupada independiente 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”***

### **Resumen Ejecutivo**

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

**Naturaleza de la evaluación:** Agrupada independiente

**Calendario de la evaluación:** Final

**Fecha de la evaluación:** febrero a julio 2022

**País:** Ecuador y Perú

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

**ODS:** 5, 8, 10

**Oficina Técnica:** DWT/CO - Lima

**Oficina Administrativa:** OIT - Lima

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

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

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

**Donante y presupuesto:** USAID, USD 4,000,000; AECID, EUR 250,000

**Palabras clave:** [Use themes as provided in i-eval Discovery](#)

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.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

<p><b>Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto</b></p>	<p>El informe presenta los resultados 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.</p> <p>El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación de Artival Research &amp; Evaluation y se presenta ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.</p>
<p><b>Propósito, alcance y metodología de la evaluación</b></p>	<p>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”.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Se han seguido metodologías cuantitativas y cualitativas de investigación, incluyendo las técnicas de revisión documental, entrevistas semiestructuras, grupos de discusión, historias de vida y cuestionarios online.</p>

## PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

<p><b>Principales hallazgos</b></p>	<p><b>Validez del diseño</b></p> <p><b>1.1 La Teoría de Cambio (TdC)</b> 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. <b>1.2</b> No se pudo concretar hasta qué punto el diseño de la TdC se hizo de manera <b>participativa</b>. <b>1.3</b> 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</p>
-------------------------------------	--

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 Segur@, 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 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 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, 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.

#### 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.

<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)

## 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 hacia el impacto y la sostenibilidad

**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.

## Principales 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 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 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.*

## LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

### Lecciones aprendidas

**LA1. El valor agregado de la incidencia política.** 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. 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. 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.

**LA2. Participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores.** 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.

**LA3. Necesidad de incluir de una estrategia de género de forma transversal.** 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. 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.

### Buenas prácticas

**BP1.** El proyecto pudo **adaptarse al contexto de la pandemia COVID-19**, 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.

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 originar y relacionados con el ámbito de la incidencia política.

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.

**BP2.** La descentralización de las intervenciones 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.

**BP3.** Se ha constatado el gran esfuerzo realizado para que la función de Monitoreo y Evaluación 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

## 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. *Vinculado a Conclusión 2, 3, 6, 12 y 13.* 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, 10 y 11.*

2. 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. Más sobre esto en las recomendaciones referidas al Monitoreo y Evaluación. *Vinculado a Conclusión 7 y 10.* **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 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. Sólo 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. *Vinculado a Conclusión 2.* 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. *Vinculado a Conclusión 2.* 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 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. En los casos de participación de la población meta y 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). *Vinculado a Conclusión 7.* **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. *Vinculado a Conclusión 7. 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.