

Rúbrica de autoevaluación

¿Cómo medir las capacidades de los gobiernos locales para impulsar la integración socioeconómica de las personas en movilidad?



[Descarga la rúbrica de autoevaluación de capacidades para la integración](#)



Índice

Presentación	3
1. ¿Qué es la rúbrica de autoevaluación?	6
2. ¿Cuándo aplicar la rúbrica?	9
3. ¿Cómo está organizada la rúbrica?	9
4. ¿Cómo aplicar la rúbrica?	13
5. De la autoevaluación a la acción progresiva	20
Referencias	21

Presentación

Durante la última década, la movilidad humana en América Latina y el Caribe ha experimentado transformaciones significativas tanto en su dimensión cuantitativa —reflejadas en el incremento de los flujos migratorios desde, hacia y a través de los países de la región— como en su dimensión cualitativa, evidenciando cambios en la naturaleza del fenómeno migratorio, así como en sus dinámicas, trayectorias y características estructurales¹.

La cantidad de personas migrantes que residen en la región ha experimentado un notable incremento pasando de 8,3 millones en 2010 a 16,3 millones en 2022 (Selee et al., 2023)². Este incremento se explica, en gran medida, por el aumento exponencial del número de personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela durante la última década.

A nivel global, este grupo constituye una de las poblaciones más numerosas. Para mayo de 2025, había 7,9 millones de personas migrantes y refugiadas venezolanas en todo el mundo, en su gran mayoría —el 86%— en países de América

Latina y el Caribe. El país que más personas venezolanas acogía era Colombia (2,81 millones), seguido de Perú (1,66 millones); Brasil (680 mil); Chile (669 mil) y Ecuador (440 mil)³.

La proporción de migrantes hombres y mujeres en los principales países de destino de América Latina y el Caribe es similar y se trata, mayoritariamente, de una población joven. En varios países la participación de las personas migrantes en edad de trabajar (de 15 a 64 años) supera a la de las personas nativas (BID, OCDE, PNUD, 2023)⁴.

En líneas generales, las personas migrantes intrarregionales cuentan con niveles educativos similares o incluso superiores al promedio de las comunidades de acogida. Muchas de esas personas son jóvenes con educación secundaria completa, y un número creciente cuenta con estudios universitarios. Un caso destacado es el de las personas migrantes y refugiadas venezolanas, quienes muestran un alto nivel educativo en comparación

¹ Sobre los cambios de la movilidad humana en América Latina y el Caribe, véase:

Cecchini, S. y Martínez Pizarro, J. (2023) Migración internacional en América Latina y el Caribe: una mirada de desarrollo y derechos, en Revista de la CEPAL N° 141

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/93d4c7e7-4186-487ca57a-0efe774050f1/content>

OIM (2021) Grandes movimientos de migrantes altamente vulnerables en las Américas provenientes del Caribe, Latinoamérica y otras regiones. OIM, San José y Buenos Aires.

<https://publications.iom.int/es/node/3501>

OIT (2024e) Movilidad humana y migración laboral en América Latina y el Caribe Movimientos, tendencias y desafíos de gobernanza. Nota de políticas.

https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/oit_tendencias_movilidad_humana_y_migraci%C3%B3n_laboral_america_latina_caribe_2024.pdf

² Selee, A., V. Lacarte, A. Ruiz Soto, D. Chaves-González, M. J. Mora, A. Tanco (2023). In a Dramatic Shift, the Americas Have Become a Leading Migration Destination. Migration Policy Institute: Washington DC.

<https://www.migrationpolicy.org/%20article/latin-america-caribbean-immigration-shift>

³ R4V (2025) América Latina y el Caribe, Refugiados y Migrantes Venezolanos en la Región. Refugiados y migrantes de Venezuela | R4V

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

⁴ Banco Interamericano de Desarrollo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (2023) ¿En qué situación están los migrantes en América Latina y el Caribe?: mapeo de la integración socioeconómica.

<https://publications.iadb.org/es/en-que-situacion-estan-los-migrantes-en-america-latina-y-el-caribe-mapeo-de-la-integracion>

con otros grupos migrantes. Por ejemplo, en países como Argentina y Colombia, una gran proporción de ellas ha cursado estudios superiores (OIT, 2024a y b)⁵.

A su vez, entre los cambios más relevantes que se evidencian en la movilidad humana de la región, cabe destacar el surgimiento de nuevos perfiles migratorios, el crecimiento sostenido de la movilidad intrarregional, la creciente multidireccionalidad de los flujos migratorios, así como el incremento de las situaciones de irregularidad y vulnerabilidad que enfrentan las personas en movimiento. Estas condiciones afectan no solo a quienes migran por razones económicas o familiares, sino también a quienes requieren protección internacional.

Si bien estos movimientos masivos generan presiones sobre los sistemas de empleo, vivienda y protección social de los países de tránsito y de destino, también ofrecen oportunidades de dinamización económica y enriquecimiento cultural, si se logra gestionar adecuadamente ese flujo.

Los municipios de acogida, especialmente los de nivel intermedio⁶, se sitúan en primera línea de la gestión migratoria aun cuando en la mayoría de los casos no cuentan con los recursos ni las capacidades necesarias. Su principal reto es transformar la migración en un factor de desarrollo, garantizando el acceso de las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas a un trabajo decente y a servicios públicos de calidad.



Imagen: neuqueninforma

Para apoyar esta gestión de los municipios se creó la Caja de Herramientas **Territorios Integradores**. Este recurso se basa en los resultados de una evaluación de la capacidad de ocho ciudades intermedias⁷ de seis países de la región de América Latina y el Caribe para integrar a personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas.

La evaluación se realizó considerando cinco dimensiones clave⁸, que abarcan distintos aspectos de la integración socioeconómica:

⁵ OIT (2024a) Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: ¿quiénes son y qué barreras enfrentan para su integración socioeconómica?

<https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/Informe%20general%20ARG.pdf>

⁶ Los municipios o ciudades intermedias son aquellas con una población entre 50.000 y un millón de habitantes que, en general, cumplen un papel fundamental al conectar importantes áreas rurales y urbanas con servicios e infraestructuras básicas. Las ciudades intermedias albergan al 20 % de la población mundial y a un tercio de la población urbana total. Fuente: United Cities and Local Governments (s.f) UCLG Forum https://intermediarycities.uclg.org/en/about-forum?utm_source=chatgpt.com

⁷ Mendoza y Lomas de Zamora- Argentina; Antofagasta- Chile; Cartagena- Colombia; Heredia- Costa Rica; San Pedro Sula- Honduras; Tapachula y Tijuana – México.

⁸ Las cinco dimensiones corresponden a los módulos de la Caja de Herramientas.



**Empleo y
emprendimiento**



**Tejido
productivo**



**Políticas para
la integración**



Cohesión social



**Salud y
educación**

Las dimensiones Políticas para la integración y Cohesión social abordan aspectos transversales que complementan y facilitan el trabajo en las demás áreas. Las dimensiones restantes se centran en temas específicos que se materializan en la prestación de servicios puntuales.

La evaluación identificó cinco desafíos clave que los municipios enfrentan en la integración de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas. A partir de estos hallazgos, se diseñaron 20 herramientas específicas que se agrupan en los cinco módulos de la caja de herramientas Territorios Integradores⁹.

Los desafíos identificados son:

1 Vacíos normativos para incorporar el enfoque migrante en la planificación local.

2 Coordinación intergubernamental limitada y fragmentación entre actores.

3 Servicios de empleo y emprendimiento poco adaptados a las trayectorias y necesidades de las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas.

4 Acciones aisladas frente a la xenofobia y la discriminación.

5 Déficit en la recolección y uso de datos desagregados por condición migratoria en sectores como salud y educación. Para que otros gobiernos locales puedan realizar su propia evaluación y abordar estos retos, el instrumento de evaluación utilizado en el estudio (denominado rúbrica) ahora está disponible públicamente, complementando así los módulos de la Caja de Herramientas.

⁹ Para más información consultar [“Cartografía de capacidades locales para la integración: Diagnóstico y herramientas para ciudades intermedias de América Latina y el Caribe”](#).

Para que otros gobiernos locales puedan realizar su propia evaluación y abordar estos retos, el instrumento de evaluación utilizado en el estudio (denominado rúbrica) ahora está disponible públicamente, complementando así los módulos de la Caja de Herramientas.

1. ¿Qué es la rúbrica de autoevaluación?

Una rúbrica es un instrumento de evaluación que organiza criterios y niveles de logro con descriptores observables, para determinar de forma consistente el desempeño o la madurez de un proceso o institución.

En este caso la rúbrica permite evaluar el desarrollo y/o capacidades técnicas que tiene un municipio para integrar personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en la vida social y económica del territorio.

Al aplicar el instrumento, el municipio podrá ubicar su situación en una escala de cinco niveles de desarrollo - nulo/incipiente, básico, en desarrollo, en transformación y consolidado-, y obtener una radiografía objetiva de sus capacidades en las siete dimensiones clave de la integración.

A partir de los resultados de su evaluación particular, el gobierno local podrá:



Auto diagnosticar el nivel de desarrollo de su gestión y las brechas existentes.



Priorizar las áreas de intervención clave para lograr el mayor impacto.



Diseñar una hoja de ruta con pasos claros y metas realistas para avanzar de nivel.



Dar seguimiento al progreso institucional para medir y demostrar los avances.



Coordinar con otros actores territoriales clave para una respuesta articulada.

En resumen, aplicar la rúbrica convierte el objetivo de la integración socioeconómica de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en un proceso gestionable, evaluable y orientado a la mejora continua, centrado en las personas y con un enfoque de desarrollo territorial.

Dimensiones clave para la integración socioeconómica de personas en movilidad¹⁰:

Empleo



Dimensión que abarca las políticas y servicios orientados a la integración laboral en igualdad de oportunidades. En el marco de la integración socioeconómica, el empleo se entiende como la capacidad del gobierno local para eliminar barreras de acceso y permanencia en el trabajo, ajustar procesos de orientación y formación de personas que buscan empleo, y de articularse con los empleadores mediante rutas de empleo claras.

Emprendimiento

Dimensión orientada a fomentar que personas en movilidad y también la comunidad de acogida, participen en condiciones de equidad en procesos de creación y gestión de negocios o proyectos que promuevan la generación de ingresos y la autonomía económica. Es una vía clave de integración socioeconómica que aprovecha saberes, experiencias y redes, diversifica la economía y puede generar empleo.



Tejido productivo



El tejido productivo se entiende como el sistema de empresas, industrias y sectores económicos de un territorio que genera empleo y oportunidades de emprendimiento. Esta dimensión analiza la capacidad del gobierno local para identificar sectores u actividades económicas clave, brechas de capital humano y condiciones para el emprendimiento, con el fin de alinear oferta y demanda de competencias, fortalecer encadenamientos y facilitar la integración socioeconómica

¹⁰Para facilitar la autoevaluación, se desagregaron las dimensiones “Empleo y emprendimiento” y “Salud y educación”.

Políticas para la integración

Dimensión que comprende la capacidad del gobierno local para integrar a las personas en movilidad en las políticas sociales y económicas, considerando el marco normativo, la planificación, los arreglos institucionales, la gestión presupuestal, los sistemas de información y monitoreo, la coordinación interinstitucional y la inclusión de enfoques de género y diferencial/interseccional.



Cohesión social

Dimensión relacionada con la capacidad del gobierno local para promover la convivencia entre comunidades de acogida y personas en movilidad, valorando la diversidad y el acceso equitativo a oportunidades. Considera la existencia de espacios interculturales, campañas contra la discriminación, mecanismos de participación y protección, y la capacitación del personal con enfoque diferencial e intercultural.



Salud

Dimensión que tiene que ver con la capacidad del gobierno local para garantizar la integración de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en el sistema de salud, mediante marcos normativos y estrategias que aseguren igualdad de acceso, eliminación de barreras y procedimientos con enfoque diferencial e intercultural.



Educación

Dimensión relativa a la capacidad del gobierno local para garantizar el acceso y la permanencia en condiciones de igualdad de niñas, niños y adolescentes en movilidad en la educación primaria y secundaria. Incluye la eliminación de barreras administrativas, el aseguramiento de tránsitos escolares continuos y la promoción de un entorno intercultural y libre de discriminación.



2. ¿Cuándo aplicar la rúbrica?

El instrumento puede aplicarse en distintos momentos estratégicos del ciclo de planificación y seguimiento de políticas.

En la **fase inicial del ciclo o formulación del plan**, se recomienda utilizarlo antes de elaborar o ajustar el Plan de Desarrollo, el plan sectorial o el plan anual operativo. Su propósito es producir una línea de base por dimensión y orientar la definición de prioridades, metas y la asignación de recursos.

Durante la **revisión semestral** el instrumento permite verificar los avances en criterios críticos —particularmente en empleo y emprendimiento, que suelen ser los más dinámicos—, así como ajustar las acciones y presupuestos de seguimiento.

En el **cierre anual**, el uso del instrumento es clave para la preparación del informe de gestión. En este momento se actualiza el nivel global y por dimensión, se documentan las lecciones aprendidas y se generan insumos para la planificación del año siguiente.

Finalmente, existen **aplicaciones extraordinarias** que pueden ser necesarias según el contexto. Entre ellas se encuentran cambios normativos relevantes a nivel nacional o subnacional que afecten el acceso a servicios para personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas, choques de demanda como picos de llegada o emergencias locales, y la implementación de proyectos piloto o asistencias técnicas que requieran mediciones de tipo pre y post.

3. ¿Cómo está organizada la rúbrica?

La rúbrica debe ser entendida como un sistema de siete rúbricas temáticas, —una por cada dimensión de la integración socioeconómica— que, en conjunto, conforman el instrumento de evaluación. El instrumento, que se presenta de manera operativa en el archivo Excel **Rúbrica de autoevaluación de capacidades para la integración**, permite seleccionar el nivel alcanzado en cada uno de los criterios de evaluación de cada dimensión. Automáticamente se genera un resultado por dimensión y, al finalizar, el archivo consolida los resultados en una hoja de recopilación que facilita la comparación entre las diferentes dimensiones.

Los criterios de evaluación para cada dimensión se detallan a continuación:

1. Empleo

- 1.1 Integración del enfoque migrante en marcos legales de empleabilidad
- 1.2 Información de perfiles ocupacionales y barreras al empleo
- 1.3 Acceso a servicios de empleabilidad y mitigación de barreras

2. Emprendimiento

- 2.1** Integración del enfoque migrante en marcos legales de emprendimiento
- 2.2** Información de vocaciones productivas y barreras al emprendimiento
- 2.3** Acceso a servicios de emprendimiento y mitigación de barreras

3. Tejido productivo

- 3.1** Identificación de sectores productivos con potencial de crecimiento e inclusión
- 3.2** Identificación de brechas de capital humano
- 3.3** Articulación con el sector productivo

4. Políticas para la integración:

- 4.1** Articulación entre los niveles de gobierno
- 4.2** Articulación entre el gobierno local y actores no gubernamentales
- 4.3** Incorporación de la perspectiva de género en marcos legales de la gestión migratoria

5. Cohesión social

- 5.1** Fomento de espacios de encuentro intercultural
- 5.2** Capacitación y sensibilización de funcionarias y funcionarios
- 5.3** Sensibilización y prevención de la discriminación y la xenofobia
- 5.4** Participación de la sociedad civil en el ciclo de política pública

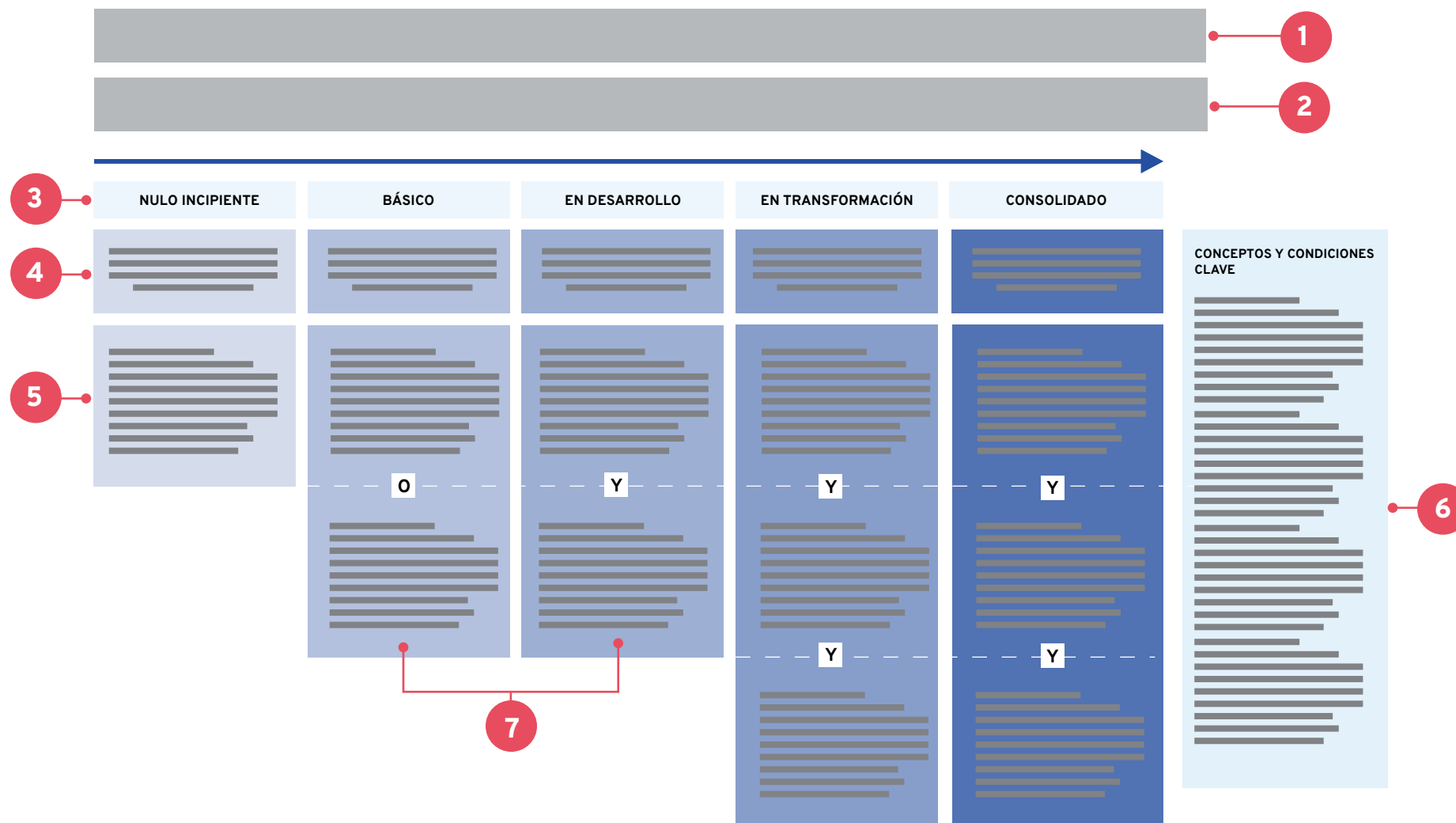
6. Salud:

- 6.1** Marcos legales de planeación para la integración en los servicios de salud
- 6.2** Caracterización poblacional y de necesidades de salud
- 6.3** Medidas para el acceso en condición de igualdad a servicios de salud

7. Educación:

- 7.1** Marcos legales de planeación para la integración en los servicios de educación primaria y secundaria
- 7.2** Caracterización poblacional y de necesidades de educación primaria y secundaria
- 7.3** Medidas para el acceso en condición de igualdad a servicios de educación primaria y secundaria

Cada una de las rúbricas temáticas que encontrará en el archivo Excel tiene la siguiente estructura:



1	2	3	4	5	6	7
Dimensión	Criterio de evaluación / Pregunta guía	Niveles de desarrollo (5 columnas)	Descriptor breve	Descripción detallada	Conceptos y condiciones clave	Los conectores "Y" y "O"

1.



Dimensión

Área temática de análisis (p. ej., Empleo, Salud). Define el alcance de los criterios que se evaluarán.

2.



Criterio de evaluación / Pregunta guía

Enuncia, en forma de pregunta, el aspecto específico que se medirá dentro de la dimensión.

3.



Niveles de desarrollo (5 columnas)

El archivo Excel de la rúbrica asigna puntajes numéricos a la progresión de izquierda a derecha de los niveles: Nulo o incipiente (1), Básico (2), En desarrollo (3), En transformación (4), Consolidado (5).

4.



Descriptor breve

Frase corta que sintetiza el rasgo principal del nivel.

5.



Descripción detallada

Texto explicativo con condiciones observables y verificables para ubicar el nivel. Estos son los elementos que le permiten a quien aplica la rúbrica saber exactamente qué debe cumplir para ubicar al municipio en un nivel o avanzar al siguiente.

6.



Conceptos y condiciones clave (barra lateral):

Definiciones breves y explicación operativa de las condiciones usadas en las descripciones por nivel, para facilitar una lectura homogénea.

7.

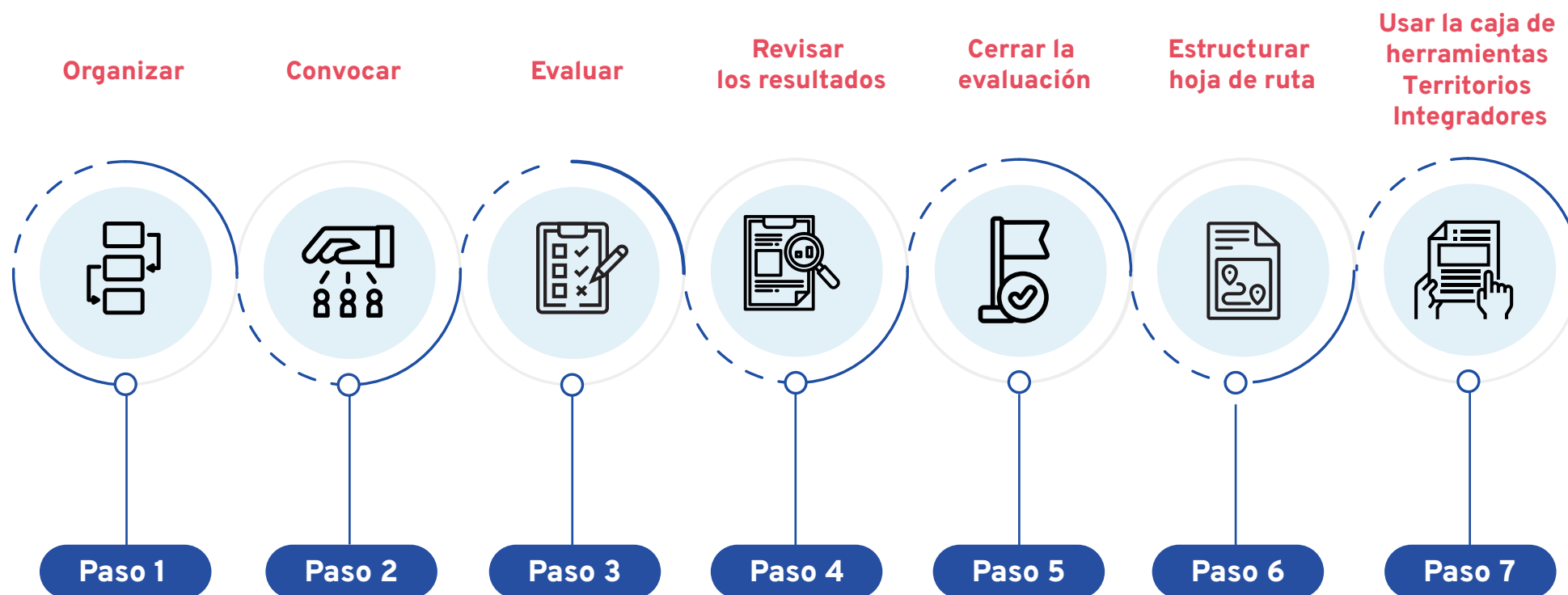


Los conectores "Y" y "O"

Indican cómo interpretar las condiciones dentro de cada nivel. El conector Y significa que deben cumplirse dos o más condiciones o parámetros a la vez (por ejemplo, "existe política y hay seguimiento anual" → ambas se deben cumplir. El conector O indica que con cumplir uno solo es suficiente para alcanzar ese nivel (por ejemplo: "convenio con empresas o protocolo de derivación" → cualquiera de los dos, vale).

4. ¿Cómo aplicar la rúbrica?

La aplicación de la rúbrica debe ser un ejercicio organizado que permita analizar la situación real del municipio con base en evidencias y en la experiencia de quienes participan. Para orientar el proceso, se recomienda el siguiente paso a paso:





Hay dos elementos clave para organizar la aplicación de la rúbrica: **el equipo evaluador y el alcance de la autoevaluación.**

La rúbrica está concebida como un **ejercicio colectivo de diagnóstico y planificación**, en el que idealmente participan distintas dependencias y niveles de decisión. La evaluación gana legitimidad y utilidad cuando integra miradas diversas: personas con conocimiento operativo de los servicios y procedimientos, representantes de enfoques diferenciales (género, juventudes, discapacidad, pertenencia étnica, entre otros) y actores con capacidad de decisión en el nivel directivo.

Sin embargo, en algunos contextos locales la disponibilidad de personal es limitada. En estos casos, la aplicación de la rúbrica podría ser un **ejercicio individual** realizado por una sola persona u oficina, siempre que se procure complementar la información con insumos de otras áreas, fuentes secundarias de datos y reportes, y que los resultados se compartan y validen con las instancias pertinentes.

En cuanto a su **alcance**, la autoevaluación puede abarcar las siete dimensiones de la integración (**evaluación integral**) o enfocarse en una o varias de interés particular (**evaluación focal**).

Si la rúbrica se aplica en equipo, su conformación puede variar según el alcance definido, por ejemplo:

- ▶ **Evaluación integral (todas las dimensiones):** Se recomienda un grupo de ocho a 12 personas con representación de áreas como planeación, desarrollo económico, relación con el sector empresarial, servicios sociales, salud, educación, datos y estadísticas, presupuesto y asesoría jurídica. La Alcaldía o Secretaría de Gobierno puede brindar orientación general y resolver cuellos de botella a nivel de decisión.
- ▶ **Evaluación focal (una o varias dimensiones):** Equipo reducido por cada dimensión, con un líder especializado y con el apoyo de planeación y datos y estadísticas, para asegurar método y evidencias.

Si el equipo es reducido (menos de ocho personas), el ejercicio se puede hacer en plenaria, si es más amplio, se pueden organizar subgrupos, asignando a cada uno una dimensión específica o un criterio dentro de la dimensión que se analiza. En este caso, para facilitar la puesta en común, cada subgrupo puede seleccionar una persona encargada de recopilar y presentar los resultados y argumentos del grupo.

En todos los casos, debe existir una **instancia coordinadora** —sea una oficina, dependencia o persona— que se ocupe de:

- Organizar la aplicación de la rúbrica (definir la modalidad de trabajo, el número de sesiones necesarias¹¹, la duración de las sesiones y la estructura de la agenda).
- Hacer la convocatoria del equipo (si es necesario)
- Facilitar el ejercicio grupal (ejerciendo el rol de moderador, por ejemplo)
- Garantizar que el proceso y los resultados se documenten y se utilicen efectivamente en la gestión local.

Paso 2



Convocar

La entidad/oficina o persona coordinadora debe convocar a la o las reuniones de trabajo dando a conocer **los objetivos, la agenda y los resultados esperados**. Se debe solicitar a los participantes que lleven ejemplos, registros o documentos que respalden la situación actual de la gestión en cuanto a las dimensiones que se van a evaluar (planes, informes de gestión, bases de datos, normativas, actas, etc.).

Es fundamental que en la convocatoria se incluyan los detalles logísticos, como el lugar, la fecha y la hora. Adicionalmente, se debe dar seguimiento a la respuesta de la comunicación para confirmar la asistencia de los participantes.

Paso 3



Evaluar

Se recomienda que, antes de comenzar a revisar la rúbrica temática seleccionada para iniciar la evaluación, se lean las instrucciones del archivo Excel **Rúbrica de autoevaluación de capacidades para la integración** y se realice una exploración general por las rúbricas que se van a utilizar, para reconocer su estructura.

Se elige la rúbrica temática inicial y se lee el primer criterio¹², la pregunta guía y la descripción de los niveles. Después, se compara lo descrito con la situación real del municipio, apoyándose siempre en las evidencias disponibles.

En el trabajo en grupo es importante que todas las voces sean escuchadas, garantizando que se consideren diferentes perspectivas, incluidos los enfoques diferenciales. La persona que coordine y modere la sesión (o el subgrupo), debe estar, de preferencia, acompañada por alguien que pueda ir registrando los aportes.

La evaluación (asignación del nivel en cada criterio de la dimensión que se analiza) debe ser producto del consenso entre quienes participan en el ejercicio y conocen la situación. Cuando se logre **consenso**, el nivel se asigna en el espacio de la hoja de Excel destinado para ello. Es recomendable registrar una nota breve que resuma las evidencias revisadas.

Cuando se trabaja en subgrupos, cada equipo puede presentar en plenaria el nivel asignado y sus argumentos. La plenaria discute las diferencias y busca un consenso.

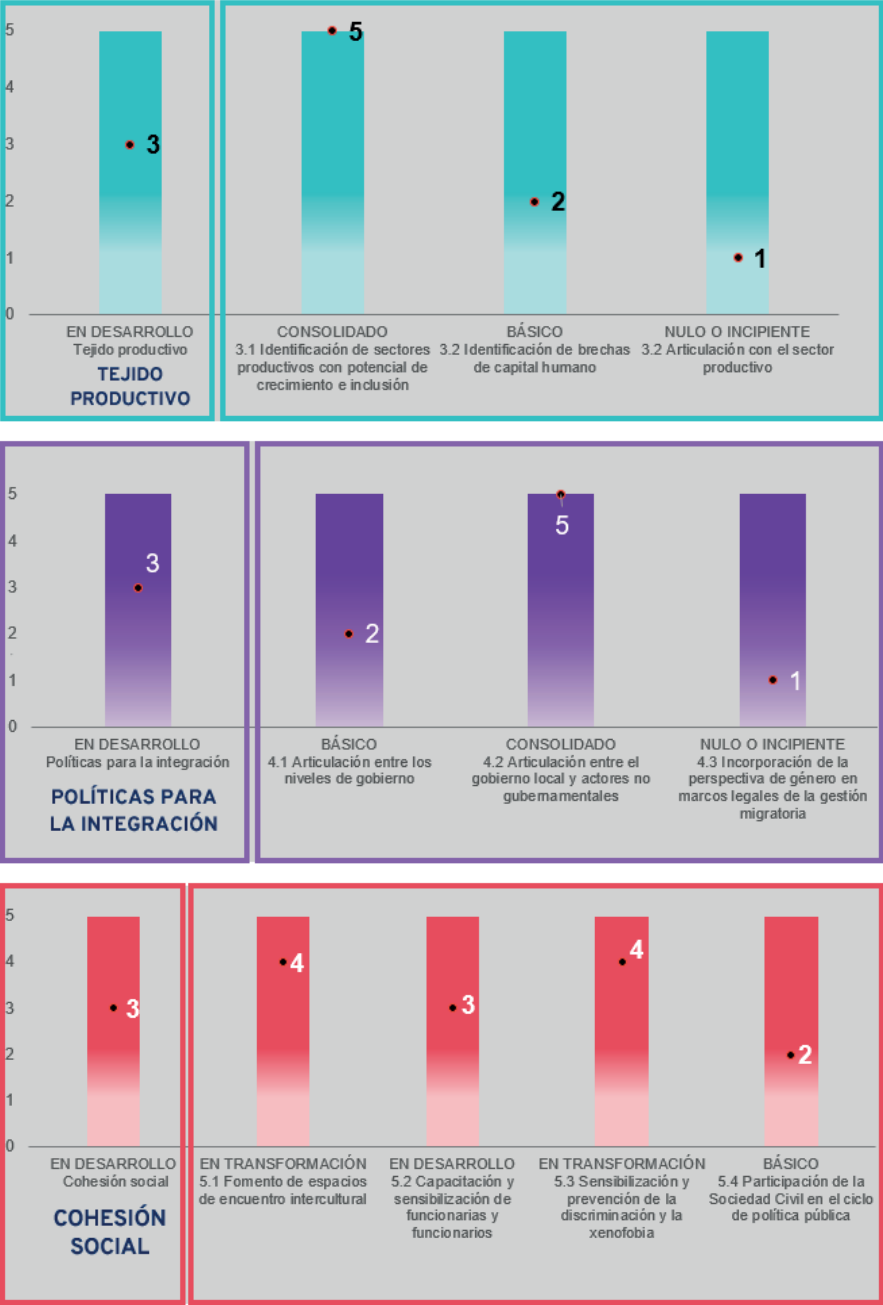
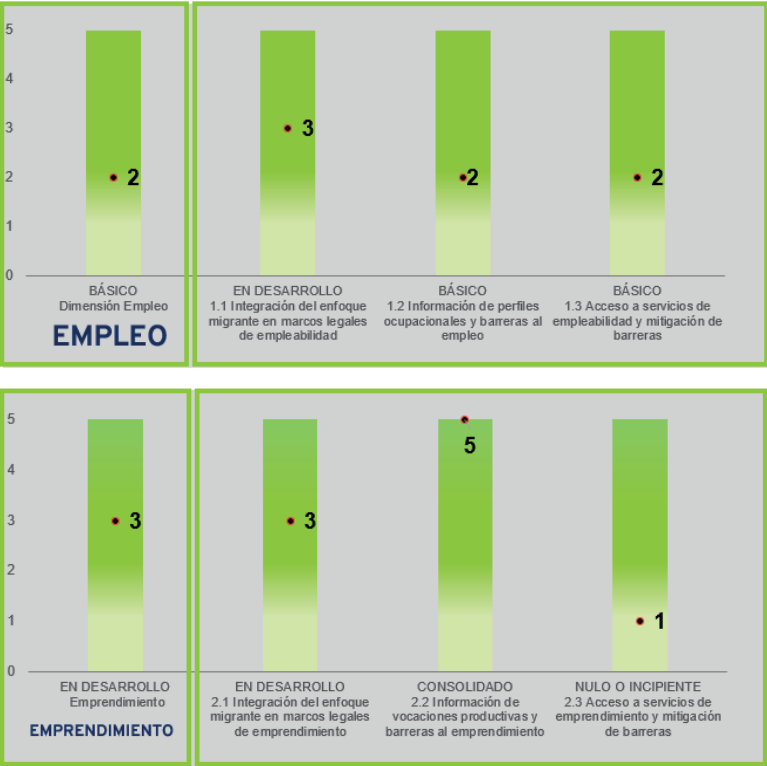
¹² En plenaria o en cada subgrupo, se lee en voz alta.

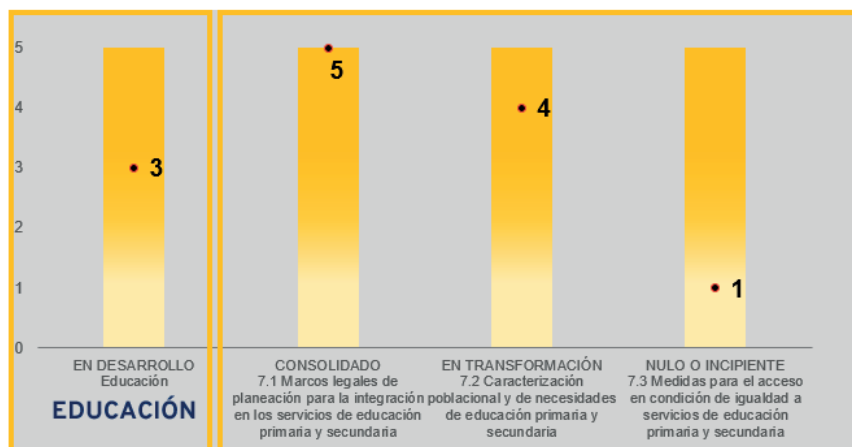
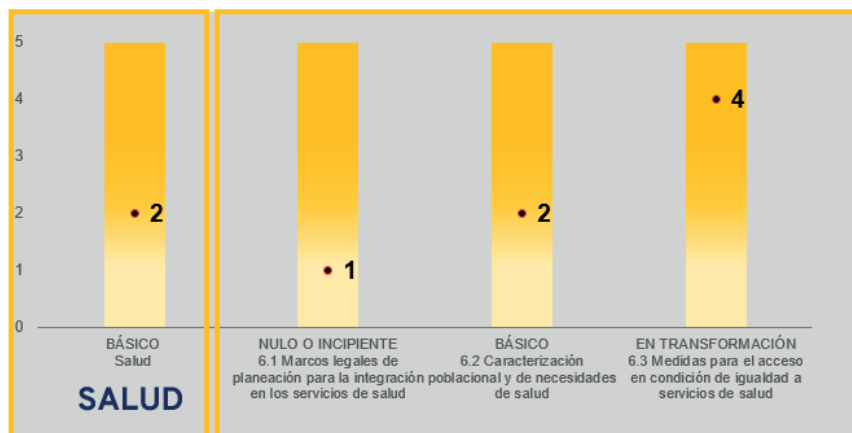
Si **no es posible llegar a consenso** en un criterio, se recomienda registrar los distintos puntos de vista y sus fundamentos, asignar el nivel más conservador (el de menor desarrollo) hasta que exista evidencia adicional que permita ajustar. Es importante dejar constancia de los disensos como insumo para el plan de acción o la hoja de ruta.

Paso 4

 Revisar los resultados

Al finalizar la evaluación en Excel, los puntajes se consolidan automáticamente en la hoja de síntesis, donde se generan gráficas de calor que facilitan la interpretación de los hallazgos.





Estas gráficas permiten visualizar de manera inmediata cuáles son las principales **fortalezas** y en qué aspectos se evidencian **brechas** que deben ser priorizadas en los planes de mejora. Para mayor comprensión, las gráficas asocian a cada nivel un puntaje de 1 a 5, siendo 1 el nivel “Nulo o incipiente” y 5 el nivel “Consolidado”. El valor asignado a la dimensión resulta del promedio de los puntajes de sus criterios de evaluación.

Aquí, las fortalezas corresponden a las dimensiones o criterios con niveles altos de desarrollo (cercanos a “Consolidado”), mientras que las brechas señalan aquellos ámbitos donde el municipio presenta menores capacidades en comparación con otras dimensiones. Dichas brechas reflejan vacíos, rezagos o desafíos pendientes que requieren mayor atención para avanzar hacia una integración más efectiva de las migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas.

A partir de los resultados de la evaluación el archivo Excel ofrece recomendaciones generales que le permitirán al gobierno, pasar del nivel actual al superior.



Ejemplo

Si en la dimensión Empleo se quiere avanzar del nivel “Básico” (2) al nivel “En desarrollo” (3) del criterio “Información de perfiles ocupacionales y barreras al empleo”, es recomendable que el gobierno local realice encuestas o grupos focales con personas en movilidad para identificar las principales barreras de acceso y permanencia en el empleo que enfrentan.

Para comenzar a realizar esta acción, se puede usar la [Guía para la caracterización de perfiles ocupacionales e identificación de barreras a la empleabilidad](#) en la caja de herramientas Territorios Integradores o consultar algunos recursos en línea: [Caja de Herramientas para la \(Re\)Integración socioeconómica, Inclusión Laboral para la Población Migrante Proveniente de Venezuela en Colombia](#) y [Ruta de las Personas Migrantes y Refugiadas: Orientaciones para su Inclusión Sociolaboral](#).

Paso 5



Cerrar la evaluación

Al finalizar la o las sesiones de aplicación de la rúbrica, se sugiere acordar los pasos siguientes: completar evidencias pendientes, socializar resultados con los niveles directivos y traducir los hallazgos en una hoja de ruta.

Para respaldar este proceso, se recomienda generar una documentación mínima que facilite el seguimiento y la toma de decisiones. Esta debe incluir:

- Un acta de sesión con los criterios evaluados.
- Los niveles acordados y las evidencias utilizadas.
- El archivo Excel consolidado con los resultados en la hoja de síntesis.
- Una lista de acciones priorizadas con responsables, plazos y recursos estimados.

En los casos en que se identifique la necesidad de recopilar evidencias adicionales, es importante que estas sean recogidas y revisadas de manera oportuna. Una vez disponibles, el equipo debe reconsiderar los niveles asignados inicialmente, ajustándolos si la nueva información así lo respalda. Esto asegura que los resultados finales reflejen de manera más precisa la capacidad institucional del municipio.

Integrar los resultados en los **sistemas de gestión de conocimiento** de la alcaldía o secretarías suele ser una buena práctica, ya que permite que los hallazgos se conviertan en insumos permanentes para la planeación estratégica, los informes de gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Paso 6



Estructurar una hoja de ruta

Al finalizar la o las sesiones de aplicación de la rúbrica, se sugiere acordar los pasos siguientes: completar evidencias pendientes, socializar resultados con los niveles directivos y traducir los hallazgos en una hoja de ruta.

Para respaldar este proceso, se recomienda generar una documentación mínima que facilite el seguimiento y la toma de decisiones. Esta debe incluir:

- Breve contexto
- Objetivos específicos
- Actividades para desarrollar
- Productos esperados
- Responsables institucionales
- Cronogramas tentativos
- Posibles fuentes de recursos

Paso 7



Usar la caja de herramientas Territorios Integradores

Para apoyar la implementación de la hoja de ruta, se sugiere consultar las herramientas disponibles en la **Caja de Herramientas Territorios Integradores**. Cada dimensión de la rúbrica está vinculada a recursos específicos que ofrecen orientaciones prácticas y probadas. El uso de estas herramientas permite al gobierno local contar con metodologías, instrumentos y referencias que facilitan la puesta en marcha de acciones integradoras, sostenibles y ajustadas a su realidad territorial.



5.

De la autoevaluación a la acción progresiva

Es importante señalar que la aplicación de la rúbrica no necesariamente se traducirá en cambios inmediatos en la gestión local. En muchos casos, los resultados se observarán de **manera gradual** y dependerán de factores como la disponibilidad de recursos, la coordinación interinstitucional y la dinámica de las políticas públicas. Por ello, es clave gestionar las expectativas desde el inicio, subrayando que la autoevaluación de las capacidades cumple ante todo una función de **orientación y seguimiento**.

En este sentido, se recomienda **valorar los avances intermedios** que se vayan alcanzando, aun cuando no se reflejen todavía en transformaciones tangibles para la población. La identificación de logros parciales, tales como el inicio de procesos de articulación, la gestión de recursos adicionales o la incorporación de nuevas prácticas de coordinación, constituye evidencia relevante de progreso que debe ser documentada y comunicada.

Asimismo, la rúbrica debe concebirse como un **insumo para guiar acciones de mejora progresivas**. No se trata de emprender transformaciones de gran escala de manera inmediata, sino de priorizar medidas factibles en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con **la capacidad institucional de cada territorio y su contexto**¹³. Esta planificación gradual permite mantener la motivación y asegurar continuidad en el proceso de fortalecimiento.

Finalmente, la aplicación de la herramienta debe ser entendida como un proceso de **aprendizaje institucional**. Aun cuando los cambios en resultados puedan tardar en materializarse, el ejercicio de autoevaluación genera reflexión, evidencia para la toma de decisiones y argumentos para gestionar apoyo técnico o financiero. De esta manera, la rúbrica no solo mide capacidades, sino que también contribuye a consolidar una cultura de mejora continua en la gestión de la integración de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas a la vida económica y social de los territorios.

¹³ El contexto se refiere a factores socioeconómicos; geográficos y de infraestructura; sociales y culturales; y de seguridad y políticos, que determinan lo que es realmente factible y sostenible en cada territorio.

Referencias

Andrade, H. (2000). Using rubrics to promote thinking and learning. *Educational Leadership*, 57(5), 13–19.
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas>
https://ccong.org.co/files/54_at_Principios-de-OSC-Estambul.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020) Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/guia-inclusion-en-enfoque-diferencias-intersecciones-produccion-estadistica-SEN.pdf>

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2019) Glosario sobre Migración.
<https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml-34-glossary-es.pdf>

---- (s.f.) Fundamentos en gestión de la migración (EMM2.0)
<https://emm.iom.int/es/handbooks/actores-y-asociaciones-en-el-ambito-de-la-migracion/actores-no-gubernamentales>

---- (s.f.) GESTIÓN DE FRONTERAS Y CUESTIONES DE GÉNERO
<https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd12616/files/documents/gender-and-border-management-es.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2021. Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe - Estrategia regional de integración socioeconómica.
<https://www.r4v.info/es/document/estrategia-regional-de-integracion-socioeconomica>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2023) Guía de Capacitación para incorporar la Perspectiva de Género en el Servicio Nacional de Empleo de México.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-mexico/documents/publication/wcms_888761.pdf

---- (2024) ¿Cómo integramos el enfoque migrante? Rúbrica para instituciones de formación profesional en América Latina y el Caribe.
<https://www.ilo.org/es/publications/rubrica-enfoque-migrante-IFP-instituciones-formacion-profesional-america-latina-y-el-caribe>

---- (2024) Orientaciones para aplicar la matriz de evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de la OIT.
<https://www.ilo.org/es/resource/otro/orientaciones-para-aplicar-la-matriz-de-evaluacion-de-la-sostenibilidad-de>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2019. Estrategia de generación de ingresos para la población migrante proveniente de Venezuela y las comunidades de acogida.
<https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/estrategia-de-ingresos-para-migrantes-venezolanos>

Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

www.ilo.org/americas



Ministerio de Relaciones Exteriores Gobierno de Chile

www.consuladob.gob.cl/

