

**SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA COMUNITARIO PARA
INCLUSIÓN LABORAL DE POBLACIONES VULNERABLES Y MIGRANTES
SYSTEMATIZATION OF THE DESIGN OF A COMMUNITY PROGRAM FOR THE
LABOR INCLUSION OF VULNERABLE AND MIGRANT POPULATIONS**

Autores: ¹Alex David Villao Villacrés, ²Jesus Merino Velásquez, ³Marjorie Celinda Sabando Párraga y ⁴Nadia Jaidivy Villao Vargas.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9143-2655>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3301-4487>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5732-3423>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6276-8000>

¹E-mail de contacto: a.villao.villacres@posgradountumbes.edu.pe

²E-mail de contacto: jmerinov@untumbes.edu.pe

³E-mail de contacto: marjorie.sabando@docentes.educacion.edu.ec

⁴E-mail de contacto: nadia.villaov@ug.edu.ec

Afiliación: ¹*²Universidad Nacional de Tumbes, (Perú). ³*Ministerio de Educación, (Ecuador). ⁴*Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Artículo recibido: 19 de Agosto del 2026.

Artículo revisado: 21 de Agosto del 2026.

Artículo aprobado: 21 de Agosto del 2026.

¹Licenciado en Diseño Web y Aplicaciones Multimedia, graduado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, (Ecuador). Magíster en Educación Informática, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

²Doctor en Administración, graduado de la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, (Perú).

³Licenciada en Ciencias de la Educación mención Educación Primaria, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador), Máster Universitario en Educación Inclusiva e Intercultural, graduada de la Universidad Internacional de la Rioja, (España).

⁴Bioquímica Farmacéutica, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Resumen

La sistematización es el proceso que permite reconstruir e interpretar los procesos de investigación para extraer aprendizajes que ayuden a diseñar intervenciones sociales. El objetivo del estudio fue el de sistematizar el proceso de diagnóstico y diseño de un programa comunitario orientado a favorecer la inclusión laboral de las poblaciones vulnerables y migrantes. El artículo deriva de una investigación doctoral realizada en Ecuador durante el año 2025, y a partir de un enfoque metodológico mixto, de alcance descriptivo e interpretativo y de un diseño no experimental de tipo transeccional. Participó el alumnado de una de las carreras de un programa de formación profesional en adaptación del Instituto Superior de Formación Profesional de Guayaquil, Ecuador, 149 personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana y 110 empleadores vinculados con sectores productivos y de servicios. La información fue obtenida a partir de un cuestionario de 12 ítems, entrevistas estructuradas y una serie de documentos. La sistematización comprende la delimitación del proceso, la organización de las

evidencias, la reconstrucción del diagnóstico, la interpretación de los hallazgos y la identificación de los aprendizajes que permitieron la formulación de la propuesta. Los resultados dejaban entrever barreras educativas, económicas, familiares e institucionales que dificultaban el acceso al empleo. También evidenciaban la valorización por parte de las empresas de la responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de aprender a lo largo de la vida y la adaptación a los momentos de cambio. Las anterioridades ayudaron a orientar y definir un programa constituido por la formación socioemocional, la capacitación técnica, las residencias pre-laborales, la formación de emprendimiento, la articulación institucional y la transición al empleo formal. Conclusivamente, la sistematización del diseño permitió organizar la propuesta contextualizada, aunque su efectividad deberá comprobarse a partir de la siguiente aplicación piloto y la evaluación de resultados e impactos de esta en el alumnado participante.

Palabras clave: Sistematización de experiencias, Inclusión laboral, Movilidad

**humana, Formación ocupacional,
Intervención comunitaria.**

Abstract

The process of systematization allows the researchers to retrace the steps followed in the research so as to derive conclusions from the study that would be helpful for the design of social interventions. The goal of this paper is to systematize the diagnostic and design process of a community program aimed at facilitating labor integration of poor and migrant individuals. This paper is based on the findings of the doctoral research conducted in Ecuador in 2025, using a mixed-method approach and a non-experimental cross-sectional study design. 149 participants who are either vulnerable or mobile individuals took part in the study, and so did 110 employers from various industries. The data was collected through a questionnaire, a series of structured interview, and documentary analysis. The systematization process starts with defining the process of designing interventions, evidence gathering, and diagnosis reconstruction, and leads to deriving implications for designing the interventions. The results indicate that there are educational, financial, family, and institutional barriers to accessing employment. Based on the employers' opinion, they found the following skills highly important: responsibility, cooperation, communication, learning ability, and adaptability. The use of these two perspectives makes the project feasible for its target audience.

Keywords: Systematization of experiences, Labor inclusion, Human mobility, Occupational training, Community intervention.

Sumario

A sistematização dá possibilidade de reconstruir e interpretar processos de pesquisa de modo que se reconheçam aprendizagens que orientem o planejamento de intervenções sociais. Este estudo teve por objetivo a sistematização do processo de diagnóstico e elaboração de um programa comunitário que favorecesse a inclusão laboral de populações vulneráveis e

migrantes. O artigo foi derivado de uma pesquisa de doutorado realizada no Equador, no ano de 2025, mediante uma abordagem mista, alcance descritivo e interpretativo e desenho não experimental de corte transversal. Participaram 149 pessoas em situação de vulnerabilidade e mobilidade humana e 110 empregadores vinculados a diferentes setores produtivos e de serviços. As informações foram obtidas por meio de um questionário com 12 perguntas, entrevistas estruturadas e análise documental. A sistematização abarcou a delimitação do processo, a organização das evidências, a reconstrução do diagnóstico, a interpretação dos resultados e a identificação de aprendizagens para formular a proposta. Os resultados revelaram barreiras educacionais, econômicas, familiares e institucionais que afetavam o acesso ao emprego. Também evidenciaram que os empregadores valorizavam a responsabilidade, a comunicação, trabalho em equipe, a capacidade de aprendizagem e adaptação. Esses resultados orientaram um programa composto por formação socioemocional, capacitação técnica, práticas pré-laborais, empreendedorismo, articulação institucional e transição para o emprego formal. Conclui-se que a sistematização da elaboração permitiu organizar uma proposta contextualizada, entretanto, a efetividade da mesma deverá ser verificada mediante uma aplicação-piloto e uma avaliação posterior e sistemática dos resultados e impactos à população participante.

Palavras-chave: Sistematização de experiências, Inclusão laboral, Mobilidade humana, Formação profissional, Intervenção comunitária.

Introducción

La inclusión laboral constituye un componente esencial para el ejercicio de derechos, la autonomía económica y la participación social, debido a que el acceso a un empleo digno favorece no solo la generación de ingresos, sino también el desarrollo de capacidades y la integración de las personas en su entorno. Sin embargo, la inserción en el mercado de trabajo

está condicionada por factores individuales, sociales e institucionales, especialmente en poblaciones en situación de vulnerabilidad y movilidad humana. En estos grupos, las limitaciones educativas, la falta de certificaciones, el desconocimiento del mercado laboral, la discriminación y la debilidad de las redes de apoyo pueden restringir significativamente las oportunidades de acceso y permanencia en empleos formales. Desde esta perspectiva, la vulnerabilidad laboral no constituye únicamente una condición individual, sino que se relaciona con las oportunidades y mecanismos de apoyo existentes en el territorio (Huepe, 2023).

La movilidad humana agrega nuevas dimensiones a esta problemática, debido a que las personas migrantes pueden enfrentar dificultades para regularizar su situación, acreditar su formación, validar experiencias laborales previas y comprender las dinámicas del mercado de trabajo del país receptor. Aunque la migración suele constituir una estrategia orientada a alcanzar mejores condiciones de vida, su llegada a un nuevo territorio no garantiza una integración económica inmediata (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2024). A ello se suman posibles situaciones de discriminación por nacionalidad, condición migratoria o ausencia de redes de apoyo, circunstancias que pueden conducir a empleos informales, temporales y con limitada protección social (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2024).

En este contexto, las experiencias comunitarias representan espacios potenciales para fortalecer la preparación laboral, ya que permiten aplicar conocimientos, asumir responsabilidades y desarrollar competencias vinculadas con diferentes ámbitos ocupacionales. La

participación en actividades de cuidado, alimentación, limpieza, mantenimiento, atención al público, promoción social y gestión comunitaria favorece capacidades como responsabilidad, puntualidad, comunicación, organización, trabajo en equipo y resolución de problemas, competencias que también son valoradas en los entornos laborales (UNESCO, 2024). Además, estas experiencias pueden generar evidencias de desempeño y referencias que resulten útiles para personas con escasa trayectoria laboral formal o dificultades para acreditar conocimientos adquiridos mediante la práctica (Ulicna et al., 2012).

No obstante, la participación en actividades comunitarias no garantiza por sí misma una inserción laboral efectiva. Cuando estas experiencias carecen de objetivos formativos, evaluación, acompañamiento y articulación con instituciones de capacitación o empleadores, pueden limitarse a actividades aisladas sin continuidad ocupacional. Asimismo, las competencias desarrolladas durante la práctica pueden permanecer invisibilizadas cuando no existen procedimientos que permitan documentarlas, evaluarlas y reconocerlas formalmente. Por ello, la certificación de competencias adquiere especial relevancia para poblaciones que han construido sus conocimientos mediante trabajos informales, experiencias familiares, servicios comunitarios o actividades desarrolladas en sus países de origen (Cedefop, 2023).

Otra dificultad reside en la insuficiente articulación entre los diferentes actores involucrados en los procesos de inclusión laboral. Las instituciones públicas, organizaciones sociales, entidades educativas, empresas y comunidades poseen funciones complementarias relacionadas con formación, documentación, orientación, certificación e

intermediación laboral; sin embargo, cuando estas acciones se desarrollan de manera aislada, sus resultados pueden ser parciales. Particularmente, la participación empresarial resulta necesaria para vincular los procesos formativos con los perfiles y competencias efectivamente demandados por el mercado de trabajo (OIT, 2017).

A ello se suma la necesidad de garantizar acompañamiento y seguimiento durante las experiencias comunitarias. La orientación, retroalimentación y evaluación sistemática permiten identificar avances, dificultades y necesidades de los participantes, especialmente cuando presentan trayectorias educativas discontinuas, poca experiencia laboral formal o desconocimiento de las dinámicas organizacionales (Bagnoli y Estache, 2022). De igual manera, el uso de registros de asistencia, rúbricas de desempeño, informes y testimonios permite documentar competencias relacionadas con responsabilidad, puntualidad, comunicación, trabajo colaborativo y capacidad de adaptación (Cedefop, 2023).

Frente a estas condiciones, la sistematización de experiencias constituye una estrategia pertinente para reconstruir ordenadamente una práctica, interpretar los factores que intervinieron en su desarrollo y recuperar aprendizajes susceptibles de orientar futuras acciones. Jara Holliday (2018) plantea que sistematizar implica superar la descripción cronológica de las actividades para desarrollar una interpretación crítica de la experiencia, identificando su lógica interna, las relaciones entre los participantes, las decisiones adoptadas y los elementos que explican los resultados alcanzados. De esta manera, la práctica comunitaria se transforma en una fuente de conocimiento útil para mejorar los procesos de intervención. La pertinencia de este estudio

radica en la necesidad de recuperar las experiencias desarrolladas con personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana para identificar tanto sus aportes como las dificultades encontradas durante el proceso. Esta reconstrucción puede aportar información para fortalecer programas de formación ocupacional, reconocimiento y certificación de competencias, intermediación laboral y acompañamiento, evitando que las experiencias comunitarias permanezcan desconectadas de oportunidades reales de inserción. Asimismo, permite incorporar las perspectivas de participantes, responsables institucionales y empleadores, ofreciendo una comprensión más integral de las condiciones que favorecen o restringen la transición hacia el empleo.

Además de su relevancia social, la investigación posee utilidad práctica e institucional, pues los aprendizajes derivados de la sistematización pueden orientar el diseño de intervenciones más sostenibles y articuladas con las características de la población y del mercado laboral. La vinculación entre experiencia comunitaria, formación, certificación, intermediación y seguimiento puede contribuir a transformar actividades temporales en rutas progresivas de preparación e inclusión laboral, fortaleciendo las capacidades de los participantes y favoreciendo su acceso a oportunidades de empleo en condiciones más equitativas.

En este sentido, el objetivo del estudio es sistematizar las experiencias comunitarias relacionadas con la preparación e inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana en Ecuador, mediante la reconstrucción e interpretación crítica del proceso, con la finalidad de identificar sus aportes, los factores que condicionaron su desarrollo y los aprendizajes susceptibles de orientar futuros programas de

formación ocupacional, certificación de competencias e intermediación laboral. A partir de este propósito se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aprendizajes, aportes y factores condicionantes se identifican a partir de la sistematización de las experiencias comunitarias relacionadas con la preparación e inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana en Ecuador?

Materiales y Métodos

La investigación fue llevada a cabo mediante la sistematización del proceso de diagnóstico y diseño de un programa de acciones sobre un servicio comunitario orientado a promover condiciones de inclusión laboral de las personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana. El artículo fue resultado de una investigación doctoral que se realizó en Ecuador en el año 2025. Se utilizó un enfoque mixto, con un alcance descriptivo e interpretativo y un diseño no experimental de carácter transversal. La sistematización permitió la reconstrucción ordenada de las decisiones metodológicas, los resultados del diagnóstico y de los aprendizajes mediante la formulación del programa, sin que implicara la evaluación de una intervención realizada anteriormente.

La población participante fue conformada por 149 personas mayores de edad en situación de vulnerabilidad y movilidad humana, localizadas en los cantones Durán y Guayaquil. Del total, 26 participantes fueron ecuatorianos, 10 colombianos y 113 venezolanos. También participaron 110 empleadores de diferentes sectores productivos y de servicios, siendo los sectores más vinculados al comercio, la construcción, la logística y los servicios. La selección fue no probabilística y entendida, dado que se trabajó con todas las personas que

eran identificadas en los registros disponibles y con empleadores que aceptaron aportar información sobre las condiciones del mercado laboral.

Para recopilar la información se emplearon la encuesta, la entrevista estructurada y el análisis documental. A las 149 personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana se les aplicó un cuestionario compuesto por 12 preguntas, orientado a conocer sus características sociodemográficas, nivel educativo, experiencia laboral, necesidades de formación, dificultades para acceder al empleo y disponibilidad para participar en actividades comunitarias. A los 110 empleadores se les aplicó una entrevista estructurada, a partir de una guía, que permitía conocer, por entender, los perfiles requeridos, las competencias valoradas, las oportunidades de contratación y su percepción sobre la utilidad del servicio comunitario como un espacio de preparación pre-laboral. Los instrumentos fueron validados mediante juicios de especialistas antes de su aplicación.

El análisis documental agrupó el examen de los registros técnicos, los documentos institucionales, la literatura científica y los antecedentes sobre el servicio comunitario, la inclusión laboral, la vulnerabilidad y la movilidad humana. Esta información permitió contrastar los datos recogidos en el trabajo de campo y fundamentar los elementos que componen el programa propuesto. Las respuestas cerradas del cuestionario y de la entrevista se organizaron de acuerdo con frecuencias y porcentajes. Las respuestas explicativas fueron agrupadas por categorías dando cabida a las barreras laborales, las competencias, las necesidades formativas, las oportunidades comunitarias, la articulación institucional y los mecanismos de transición al

empleo. De esta forma, la sistematización quedó conformada por cinco momentos: delimitación del proceso a analizar; recuperación y disposición de la información; reconstrucción del diagnóstico; interpretación crítica de los hallazgos, y formulación de los aprendizajes

que sirvieron de guía para el diseño del programa. La Tabla 1 presenta los momentos de sistematización, las actividades desarrolladas, las fuentes consultadas y el producto final obtenido con el proceso metodológico.

Tabla 1. *Proceso metodológico de sistematización del diagnóstico y diseño del programa.*

Momento	Propósito	Actividades realizadas	Fuentes empleadas	Producto metodológico
Delimitación del proceso	Definir el objeto y el alcance de la sistematización	Determinación del periodo, territorio, participantes y eje de análisis	Proyecto doctoral y objetivos de la investigación	Objeto y eje de sistematización
Organización de evidencias	Clasificar la información disponible	Ordenamiento de cuestionarios, entrevistas, registros y documentos	Cuestionarios, guías de entrevista y fuentes documentales	Base organizada de evidencias
Reconstrucción del diagnóstico	Recuperar la secuencia seguida durante la investigación	Descripción del levantamiento, procesamiento e integración de la información	Respuestas de 149 participantes y 110 empleadores	Reconstrucción del proceso diagnóstico
Interpretación de hallazgos	Reconocer barreras, necesidades y oportunidades	Comparación de resultados y agrupación por categorías	Datos cuantitativos y respuestas de los actores	Categorías de interpretación
Identificación de aprendizajes	Orientar la formulación del programa	Relación entre necesidades, expectativas laborales y componentes propuestos	Síntesis del diagnóstico y revisión documental	Componentes del programa

Fuente: Elaboración propia.

A la luz de la triangulación entre las respuestas de los participantes, las percepciones de los patrones de trabajo y las fuentes documentales, se pudo establecer coincidencias, diferencias y condiciones necesarias para poder concretar la propuesta. De esta interpretación se establecieron los componentes del programa; fortalecimiento de habilidades socioemocionales, formación técnica básica y, prácticas pre-laborales a partir de los servicios comunitarios, formación y promoción del emprendimiento, articulación formación y, la transición hacia el empleo formal. La investigación se llevó a cabo bajo criterios de respeto, confidencialidad y protección de la información. Los datos se procesaron y se presentaron agrupados, resguardando la identidad de las personas participantes y evitando mostrar información personal que permitiera su identificación.

Resultados y Discusión

La sistematización permitió reconstruir el proceso mediante el cual el diagnóstico de las necesidades laborales se transformó en una propuesta de intervención comunitaria. A diferencia de una exposición centrada

exclusivamente en datos porcentuales, el análisis integró la información proporcionada por 149 personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana, las apreciaciones de 110 empleadores y la documentación examinada. Esta integración permitió reconocer las decisiones que orientaron la elaboración del programa y las relaciones entre las necesidades de la población participante y las expectativas del mercado laboral.

La recuperación de las etapas rescató tres momentos principales. El primero ligado al reconocimiento de las características, experiencias y dificultades de la población participante. El segundo centrado en la identificación de los perfiles, competencias y las condiciones apreciadas por los empleadores. El tercero en la confrontación de ambas perspectivas que delimitaran los ingredientes del programa comunitario. De tal modo, la propuesta, no resultaba de una formulación aislada, sino de la interpretación de forma conjunta de las necesidades sociales ocupacionales que había delineado el diagnóstico realizado. La Tabla 2 sintetiza la contribución de cada fuente al proceso de

diseño. Su contenido no repite el procedimiento metodológico presentado anteriormente, pues

muestra los hallazgos que fundamentaron las decisiones adoptadas.

Tabla 2. Integración de los hallazgos que orientaron el diseño del programa comunitario

Fuente de información	Hallazgo sintetizado	Interpretación	Decisión incorporada al programa
Personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana	Presencia de dificultades educativas, económicas, familiares e institucionales	La exclusión laboral responde a factores múltiples y relacionados	Incorporar acompañamiento y rutas diferenciadas de participación
Trayectorias de los participantes	Existencia de conocimientos adquiridos mediante oficios, actividades informales y experiencias comunitarias	Las capacidades previas no siempre cuentan con reconocimiento formal	Incluir evaluación y certificación de competencias
Necesidades formativas	Requerimiento de preparación técnica y fortalecimiento de habilidades transversales	La capacitación debe relacionarse con actividades laborales accesibles	Integrar formación técnica básica y desarrollo socioemocional
Perspectiva de los empleadores	Valoración de la responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, el aprendizaje y la adaptación	Las competencias actitudinales influyen en la contratación y permanencia	Incorporar módulos prácticos de habilidades laborales
Condiciones del mercado laboral	Existencia de oportunidades en sectores operativos, productivos, comunitarios y de servicios	La formación debe responder a necesidades ocupacionales del territorio	Orientar las prácticas hacia sectores con posibilidades de vinculación
Revisión documental	Importancia de la formación, el seguimiento y la articulación institucional	Las acciones aisladas tienen posibilidades limitadas de continuidad	Establecer alianzas, intermediación laboral y seguimiento posterior

Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones demuestran que el diseño del programa debía ir más allá de considerar únicamente la capacitación de las personas. Las necesidades, tal como habían sido definidas, exigían incluso mezclar formación con la acreditación de aprendizajes previos, con el trabajo práctico, con el acompañamiento, e incluso con el trayecto de intermediación laboral. Así, la sistematización también había permitido conseguir la conversión de la información diagnóstica que fue obtenida en decisiones específicas para la configuración de la propuesta.

También aparecieron evidencias de que las condiciones de vulnerabilidad no eran homogéneas. Por una parte, la formación técnica era la interlocución más evidente para algunas personas; por otra, algunas requerían la acreditación de los saberes previos; otras, el fortalecimiento de las habilidades de comunicación; y otras, la posibilidad de mantener la interlocución laboral. Asimismo, otras personas precisarían tener alguna alternativa compatible con las funciones familiares a las que debían hacer frente. Esta constatación avaló la opción de incorporar itinerarios diferenciados dentro del programa, en lugar de desarrollar una única secuencia

formativa para la totalidad de las personas. La interpretación del material permite postular que las barreras de acceso al empleo no actuarían. Las barreras educativas se asociaban con la falta de certificaciones; las responsabilidades familiares reducían la disponibilidad horaria; las dificultades económicas limitaban el acceso a oportunidades de formación y búsqueda de empleo; y la escasa intermediación institucional reforzaba la dependencia de redes humanas informales. Esta interrelación fue indicativa de la necesidad de una intervención integral.

Las barreras educativas se entienden como la escolaridad incompleta, el acceso muy limitado a la formación técnica, la ausencia de documentación que acredite saberes desarrollados a partir de la experiencia. Pero no equivalía a una carencia absoluta de capacidades. Parte de los participantes contaba con saberes relacionados con oficios, trabajo familiar, trabajos informales y actividades comunitarias. En la dificultad de demostrar esas capacidades era precisamente en lo que luego se podía hacer visible ante un potencial empleador y relacionar los saberes con perfiles ocupacionales. En la ciudadanía y la familia se identificaron responsabilidades de cuidado, problemas de salud y limitaciones de tiempo

que podían afectar la continuidad de la participación en las formaciones o en el mercado laboral. Mostraron que un programa de horarios estrictos o de actividades extensas podía reproducir las barreras existentes. Por ello, la propuesta debía incluir flexibilidad, acompañamiento y mecanismos de seguimiento acordes a las características de las personas participantes. Las restricciones económicas estaban asociadas con la urgencia de contar con ingresos a corto plazo, lo que podría dar lugar a largas ocupaciones temporales, informales o

con escasas expectativas de estabilidad. Asimismo, los costes relacionados con el transporte, la formación, la documentación y la búsqueda del puesto de trabajo pueden incurrir en dificultades para la continuidad de los participantes; este dato sirvió para justificar la incorporación de breves procesos formativos, prácticas de proximidad territorial y mecanismos de vinculación con el acceso al puesto. La tabla 3 presenta organizadas las barreras detectadas y las necesidades que hay que atender en el programa.

Tabla 3. *Relación entre las barreras identificadas y las necesidades de intervención.*

Dimensión	Barreras identificadas	Consecuencia laboral	Necesidad derivada
Educativa	Escolaridad incompleta y acceso limitado a formación técnica	Restricción para postular a puestos que exigen preparación acreditada	Capacitación técnica básica y flexible
Reconocimiento de competencias	Falta de certificados sobre oficios y experiencias previas	Dificultad para demostrar capacidades ante los empleadores	Evaluación y certificación de competencias
Personal y familiar	Responsabilidades de cuidado, problemas de salud y disponibilidad limitada	Interrupción de procesos formativos o dificultad para cumplir horarios	Acompañamiento y organización flexible
Económica	Necesidad inmediata de ingresos y recursos insuficientes para la búsqueda laboral	Aceptación de trabajos temporales, precarios o informales	Formación breve y vinculación directa con oportunidades
Social	Discriminación, redes laborales limitadas y desconocimiento del entorno	Menor acceso a información, contactos y procesos de contratación	Orientación, preparación para entrevistas y fortalecimiento de redes
Institucional	Escasa utilización de servicios formales de intermediación	Dependencia de familiares, amistades y contactos informales	Articulación institucional e intermediación laboral
Documental	Dificultades para acreditar formación, experiencia o situación migratoria	Exclusión de determinados procesos de selección	Orientación documental y derivación hacia entidades competentes

Fuente: Elaboración propia.

La matriz pone de manifiesto que cada barrera generó una necesidad de intervención concreta, pero que ésta no podía ejecutarse de forma aislada. Por ejemplo, la formación técnica solamente podría tener sentido si iba acompañada de la certificación, de orientación laboral y de contacto con empresarios. Del mismo modo, la intermediación no tendría sentido si el grupo no contara previamente con un perfil de ocupación definido, que contara con una prueba de las competencias de sus miembros. Uno de los aprendizajes de esta fase fue también llegar a la conclusión de que la población no debía ser considerada solamente como generadora de formación, sino que debía priorizarse un aprendizaje previo, dotándola de recursos y teniendo en cuenta que se podría recuperar o reforzar lo aprendido y acreditarlo. Esta lectura hacía variar la orientación del

programa, de modo que se incorporaban mecanismos para reconocer las trayectorias de los participantes y utilizarlas como base para su preparación ocupacional. La incorporación de la perspectiva de los empleadores permitió contrastar las necesidades de los participantes con las condiciones reales del mercado laboral. Las entrevistas aplicadas a 110 empleadores pusieron de manifiesto que, además de la formación técnica y de la práctica, las competencias socioemocionales son determinantes en la selección, en el desarrollo y en la permanencia de los trabajadores. Este hallazgo llevó el programa a una preparación más integral, dejando atrás una formación exclusivamente basada en la enseñanza de un oficio. La responsabilidad y la puntualidad son las categorías más señaladas -en 27 empleadores, lo que se traduce en un 24,5% del

total de respondientes. En segundo lugar, queda el trabajo en equipo, con el 20,0%, seguido de la categoría comunicación básica con el 16,4%. Los resultados evidencian que los empleadores exigen personas que cumplan con horarios y tareas, que mantengan relaciones con compañeros y que sepan comunicar la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales. La capacidad de aprendizaje rápido alcanzó el 14,5 %, mientras que el compromiso y la ética laboral

representaron el 13,7 %. Por su parte, la resiliencia y la adaptación obtuvieron el 10,9 %. Aunque estas categorías presentaron porcentajes menores, también resultan importantes para las personas que se incorporan a entornos laborales desconocidos, cambian de actividad o necesitan actualizar progresivamente sus conocimientos. La Tabla 4 presenta las competencias identificadas y las decisiones que se incorporaron al diseño del programa.

Tabla 4. Competencias valoradas por los empleadores y su incorporación al programa comunitario

Competencia o habilidad	Frecuencia	Porcentaje	Decisión incorporada al programa
Responsabilidad y puntualidad	27	24,5 %	Incorporar control de asistencia, cumplimiento de horarios y asignación de responsabilidades.
Trabajo en equipo	22	20,0 %	Desarrollar actividades colaborativas con distribución y rotación de funciones.
Comunicación básica	18	16,4 %	Fortalecer la expresión oral, la escucha activa y la comunicación en situaciones laborales.
Aprendizaje rápido	16	14,5 %	Emplear demostraciones prácticas, instrucciones progresivas y resolución de tareas.
Compromiso y ética laboral	15	13,7 %	Integrar contenidos sobre conducta laboral, cumplimiento de acuerdos y cuidado de los recursos.
Resiliencia y adaptación	12	10,9 %	Incorporar simulaciones de cambios, solución de dificultades y adaptación a diferentes funciones.
Total	110	100 %	—

Fuente: Elaboración propia.

La sistematización se convirtió en un proceso que transformó las respuestas de los empresarios en decisiones formativas concretas. Por ejemplo, la responsabilidad no fue considerada únicamente una cuestión de contenido; se asumió como una competencia que debía demostrarse en los horarios, las tareas y los compromisos de los/las participantes.

Al igual que el trabajo en equipo o la comunicación, debían fortalecerse mediante actividades prácticas en las que los/las participantes asumieran funciones, resolvieran problemas y recibieran retroalimentación sobre su trabajo. Estos resultados también indicaban que las limitaciones educativas no eran exactamente la misma cosa que la incapacidad laboral. Una persona que tuviera una escolaridad incompleta podría responder positivamente a algunos puestos de trabajo siempre y cuando demostrara su responsabilidad, disposición de aprender, colaboración y capacidad para adaptarse. Por eso mismo, la oferta de formación del programa

integró módulos de habilidades socioemocionales y actividades pre laborales orientadas a la obtención de evidencias observables en el trabajo. De ahí que la visión empresarial fuera utilizada como criterio para definir las competencias que debían fortalecerse y evaluarse en el transcurso del programa; esto permitió aproximar la formación de los/las participantes a las exigencias laborales del territorio, desde una visión que no se centrara únicamente en cumplir una serie de requisitos académicos. En definitiva, y a partir de estos resultados, tocaba observar qué grado de coincidencia podía haber entre las capacidades que tenía los participantes, las demandas de las organizaciones y las oportunidades halladas. Con respecto a la comparación entre las capacidades que se identificaban en la población y los perfiles enmarcados por los empleadores se logró identificar el grado de compatibilidad que existía entre el trabajo disponible y las formas de ser de los eventuales trabajadores. En este sentido, era importante saber si las dificultades de la inserción podían

ser explicadas por una falta global de competencias, o si quizás existían brechas concretas que podían ser superadas mediante formación, acreditación y acompañamiento. Las 110 respuestas de los empleadores fueron

clasificadas en cuatro niveles de cumplimiento; además que sirvieron para mostrar la puntuación empresarial con la identificación de una vía de intervención diferente para cada grupo, tal y como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. *Correspondencia entre los perfiles de los trabajadores y los requerimientos de los empleadores.*

Nivel de cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje	Interpretación del resultado	Orientación dentro del programa
Cumple totalmente	25	22,7 %	El perfil responde a los principales requerimientos del puesto.	Intermediación directa, preparación para la selección y seguimiento laboral.
Cumple parcialmente	59	53,6 %	Posee capacidades previas, pero presenta brechas técnicas, documentales o socioemocionales.	Formación breve, certificación de competencias y prácticas prelaborales.
Cumple mínimamente	18	16,4 %	Las capacidades disponibles presentan una correspondencia reducida con el perfil solicitado.	Orientación ocupacional, formación técnica básica y acompañamiento intensivo.
No cumple	8	7,3 %	El perfil no responde a los requerimientos mínimos identificados.	Diagnóstico individual y construcción progresiva de una ruta formativa.
Total	110	100 %	—	—

Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones apuntan a que el 76,3 % de los empleadores identificó un acoplamiento total o parcial de las capacidades observadas con los perfiles laborales necesarios. Es decir, este porcentaje pone de manifiesto que la mayoría de las personas recogidas del estudio presentaban unas condiciones que las facilitaban para que se produjera la entrada a la vida laboral, si bien no lo era menos que un buen grado de ellos precisaba la intervención de fortalecer un conjunto de parámetros concretos antes de entrar a un proceso de selección.

La categoría predominante fue la del cumplimiento parcial con el 53,6 %. Estas cifras fueron importantes para el diseño del programa, ya que mostraban que las brechas evidenciaban carencias en capacidades, pero no una supresión total de estas. En determinados casos el tipo de necesidades estaban relacionadas con aspectos como la formación técnica complementaria, la acreditación de experiencias de trabajo previas, la comunicación, la adaptación a las dinámicas organizativas o la preparación de procesos de selección. Por este mismo motivo, se configuraron rutas breves y focalizadas, en vez de una capacitación general para todos los participantes. El 22,7 % de aquellos/as que

cumplían totalmente con los perfiles exigidos no precisaba iniciar un proceso formativo completo. Para el grupo de pleno cumplimiento, la solución más pertinente consistía en facilitar la intermediación, la preparación de la documentación necesaria y el diseño de mecanismos de seguimiento durante la incorporación al puesto. Aquellos que presentaban un cumplimiento mínimo o inadecuado, que conjuntamente supondrían el 23,7 % de la muestra, precisaban de orientación ocupacional, formación básica y acompañamiento progresivo.

Gracias a la sistematización, se logró leer estos niveles como criterios para ordenar diferentes rutas del programa. De este modo, se pasó de concebir las oportunidades laborales solamente como la posibilidad de que existan vacantes a percibir las brechas de cada participante y de responder a esas brechas en función de la trayectoria recorrida. Esta relación constituyó el nexo entre el diagnóstico de partida, las demandas empresariales y la posterior definición de los elementos del programa comunitario. La interpretación conjunta de los cuestionarios, de las entrevistas y de la revisión

documental permitió identificar aprendizajes que aquí trascienden la descripción de las barreras laborales, ya que son producto de la reconstrucción del diagnóstico y de la relación que se estableció entre las necesidades de los participantes, las expectativas de los empleadores y el momento de toma de decisiones que tuvo que darse durante el diseño de la propuesta.

El análisis también evidenció que la propuesta no iba a poder quedarse con una capacitación general y que no sería posible aplicar la misma ruta para toda la población. Por eso, cada uno de dichos aprendizajes fue transformado en un criterio que permitía el ajuste para la organización del programa comunitario tal como se describe en la Tabla 6.

Tabla 6. *Aprendizajes derivados de la sistematización y ajustes incorporados al programa.*

Evidencia interpretada	Aprendizaje obtenido	Ajuste realizado en el diseño	Implicación para el programa
Las barreras educativas, económicas, familiares, sociales e institucionales se presentaron de manera relacionada.	La vulnerabilidad laboral tiene carácter multidimensional y no puede atenderse mediante una acción aislada.	Incorporación de acompañamiento, formación, certificación e intermediación.	Atención integral de las necesidades de los participantes.
Los participantes presentaron diferentes niveles educativos, experiencias y condiciones familiares.	Una ruta formativa uniforme podría excluir a quienes necesitan apoyos o tiempos diferentes.	Diseño de rutas diferenciadas y modalidades flexibles de participación.	Adaptación del proceso al perfil y disponibilidad de cada participante.
Parte de la población poseía conocimientos adquiridos mediante oficios, trabajos informales y experiencias comunitarias.	La falta de certificados no significa ausencia de competencias laborales.	Inclusión de mecanismos de evaluación y reconocimiento de aprendizajes previos.	Aprovechamiento de las trayectorias y capacidades existentes.
Los empleadores valoraron principalmente competencias socioemocionales y de adaptación.	La preparación laboral debe integrar conocimientos técnicos y comportamientos observables.	Incorporación de actividades prácticas, simulaciones y evaluación del desempeño.	Fortalecimiento de competencias relacionadas con la contratación y permanencia.
La capacitación por sí sola no garantizaba el acceso a oportunidades de empleo.	La formación debe conectarse con procesos de selección, intermediación y seguimiento.	Integración de orientación laboral, prácticas prelaborales y vinculación empresarial.	Transición progresiva desde la preparación hasta el empleo.
La respuesta institucional se encontraba distribuida entre diferentes actores.	La sostenibilidad depende de la coordinación entre instituciones, organizaciones y empresas.	Definición de alianzas, responsabilidades y mecanismos de derivación.	Continuidad de las rutas de atención e inclusión laboral.

Fuente: Elaboración propia.

El primer aprendizaje integrador fue el reconocimiento de que la exclusión del mercado laboral no solo se podía explicar por el nivel de trayectoria académico o por la falta de experiencia. También condicionaban las posibilidades de acceso al trabajo las responsabilidades familiares, la situación económica, la situación de la documentación, las dificultades de la intermediación y la discriminación. Por esta razón el programa formativo tenía que mezclar respuestas formativas, sociales, institucionales y laborales.

El segundo aprendizaje fue la diversidad de la población. De hecho, las diferencias en escolaridad, las trayectorias de ocupación, la disponibilidad de horarios y el grado de correspondencia con los perfiles requeridos demostraron que una secuencia común era insuficiente. La propuesta debía dar lugar a

rutas diferenciadas: intermediación directa para las personas que cumplieran los perfiles; fortalezas específicas para las personas que cumplieran parcialmente los perfiles y formación progresiva para las personas con mayores brechas.

Otro aprendizaje importante fue la necesidad de reconocer competencias que se adquirieron fuera de los sistemas formales de educación. Los oficios, las actividades de familia, los trabajos informales y los trabajos de comunidad eran fuentes de conocimiento a la que se podía recurrir en una relación con los perfiles ocupacionales. Por consiguiente, se incorporó la certificación de competencias como mecanismo para hacer del recorrido previo la evidencia que permite sostener ante los /las empresarios/as haber conseguido competencias. La información empresarial también mostró que

las competencias socioemocionales debían trabajarse de forma práctica. La responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptación no podían ser abordadas únicamente a partir del contenido conceptual, sino a partir del cumplimiento de tareas, la resolución de problemas y la observación del trabajo de las personas en situaciones relacionadas con el trabajo. La sistematización permitió comprender que la capacitación aislada tendría un alcance limitado si no se vinculaba con oportunidades laborales concretas. La conjunción de las necesidades de los sujetos del programa, las exigencias del mercado laboral y las lecciones extraídas de la sistematización permitió definir la estructura del programa comunitario, conformando, para

ello, los componentes como partes constitutivas de una senda de inserción y no como meros eventos realizados de forma aislada. Así, todo remitió a la preparación en el ámbito técnico-ocupacional, al fortalecimiento de competencias socioemocionales, a la experiencia laboral, al acompañamiento institucional y a la vinculación a oportunidades de empleo. La propuesta incorporó seis componentes que podían implementarse de modo diferenciado, dependiendo del perfil ocupacional, de la experiencia previa y del nivel de correspondencia de cada participante frente a las exigencias de la empresa. En la Tabla 7 se presenta su forma de implementación y la colaboración que cada uno de ellos debía implicar en el interior del programa.

Tabla 7. Componentes finales del programa comunitario para la inclusión laboral.

Componente	Forma de aplicación	Contribución prevista
Fortalecimiento de habilidades socioemocionales	Talleres, actividades colaborativas, simulaciones laborales, resolución de problemas y retroalimentación sobre el desempeño.	Fortalecer la responsabilidad, la puntualidad, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptación.
Formación técnica básica	Cursos breves y flexibles relacionados con actividades productivas, operativas, comerciales, comunitarias y de servicios.	Reducir brechas de conocimientos y mejorar la correspondencia con los perfiles ocupacionales.
Prácticas prelaborales	Participación supervisada en actividades comunitarias o entornos laborales, con funciones, objetivos formativos y criterios de evaluación.	Proporcionar experiencia, referencias y evidencias verificables de desempeño.
Emprendimiento y autoempleo	Orientación financiera, formulación de iniciativas productivas, asociatividad y acompañamiento técnico.	Fortalecer alternativas sostenibles de generación de ingresos para participantes con experiencia en oficios.
Articulación institucional	Establecimiento de acuerdos entre instituciones públicas, organizaciones comunitarias, entidades formativas y empresas.	Coordinar servicios de orientación, capacitación, certificación, prácticas e intermediación laboral.
Transición hacia el empleo formal	Elaboración de perfiles y hojas de vida, preparación para entrevistas, identificación de vacantes, derivación y seguimiento.	Facilitar la vinculación y favorecer la permanencia de los participantes en puestos de trabajo formales.

Fuente: Elaboración propia.

El componente de la formación de las habilidades socioemocionales, consideradas por los empleadores como empleables y relacionadas con la responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptación, se definió como transversal y fue necesario fortalecer y evidenciarlo a lo largo de las actividades del programa, especialmente en las prácticas pre-laborales o en situaciones de trabajo colaborativo. La formación técnica básica era la que refería a las brechas específicas que se habían encontrado y que hacían que los perfiles correspondientes sólo cumplieran de forma mínima o parcial las exigencias empresariales. La forma de organizarla en

cursos breves y flexibles pretendía evitar que la longitud o la temporalidad de esta se convirtieran en nuevas barreras para quienes debían conciliar tareas familiares o necesitaban disponer de ingresos, y los contenidos deberían corresponder a las actividades económicas y ocupacionales del territorio. Las prácticas prelaborales eran el nexo entre el aprendizaje y los demostrativos de las competencias. Su diseño titulaba una serie de objetivos formativos, unas tareas, la supervisión y la evaluación del desempeño. Con el cumplimiento de este tipo de condiciones se pretendía generar evidencias sobre la responsabilidad, la puntualidad, la

comunicación y la adaptación de los participantes; al mismo tiempo como evitar que las actividades comunitarias fueran realizadas como trabajos gratuitos o desconectadas de posibles oportunidades de contratación.

El emprendimiento no se abordó como la única respuesta al desempleo, sino como otra respuesta alternativa y complementaria. Se dividió un componente que estaba mayormente orientado a participantes con historia en el oficio o en actividades productivas y que podían suponer también fuentes de ingresos. Su adecuación precisa de fórmulas, acompañamiento técnico, planificación, educación financiera y análisis de la viabilidad de estos. La articulación institucional y el paso hacia el empleo formal garantizaban la integración entre los diferentes componentes y el mercado laboral. La articulación institucional permitía establecer responsabilidades entre las partes implicadas; el paso hacia el empleo formal se apoyaba en acciones de orientación, intermediación y seguimiento. Juntos, los dos componentes lograban que la capacitación y la intermediación no acabaran sin una continuación de vinculación.

La estructura fue la siguiente: el programa debía articularse como un proceso gradual flexible: los participantes que cumplían totalmente los perfiles podían pasar a la fase de la intermediación; los que cumplían parcialmente necesitaban fortalecimiento específico; y los que tenían brechas más grandes necesitaban de un proceso de formación y acompañamiento más amplio. Esta estructura fue el principal producto del proceso de sistematización, pero su validez se tiene que comprobar, a posteriori, con una implementación piloto. La sistematización permitió volver a recuperar el recorrido realizado desde el diagnóstico de las condiciones laborales de la población hasta

llegar a la definición de los componentes del programa comunitario. La conjunción de los cuestionarios realizados a 149 personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana, las entrevistas a 110 empleadores y la revisión documental facilitaron poder poner en relación las necesidades de las personas participantes con los requerimientos y oportunidades formuladas en el mercado de trabajo.

El proceso evidenció que las dificultades de inserción estaban vinculadas a la interacción de barreras educativas, económicas, familiares, sociales, documentales e institucionales. Al tiempo, sirvió para mostrar que había conocimientos y habilidades adquiridos y puestos en práctica a través de oficios, actividades informales, trabajos familiares, experiencias comunitarias. Los aprendizajes previos eran recursos para fortalecer y certificar, alejándose de la visión de los sujetos como no preparados. La visión de los empleadores era que la responsabilidad, la puntualidad, el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación y de aprendizaje eran competencias relevantes para acceder al trabajo y permanecer en él.

Otra constatación fue que el 76,3% de los empleadores identificó una relación total o parcial entre las capacidades de las personas potencialmente trabajadoras y los perfiles solicitados, lo que justificaba el diseño de rutas diferenciadas según la preparación y las brechas de los participantes. La producción de los resultados de la investigación como decisiones de diseño dio lugar a la construcción de seis componentes articulados: el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales, la formación técnica básica, las prácticas previas al trabajo, el emprendimiento, la articulación institucional y la entrada al trabajo formal. Articulándolos se

daba respuesta a la necesidad de salir de intervenciones centradas sólo en la formación y tener una vía que enlazara la formación, el reconocimiento de las competencias y la vinculación con las empresas.

En síntesis, la principal producción de la sistematización fue un programa comunitario fundamentado, contextualizado y flexible. La investigación permitió conocer su estructura, sus rutas de participación y sus criterios de aplicación. La investigación no presentó evidencia de la efectividad del programa, dado que este no se había aplicado. Para lo cual habrá que desarrollar una aplicación piloto que evalúe su pertinencia, su funcionamiento y su contribución efectiva a la inclusión laboral. La sistematización se reveló como efectiva para dar cuenta de cómo se empalma la información diagnóstica con la toma de decisiones orientadas al diseño del programa comunitario.

De hecho, su contribución se fue más allá del ordenamiento de los datos, permitiendo vincular las condiciones de los participantes, las demandas de los empleadores y los mecanismos institucionales requeridos para favorecer la inclusión laboral. En esto último también coincide Jara (2018) que la sistematización supone una reconstrucción e interpretación crítica de una experiencia para poder comprender su lógica, retener aprendizajes y orientar acciones futuras. El carácter multidimensional de las barreras identificadas confirma que la exclusión laboral no puede explicarse únicamente por el nivel de escolaridad o la falta de formación técnica. Las responsabilidades familiares, las dificultades económicas, los problemas documentales, la discriminación y la escasa intermediación institucional se interrelacionan y generan condiciones diferenciadas de vulnerabilidad. Estos resultados también reafirman lo expuesto

por Huepe (2023) de que las desigualdades laborales en América Latina derivan de factores estructurales, así como la necesidad de pensar políticas que articulen formación, protección social y acceso efectivo a las oportunidades de trabajo. La existencia de conocimientos y competencias adquiridas a partir de oficios, actividades informales y no retribuidas, trabajos familiares y experiencias comunitarias pone en duda las intervenciones que se limitan a considerar a las personas en situación de vulnerabilidad como meras receptoras de capacitación.

Ciertas partes de la población poseían competencias aplicables a diversas actividades laborales, pero carecían de documentación que las acreditara. La política del Cedefop (2023) establece que vale la pena considerar la validación de los aprendizajes no formales e informales como una vía de continuidad educativa y de mejora de la empleabilidad, siempre que cuente con apoyo de estándares, evidencias y procedimientos transparentes. En consecuencia, la actividad de certificación se incorporó al programa como un recurso para dar valor a las capacidades de las cuales se disponía.

La coincidencia total o parcial, identificada por el 76,3 % de los empleadores, pone de manifiesto que la producción de capacidades entre los posibles trabajadores y los perfiles requeridos no es una desconexión absoluta. La previsión de cumplimiento parcial hace suponer que una buena parte de las brechas pueden ser cuidadas a través de formación técnica breve, fortalecimiento socioemocional, acreditación de experiencias y también se presenta como una alternativa posible en la preparación para los procesos de selección. Esta voz también explicita la necesidad de establecer rutas diferenciadas porque no todos los participantes necesitan el mismo tipo de intervención o al

mismo número de intervenciones. La responsabilidad, la puntualidad, el trabajo en equipo, la comunicación o la capacidad de aprendizaje fueron localizadas como ubicaciones relevantes en las valoraciones empresariales. Este matiz demuestra que la empleabilidad no depende solamente de un dominio de las tareas técnicas, sino también de la capacidad para relacionarse, cumplir compromisos, aprender y adaptarse. En esta línea, Kolb (2015) desde la perspectiva del aprendizaje experiencial, explica que las competencias emergen de la relación entre experiencia, reflexión, conceptualización y aplicación. Así, el programa supo integrar actividades prácticas a la vez que simulaciones y no transitar las habilidades de forma exclusiva a partir de exposiciones teóricas.

Las prácticas pre-laborales podrían evidenciar competencias, pero depende, entre otras condiciones, del establecimiento de unos objetivos formativos, supervisión y sistemas de evaluación. Cuando las condiciones de compilación de estos factores no están explicitadas pueden llegar a generar el riesgo de que la práctica de la actividad comunitaria concorra o bien en una participación temporal y sin continuidad o en una ocupación no retribuida. La propuesta intenta mitigar este riesgo con unas funciones predeterminadas, la supervisión técnica de las mismas, un registro de la actuación o la interconexión con mecanismos de certificación o de intermediación laboral subsiguientes. La formación aislada tenía también, sin embargo, limitadas posibilidades para poder articularse o canalizarse en una forma de acceso al empleo. Conducir a que una persona pueda saber muchas cosas y continuar excluida si no se le proporciona orientación, documentación, referencias o acceso a una organización contratante. La OIT (2017) caracteriza el

agravamiento del proceso de reconocimiento de las competencias que poseen las personas trabajadoras migrantes por la intervención conjunta entre los servicios de empleo y las instituciones de formación y los empleadores.

De forma paralela, Bagnoli y Estache (2022) consideran que el acompañamiento puede ser uno de los elementos facilitadores para el acceso al empleo de la población migrante ya que proporciona la orientación, la información y la conexión con las redes profesionales. Estos planteamientos validan la introducción de articulación institucional, acompañamiento e interconexión en el programa. El autoempleo se consideró una alternativa complementaria para aquellos participantes más experimentados en el ámbito de oficios o de iniciativas productivas. Sin embargo, no se pretendió presentarlo como una solución general frente al desempleo, pues también puede ser generador de informalidad e inestabilidad, cuando no dispone de financiamiento, de planificación y de protección social.

Por ese motivo, el componente propuesto se caracteriza por los aspectos referentes otro tipo de orientación financiera, el análisis de viabilidad o el acompañamiento, además de tener como eje central el hecho de poder promover el acceso a oportunidades laborales formales. El aporte más significativo de la sistematización fue el de poder establecer una relación explícita entre cada uno de los hallazgos y las decisiones que el programa incorpora. Las barreras multidimensionales justifican el acompañamiento integral; las experiencias anteriores pudieron sustentar la certificación; las demandas empresariales pudieron orientar las competencias socioemocionales; y la parcialidad en la correspondencia con los perfiles los compone la formación focalizada. Esta relación refuerza la

coherencia interna de la propuesta y evita que sus componentes puedan ser seleccionados sin un respaldo diagnóstico.

No obstante, los resultados deben interpretarse con la consideración de que el estudio sistematizó el diagnóstico y el diseño del programa, no la ejecución de este. Por tal motivo no se puede aún generalizar que sus componentes incrementan la contratación, mejoran la permanencia laboral u ofrecen un espacio menos marcado por la informalidad. Por otro lado, el hecho de haber hecho una selección intencionada y de haber delimitado territorialmente la muestra restringe la generalización de los hallazgos. Una fase posterior debe poner en práctica el programa, a través de una evaluación piloto, y de incorporar el seguimiento de los indicadores (participación, finalización del curso, certificación de competencias, invasión laboral, permanencia laboral). De esta forma se podrá determinar la pertinencia de la propuesta y poder conducir aquélla, si es necesario, antes de expandirla en el territorio.

Conclusiones

La sistematización ha permitido reconstruir e interpretar el proceso mediante el cual el diagnóstico de las necesidades laborales ha terminado en el diseño de un programa comunitario de intervención hacia personas en situación de vulnerabilidad y movilidad humana. La incorporación de la información de las personas participantes, empleadoras y fuentes documentales impartió a la formulación de la propuesta vinculada a las condiciones sociales y ocupacionales que se iban identificando en el territorio. Las barreras de inserción laboral eran multidimensionales, ya que las limitaciones educativas, económicas, familiares, sociales, documentales e institucionales estaban interrelacionadas y eran

asumidas de manera distinta por las personas participantes. Este mismo resultado demostró que una capacitación general no era suficiente, sino que era necesaria establecer rutas flexibles, acompañar y ofrecer diferenciaciones en función de las condiciones y trayectorias de la gente.

Los saberes que fueron adquiridos a través de oficios, trabajos familiares, actividades informales y experiencias comunitarias se consideraron recursos relevantes en la preparación laboral. No disponer de certificaciones no quería necesariamente decir que existían carencias en las competencias, sino que existían dificultades para mostrarlas a los empleadores. Por ese motivo, la evaluación y el reconocimiento de los aprendizajes previos se incluyeron como elementos necesarios dentro del programa. La mirada de los empleadores permitió identificar la relevancia de los conocimientos, la responsabilidad, la puntualidad, el trabajo en equipo, la comunicación o la capacidad de aprender. De igual forma, el alineamiento total o parcial entre las capacidades de los/as trabajadores/as potenciales y los perfiles solicitados reflejaron que buena parte de las brechas podían ser cubiertas mediante una formación focalizada, certificación, prácticas pre-laborales e intermediación.

El resultado de la sistematización dio lugar a un programa estructurado en seis componentes articulados: fortalecimiento de habilidades socioemocionales, formación técnica básica, prácticas pre-laborales, emprendimiento, articulación institucional y transición hacia el empleo formal. Los seis componentes constituyen una ruta progresiva que vincula la preparación de los/as participantes con la demostración de competencias y la vinculación con oportunidades laborales. La principal

aportación del estudio consistió en transformar los resultados obtenidos en decisiones concretas para el diseño del programa. No obstante, la investigación no evaluó una intervención ejecutada; por lo tanto, todavía no es posible afirmar que la propuesta favorezca efectivamente el acceso al empleo o la permanencia laboral. Se recomienda realizar una prueba piloto y evaluar indicadores relacionados con la participación, la finalización de la formación, la certificación de competencias, el acceso al empleo y la permanencia en el puesto de trabajo. Los resultados de esta evaluación permitirán ajustar la propuesta y determinar sus posibilidades de aplicación en otros contextos.

Referencias Bibliográficas

- Bagnoli, L., & Estache, A. (2022). Mentoring migrants for labor market integration: Policy insights from a survey of mentoring theory and practice. *The World Bank Research Observer*, 37(1), 39–72. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab005>
- Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. (2023). *European guidelines for validating non-formal and informal learning* (3rd ed.). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/389827>
- Comisión Europea, & Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. (2024). *European inventory on validation of non-formal and informal learning 2023 update: Overview report*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/64271>
- Huepe, M. (2023). *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48947>
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. <https://repository.cinde.org.co/items/aae400d0-e71f-4317-b22d-fb752225914b>
- Kolb, D. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education. https://www.researchgate.net/publication/315793484_Experiential_Learning_Experience_as_the_source_of_Learning_and_Development_Second_Edition
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Training employment services providers on how to facilitate the recognition of skills of migrant workers*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/training-employment-services-providers-how-facilitate-recognition-skills>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Global employment trends for youth 2024: Decent work, brighter futures*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024>
- Organización Internacional para las Migraciones. (2024). *Informe sobre las migraciones en el mundo 2024*. Organización Internacional para las Migraciones. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024>
- Ulicna, D., Nevala, A. M., & Hawley, J. (2012). *Recognition of prior learning and experiences as a means to re-integrate early school leavers into education and training*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217889>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*. UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Alex David Villao Villacrés, Jesus Merino Velásquez, Marjorie Celinda Sabando Párraga y Nadia Jaidivy Villao Vargas.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Álex David Villao Villacrés: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición. Jesus Merino Velásquez: Conceptualización, Metodología, Validación, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición. Marjorie Celinda Sabando Párraga: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición. Nadia Jaidivy Villao Vargas: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

