



# MIGRACIUDADES

GUÍA PARA EL PROYECTO: “FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LOS GOBIERNOS LOCALES PARA INCORPORAR LA MIGRACIÓN EN LA POLÍTICA DE DESARROLLO LOCAL EN ARGENTINA”



**OIM**  
ONU MIGRACIÓN

FONDO DE  
LA OIM PARA  
EL DESARROLLO

Argentina ha sido históricamente el principal país receptor de inmigración en la región de América Latina y el Caribe, y continúa siéndolo a la fecha. Sin embargo, el país enfrenta, desde hace un tiempo, importantes desafíos en términos de crecimiento económico, reducción de la pobreza, generación de empleo y reducción de las desigualdades. A estos desafíos se le suma el de proporcionar acceso a las personas migrantes a servicios esenciales y mecanismos de protección social. Pese a que los retos son previos a la pandemia por COVID-19, estos se intensificaron por su impacto, imponiendo fuertes restricciones a la movilidad y al desarrollo económico.

Los gobiernos locales juegan un papel importante en la integración de las personas migrantes, ya que son responsables de brindar servicios esenciales en los ámbitos de la educación, la salud, la asistencia social y la seguridad. Sin embargo, dado que la mayoría de las ciudades<sup>1</sup> no cuentan con órganos específicos encargados de diseñar, implementar y monitorear políticas migratorias, se presentan brechas en sus capacidades técnicas y operativas para atender a las personas migrantes.

Este proyecto impulsado por OIM – ONU Migración tiene el objetivo de contribuir a mejorar las capacidades de los gobiernos locales para la gobernanza de cuestiones migratorias. En ese sentido, apunta a abordar la forma en que los gobiernos locales gestionan la migración mediante el establecimiento de un proceso de certificación. Este proceso incluye el análisis de las capacidades locales de gobernanza de la migración, capacitaciones para el funcionariado público, la priorización de políticas públicas y el diseño de planes de acción con sus respectivos mecanismos de monitoreo. La certificación permitirá realizar un ejercicio de introspección de políticas públicas y de fortalecimiento de capacidades locales en materia de gobernanza migratoria.

Se seleccionarán diez ciudades en Argentina para participar del proyecto. De estas ciudades, cinco serán elegidas para recibir un apoyo financiero que contribuya al establecimiento y/o desarrollo de organismos locales que diseñen, implementen y monitoreen acciones y políticas públicas vinculadas a la cuestión migratoria.

El proyecto está integrado por diversas fases que se enumeran a continuación, y que se detallan en el transcurso de esta guía.

1. Proceso de aplicación al proyecto: carta de intención, designación de punto focal y formulario de inscripción
2. Sobre el rol de la persona designada como “punto focal”
3. Proceso de selección de ciudades y criterios
4. Sobre el apoyo financiero a los 5 (cinco) ciudades seleccionadas
5. Fase 1: Capacitación del funcionariado local
6. Fase 2: Capacidades y recursos institucionales para la gobernanza migratoria
7. Fase 3: Workshop de evaluación y diagnóstico
8. Fase 4: Priorización, plan de acción y workshop de planeamiento estratégico
9. Fase 5: Finalización y certificación
10. Fase 6: Implementación y monitoreo
11. Cronograma del proyecto

<sup>1</sup> El presente documento utiliza el término “ciudad” independientemente de la población que cuente cada localidad.



# 1. Proceso de aplicación al proyecto: carta de intención, designación de “Punto Focal” y formulario de inscripción



Las ciudades que deseen participar del proyecto deberán completar un **formulario de inscripción** y una **carta de intención firmada** por el/la intendente/a de la ciudad.

El formulario de inscripción puede encontrarse en la web de MigraCiudades Argentina, en este [link](#). Este formulario está dividido en dos secciones: la primera incluye preguntas sobre las características generales de la ciudad y la segunda incluye preguntas sobre cuestiones vinculadas a las decisiones en materia de política migratoria que ha llevado o lleva adelante la ciudad. También existe una plantilla con la carta de intención que deberá ser rellena y firmada por el/la intendente/a.

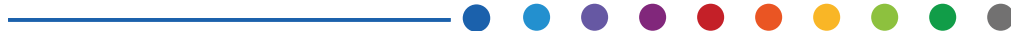
En esta se deberá indicar de manera expresa la voluntad de participar en el proceso de certificación en el marco del proyecto. Además, deberá incluir el nombre y cargo de la persona funcionaria local que podrá oficiar de “Punto Focal”, es decir, de referente responsable de la ciudad a lo largo del proceso de certificación. Se debe tener en cuenta que la persona designada como “Punto Focal” tendrá que disponer de tiempo para poder iniciar, transitar y concluir dicho proceso.<sup>2</sup>

Para conocer más sobre el proyecto MigraCiudades se puede acceder a la lista de FAQs, así como también al proyecto homólogo de OIM Brasil.

**Tiempos:** El envío del formulario junto a la carta deberá realizarse dentro de las 4 semanas posteriores al lanzamiento por parte de OIM – ONU Migración - de la campaña informativa sobre el proyecto. En estas semanas, las ciudades interesadas podrán solicitar espacios de consulta con los equipos de OIM – ONU Migración para abordar dudas relativas al proceso de aplicación, selección y sobre el proyecto en general. Para esto, pueden comunicarse al siguiente correo electrónico: [migraciudades@iom.int](mailto:migraciudades@iom.int).



<sup>2</sup> Se recomienda que la persona designada como “Punto Focal” sea una persona funcionaria que ejerza un cargo de alta responsabilidad en lo relativo a toma de decisiones vinculadas a personas migrantes, y que posea suficiente poder de decisión como para designar a más personas funcionarias del ciudad que puedan realizar el proceso de certificación junto con ella, en función de la relevancia de las capacitaciones para sus roles.



## 2. Sobre el rol de la persona designada como “Punto Focal”

---

La persona designada como “Punto Focal” en cada ciudad seleccionada será la principal interlocutora de esta con los equipos técnicos de OIM – ONU Migración, CIPPEC y/u otros/as consultores/as con vinculación al proyecto. Será la responsable de cumplir con las distintas actividades de las fases del proceso de certificación que serán, entre otras, coordinar la recolección de información sobre las acciones que el gobierno municipal ha adoptado en materia migratoria, participar del curso de capacitación sobre cómo mejorar la gobernanza migratoria local, participar en workshops y reuniones, facilitar la visita de consultores/as para la realización de actividades, completar las herramientas y documentos necesarios y elaborar los informes correspondientes al proceso de certificación con soporte de OIM – ONU Migración y consultores/as, entre otras actividades vinculadas al proyecto.

Se recomienda que esta persona posea un cargo con suficiente autoridad dentro de la ciudad para poder asegurar la ejecución de las distintas fases del proyecto e involucrar a otras personas funcionarias cuando sea relevante.

En caso de necesidad de sustitución de la persona designada como “Punto Focal” al inicio del proceso, el/la intendente/a de la ciudad deberá enviar una carta al equipo de OIM – ONU Migración expresando la voluntad de sustituir a la persona designada como “Punto Focal”, incluyendo el nombre, cargo y contacto de quien asuma el rol a partir de ese momento. Esta situación puede darse por cese de funciones de la persona que había sido designada como “Punto Focal” o por cambios de gestión y/o modificación de la estructura institucional de la ciudad, entre otros motivos.



### 3. Sobre el rol de la persona designada como “Punto Focal”

---

El equipo de OIM – ONU Migración, en conjunto con la Dirección Nacional de Migraciones **seleccionará diez ciudades para participar del proyecto y, dentro de esas, se elegirán cinco que recibirán apoyo financiero** para crear, desarrollar o equipar organismos locales que diseñen, implementen y monitoreen políticas y acciones vinculadas a la cuestión migratoria.

Para aplicar los criterios de selección de las ciudades, en primer lugar, se dividirá al país en las siguientes regiones<sup>3</sup>:

- **Región Noroeste:** conformada por las provincias de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.
- **Región Noreste:** conformada por las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones.
- **Región Pampeana:** conformada por las provincias de Córdoba, Entre Ríos, La Pampa, Santa Fe y Buenos Aires.
- **Región de Cuyo:** conformada por las provincias de San Luís, San Juan y Mendoza
- **Región Patagonia:** conformada por las provincias de Río Negro, Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.
- **Región Gran Buenos Aires:** conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por los veinticuatro partidos del conurbano bonaerense.

La división del país en regiones se realiza con la intención de establecer cupos regionales de participación, de acuerdo con el porcentaje de migrantes internacionales que vivan en cada una de las regiones. Dentro de cada región, la selección de las ciudades se realizará según los criterios que se detallan a continuación:

---

<sup>3</sup> Se recomienda que la persona designada como “Punto Focal” sea una persona funcionaria que ejerza un cargo de alta responsabilidad en lo relativo a toma de decisiones vinculadas a personas migrantes, y que posea suficiente poder de decisión como para designar a más personas funcionarias del ciudad que puedan realizar el proceso de certificación junto con ella, en función de la relevancia de las capacitaciones para sus roles.

i. Un criterio poblacional utilizando los datos disponibles del Censo 2010. En este criterio, las ciudades podrán sumar hasta 5 puntos. Se valorarán dos subcriterios, a los cuales corresponden 2,5 puntos cada uno:

a) **Porcentaje de población migrante de la ciudad respecto al porcentaje de población migrante de la región:** Se considerará el porcentaje de personas migrantes en cada ciudad y se contrastará con el porcentaje de personas migrantes en esa región del país a la que pertenezca la ciudad candidato. Se utilizará información del Censo 2010 teniendo en cuenta el indicador “Población total nacida en el extranjero, por lugar de nacimiento, según sexo y grupos de edad”.

b) **Proporción de la población migrante respecto a la población total de la ciudad, en contraste con el promedio de otras ciudades candidatas:** Se utilizará información sobre las personas migrantes que residen en la ciudad, tomando como referencia los datos del Censo 2010. Se tendrá en cuenta el criterio “Población total nacida en el extranjero, por lugar de nacimiento, según sexo y grupos de edad”.

ii. En segundo lugar, se tomará en cuenta un criterio institucional,<sup>4</sup> a través del cual se evaluará la capacidad institucional de gobernanza migratoria local que posee la ciudad. En este criterio las ciudades podrán sumar hasta 5 puntos. Se detallan los subcriterios con sus respectivos puntajes a continuación:

a) La existencia de una agencia/departamento/persona a nivel local responsable de diseñar políticas migratorias y/o planes estratégicos vinculados a la cuestión migratoria.

b) La existencia de programas/iniciativas locales llevadas adelante por la ciudad que estén específicamente diseñadas para las personas migrantes.

c) La existencia de convenios/iniciativas conjuntas para cooperar con otros niveles de gobierno, organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales con el fin de coordinar acciones vinculadas a la cuestión migratoria.

<sup>4</sup>

En todos los subcriterios se valora con mayor puntaje a aquellas ciudades que no posean una estructura de gobernanza migratoria o cuya estructura sea incipiente o poco desarrollada. Esta decisión se justifica debido al espíritu del proyecto “MigraCiudades Argentina”, cuyo objetivo principal es desarrollar o fortalecer incipientes capacidades institucionales para gestionar la gobernanza migratoria a nivel local, por lo cual se decide otorgar mayor peso a aquellos candidatos que posean estructuras no desarrolladas o incipientes.

Para realizar la selección de las diez ciudades participantes, se los clasificará previamente a cada uno de los candidatos dentro de una de las regiones establecidas, de acuerdo con su localización geográfica. Las ciudades que reciban mayor puntaje serán las incluidas dentro de los partícipes del proyecto. La cantidad de ciudades por región estará determinada por cupos que han sido establecidos según un sistema de rondas. Estos han sido determinados según el porcentaje de migrantes que concentra cada región respecto al total de migrantes del país. En la primera ronda, se estableció el cupo de una ciudad por región, para asegurar la participación de ciudades de todas las regiones. En la segunda ronda se estableció un cupo extra para Cuyo, Patagonia y Gran Buenos Aires, por los porcentajes de migrantes que concentran respecto al total nacional, y en la tercera ronda otro cupo de participación para Gran Buenos Aires, por el mismo motivo. Así se completan las diez ciudades participantes.

En caso de no completar los diez gobiernos locales que participarán del proyecto al finalizar las tres rondas, se repiten las rondas número dos y tres hasta completarlos.

En caso de que dos o más ciudades de una misma región confluyan en un empate en puntaje, se procederá a aplicar como criterio si la ciudad es o no fronteriza, valorando a aquellos que lo sean. En caso de que continúen empatadas, si la ciudad es o no cabecera de departamento, valorando a aquellas que lo sean. Si en esta instancia aún no se resolvió el empate, queda reservada la elección a criterio de OIM-ONU Migración y la Dirección Nacional de Migraciones, según conveniencia del proyecto.

Una vez seleccionadas las diez ciudades que participarán del proceso de certificación del fortalecimiento de capacidades para mejorar la gobernanza migratoria local, se seleccionarán cinco de ellas con el objetivo de que reciban apoyo financiero para mejorar el equipamiento de los organismos encargados de llevar adelante políticas públicas destinadas a personas migrantes. Para definir cuáles serán las cinco ciudades seleccionadas se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- i. Ciudades que posean estructuras institucionales de gobernanza de la migración más sólidas o desarrolladas, o que implementen de manera sistemática e institucionalizada medidas orientadas hacia la población migrante. En este sentido, se valorará a aquellas ciudades que en los últimos dos años hayan implementado, de forma sistemática e institucionalizada, medidas orientadas hacia la población migrante. Aquí el foco está puesto en alentar a ciudades que ya cuentan con una trayectoria institucional importante, pero que requieran de apoyo financiero para profundizarla o dar curso a alguna acción puntual vinculada a la cuestión migrante. Serán elegidos dos ciudades bajo este criterio. Esta cantidad podrá ser modificada de acuerdo con los perfiles de las ciudades partícipes del proceso.



ii. Ciudades que atraviesen situaciones puntuales que demanden la creación o desarrollo de áreas o mesas de coordinación que atiendan la cuestión migrante. En este sentido, se valorará a aquellas ciudades cuyas áreas vinculadas a la cuestión migrante sean incipientes o no existentes, y que estén atravesando situaciones que demandan la profundización o creación de dichas áreas. El foco estará puesto en alentar a ciudades que no cuenten con una trayectoria institucional importante respecto a la cuestión migratoria. Serán elegidas tres ciudades bajo este criterio. Esta cantidad podrá ser modificada de acuerdo a los perfiles de las ciudades partícipes del proceso.

**Tiempos:** Los resultados se comunicarán dentro de tres semanas posteriores a la fecha límite de aplicación. Los resultados (de selección o no selección) serán comunicados vía correo electrónico. De esta forma, el equipo de OIM – ONU Migración se contactará con las ciudades seleccionadas para dar inicio al proceso de ingreso al programa.

Una vez que el gobierno local ha recibido la notificación de ingreso al programa, tendrá diez días hábiles para confirmar su adhesión. Esto se hará mediante una nota en la cual el/la Intendente/a ratifique la designación de la persona que hará de punto focal para todo el programa, y confirme su participación en las seis fases contempladas en este proceso de certificación. En caso de que la ciudad seleccionada no confirme su adhesión, se procederá a contactar a la ciudad que haya quedado en la posición inmediata siguiente en la misma región, y así sucesivamente hasta completar el cupo.







## 4. Sobre el apoyo financiero hacia las cinco ciudades seleccionadas

---

Este apoyo consiste, por un lado, en la contratación por 5 meses de una persona Coordinadora de Políticas Migratorias para que acompañe el fortalecimiento de las áreas o unidades de migración de cada ciudad. Por otro lado, se dispondrá de recursos financieros para equipar los organismos encargados de realizar acciones vinculados a la cuestión migrante, y comprar equipamiento e insumos que contribuyan a fortalecer espacios de atención para personas migrantes. Ambos apoyos quedarán sujetos a una evaluación previa de las necesidades de las ciudades seleccionadas.

## 5. Fase 1: Capacitaciones para las Personas Funcionarias del Ciudad

---

Una vez comunicados los resultados de selección, se da inicio a las fases del proyecto propiamente dichas, en las que participarán las diez ciudades seleccionadas.

La Fase 1 del proyecto consiste en participar de una capacitación virtual destinada a los/as funcionarios/as de los ciudades. La persona designada como “Punto Focal” es la principal destinataria de esta capacitación y deberá participar de manera obligatoria. Podrá, además, incorporar a otras personas funcionarias que considere de relevancia para que realicen el proceso de capacitación y certificación. Se recomienda priorizar la participación de aquellas personas funcionarias con cargos de alta responsabilidad en lo relativo a toma de decisiones vinculadas a personas migrantes y apuntar a una participación diversa en géneros.

La realización y finalización del curso de capacitación por parte de la persona designada como “Punto Focal”, y por las personas funcionarias que hayan sido sumadas, es requisito indispensable para la participación de la ciudad en las siguientes fases.



La capacitación consistirá en un curso virtual alojado en el sitio web de “MigraCiudades Argentina”. Este curso será autoadministrado y obligatorio para la persona designada como “Punto Focal”. El curso estará compuesto por cuatro módulos. Antes de empezar y al finalizar, las personas participantes deberán completar un cuestionario que servirá para evaluar la adecuación de los contenidos del curso a las necesidades de las ciudades, efectuar modificaciones para próximas ediciones y verificar los aprendizajes. Las temáticas de este curso harán una primera aproximación a los conocimientos necesarios para fortalecer la gobernanza migratoria.

**Tiempos:** La persona designada como “Punto Focal” tendrá dos semanas desde la confirmación de participación en el proyecto para incorporar otras personas funcionarias al proceso de capacitación y certificación. Deberá comunicar los nombres, cargos y contactos de dichas personas funcionarias.

Una vez finalizado este proceso, se dispondrá de 8 semanas para realizar el recorrido pedagógico por los cuatro módulos y para completar el cuestionario de finalización. Concluida la octava semana, terminará la posibilidad de recorrer los módulos y de realizar el cuestionario final. Se recomienda a las personas funcionarias tomarse el tiempo para realizar cada uno de los módulos y responder el cuestionario.

## 6. Fase 2: Capacidades y recursos institucionales para la gobernanza migratoria

---

Una vez finalizada la Fase 1, se da inicio a la Fase 2 del proceso de certificación, que consiste en evaluar la gobernanza migratoria de la ciudad. Cada ciudad deberá, en esta instancia, identificar y evaluar las medidas y acciones vinculadas con la cuestión migrante que son llevadas a cabo en su jurisdicción.

La persona designada como “Punto Focal” será la responsable de completar un formulario de evaluación sobre la gobernanza migratoria local. El formulario estará estructurado en 8 dimensiones, con sus respectivos indicadores y preguntas, y deberá ser completado identificando, en cada una de estas dimensiones, las medidas y acciones vinculadas a la cuestión migrante que son/o no son llevadas a cabo en la ciudad. Las dimensiones que se analizarán serán las siguientes:



- a) Acceso a la salud
- b) Acceso a la educación
- c) Asistencia y protección social
- d) Integración de personas migrantes
- e) Forjar alianzas duraderas para hacer frente a la migración y a las cuestiones conexas
- f) Velar por una migración segura, ordenada y regular
- g) Participación política, social y cultural
- h) Capacidades y recursos institucionales para la gobernanza migratoria

Las ciudades no serán evaluadas ni puntuadas con esta información por OIM – ONU Migración. El relevamiento tiene el fin de consolidar un diagnóstico/una autoevaluación que realiza la propia ciudad para detectar cómo es su situación presente con respecto a su gobernanza migratoria.

Podrán realizarse, a pedido de las personas “Puntos Focales”, talleres o reuniones individuales con cada una de las ciudades participantes, para evacuar dudas respecto a esta etapa, recibir apoyo técnico, resolver cuestiones metodológicas, entre otras.

**Tiempos:** El formulario de evaluación deberá ser completado dentro de un periodo de tiempo de diez semanas posteriores a la Fase 1 de capacitación, en las que se espera que cada ciudad despliegue los métodos y mecanismos que considere necesarios para completar el formulario. Durante la semana once OIM – ONU Migración realizará su revisión.

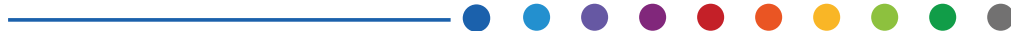
## 7. Fase 3: Workshop de Evaluación y Diagnóstico

---

Finalizada la Fase 2 del proceso, se da inicio a la Fase 3, que consiste en la realización de un workshop de evaluación y diagnóstico, en el que se convoca a las ciudades a socializar y compartir los resultados del documento de evaluación de la gobernanza migratoria local realizado en la Fase anterior.

Se espera que en este workshop se identifiquen buenas prácticas e iniciativas a profundizar y áreas a mejorar. Los workshops se realizarán en cada una de las 10 (diez) ciudades participantes.

El workshop será liderado por el equipo técnico de OIM – ONU Migración acompañado por el equipo técnico de CIPPEC. A partir de los resultados de esta actividad, se tomarán los insumos y se procederá a redactar el reporte de evaluación. Este reporte deberá contar con 1) una breve descripción del contexto



local y provincial; 2) acciones llevadas a cabo o áreas de vacancia para desarrollar acciones en cada dimensión; 3) comentarios/reflexiones de las autoridades locales; 4) buenas prácticas detectadas; 5) áreas a fortalecer; y 6) conclusiones. Este reporte será confeccionado por el Punto Focal de la ciudad participante con el apoyo técnico de CIPPEC para su elaboración. Una vez finalizada la redacción del reporte, se enviará una versión preliminar a OIM – ONU Migración para su revisión. Luego de realizarse los comentarios correspondientes, CIPPEC y el punto focal de la ciudad procederán a validarlos para su posible incorporación en una versión definitiva.

**Tiempos:** Se realizará el workshop de evaluación y diagnóstico en el trascurso de 3 semanas posteriores a la revisión del formulario de evaluación. Es decir que el workshop será realizado durante la semana doce, trece o catorce después de iniciada la Fase de evaluación de la gobernanza migratoria local. El reporte de evaluación deberá desarrollarse dentro de las ocho semanas siguientes al workshop de evaluación y diagnóstico y OIM – ONU Migración/CIPPEC realizarán su revisión tres semanas posteriores a la entrega.

## 8. Fase 5: Finalización y Certificación



Una vez finalizada la Fase 4 y validado el Plan de Acción, se procede a dar por finalizado el proceso de certificación de capacidades para la mejora de la gobernanza migratoria local. Las ciudades que hayan cumplimentado todas las fases descriptas hasta aquí, recibirán un sello de certificación por parte de OIM – ONU Migración. El acto de certificación se realizará en una ceremonia pública, a la cual serán invitadas las máximas autoridades de las ciudades, junto con las personas designadas como “Puntos Focales” y las demás personas funcionarias y/o actores partícipes del proceso.

Vale aclarar que esta certificación no medirá la calidad de las políticas o planes de acción elegidos para implementar, sino que servirá para reconocer que los gobiernos locales participaron y transitaron un proceso de fortalecimiento de sus capacidades para mejorar la gobernanza migratoria local.





## 9. Fase 6: Monitoreo y Evaluación

---

Los gobiernos locales partícipes del proceso deberán monitorear la implementación del Plan de Acción definido en la Fase 4, cumpliendo con los tiempos, acciones y objetivos definidos en la plantilla del Plan de Acción. OIM llevará adelante reuniones con las autoridades, según sea necesario, para dar seguimiento a la implementación de dichos planes. Las personas designadas como “Puntos Focales” serán también responsables del monitoreo e implementación de los planes de acción, oficiando de representantes e interlocutores de los gobiernos locales, tal como en las fases anteriores.

## 10. Cronograma del Proyecto

Etapas del proyecto 2022-2024

| Actividades/meses  | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Aplicación de ciudades   | ■   | ■   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Selección de ciudades  |     |     |     | ■   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Selección de participantes en capacitaciones   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase 1: capacitaciones para los/as funcionarios/as de la ciudad                        |     |     |     |     |     | ■   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase 2: evaluación de la gobernanza migratoria local                                   |     |     |     |     |     |     | ■   | ■   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase 3: workshop de evaluación y diagnóstico y realización de documento de diagnóstico |     |     |     |     |     |     |     | ■   | ■   | ■   |     |     |     |     |     |     |
| Fase 4: priorización, plan de acción, workshop de planeamiento estratégico             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | ■   | ■   | ■   |     |     |     |
| Fase 5: finalización y certificación   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | ■   | ■   |     |
| Fase 6: implementación y monitoreo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | ■   |



 **OIM** | FONDO DE  
ONU MIGRACIÓN | LA OIM PARA  
EL DESARROLLO