



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Territorios Integradores: Caja de herramientas para transformar la migración en desarrollo local sostenible

Módulo: Empleo y emprendimiento

Guía para el diseño e implementación de servicios de empleabilidad y emprendimiento con enfoque en personas en movilidad



Volver al módulo: Empleo y emprendimiento

Índice

Introducción	3
1. Marco Conceptual	4
1.1 Servicios de empleabilidad y emprendimiento	4
1.2 Enfoque interseccional en la prestación de servicios de empleabilidad y emprendimiento	5
1.3 Comprensión de las necesidades y barreras específicas de los grupos en situación de vulnerabilidad	7
2. Diseño e implementación de programas y servicios	9
2.1 ¿Por qué es importante tener una estrategia de generación de ingresos?	9
2.2 Implementación de una ruta de inclusión productiva	11
Referencias	27

Introducción

La presente Guía tiene el objetivo de ofrecer recomendaciones para la formulación, implementación y fortalecimiento de servicios de empleabilidad y emprendimiento que promuevan la inclusión productiva de personas con barreras de acceso al mercado laboral y a oportunidades de generación de ingresos.

Distintos grupos poblacionales, incluyendo a las personas en situación de movilidad, enfrentan barreras estructurales y contextuales por lo que requieren estrategias de mitigación para facilitar su inserción en la economía formal y el desarrollo de iniciativas emprendedoras sostenibles.

La Guía, dirigida a funcionarias y funcionarios de gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y actores del sector privado, busca contribuir al desarrollo de respuestas concretas a los desafíos de la inclusión productiva. La aplicación de sus recomendaciones permitirá fortalecer las capacidades institucionales locales y garantizar que las intervenciones diseñadas sean sostenibles, pertinentes y adaptadas a los distintos contextos territoriales.

El documento se organiza en dos secciones que orientan el diseño de servicios de empleabilidad y emprendimiento. La primera, expone los enfoques y principios que sustentan la intervención, con énfasis en la interseccionalidad. La segunda presenta un paso a paso con recomendaciones prácticas para la formulación de servicios de mitigación de barreras basados en el diagnóstico territorial y orientaciones para el monitoreo, la evaluación y la mejora continua, en el marco de una Ruta de Inclusión Productiva.

La Guía incorpora tres anexos diseñados para apoyar la implementación de estas estrategias.

- ▶ **Recomendaciones para la formulación de servicios de empleabilidad con enfoque en la mitigación de barreras de acceso al empleo formal.**
- ▶ **Recomendaciones para la formulación de servicios de emprendimiento con enfoque en la mitigación de barreras para la sostenibilidad de los negocios.**
- ▶ **Metodología para la priorización de servicios según el nivel de desarrollo municipal con herramientas para la planificación y asignación de recursos de manera efectiva.**

1. Marco Conceptual

► 1.1 Servicios de empleabilidad y emprendimiento

En el ámbito del empleo, los servicios de empleabilidad son acciones orientadas a mejorar las posibilidades de acceso y permanencia de las personas buscadoras de empleo en un trabajo formal.

Los servicios básicos para la empleabilidad se centran en la intermediación laboral e incluyen actividades como la orientación para elaborar la hoja de vida, el registro de perfiles y vacantes en sistemas de información, así como la preselección y remisión de candidatos a empleadores.

Por su parte, los servicios complementarios para la empleabilidad están diseñados para mitigar las barreras que dificultan la integración socioeconómica y pueden incluir la formación profesional o técnica, el desarrollo de habilidades socioemocionales, apoyos para transporte, orientación sobre trámites, asesoría legal, convalidación de títulos, acceso a financiamiento y campañas de sensibilización contra la discriminación, entre otros.

En el ámbito del emprendimiento, los servicios básicos de desarrollo empresarial incluyen la ideación de negocios, el acceso a capital semilla y cursos introductorios. Los servicios especializados están orientados a superar barreras en el inicio, sostenimiento y expansión de los emprendimientos y pueden incluir: asesoría legal, formación en finanzas, acceso a canales de comercialización, infraestructura, marketing digital, fortalecimiento de habilidades socioemocionales, redes de networking y servicios sociales complementarios dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad, entre ellas las personas en movilidad.

► 1.2 Enfoque interseccional en la prestación de servicios de empleabilidad y emprendimiento

Para que los servicios de empleabilidad y emprendimiento sean inclusivos y efectivos, es fundamental adoptar un enfoque interseccional que permita comprender cómo interactúan múltiples factores de vulnerabilidad en el acceso de las personas a las oportunidades económicas.

El enfoque interseccional se basa en la comprensión de que las desigualdades no operan de manera aislada, sino que se entrecruzan y generan efectos acumulativos en la exclusión socioeconómica. En este sentido, es fundamental reconocer la interacción de múltiples factores de discriminación y diseñar estrategias que respondan a contextos diferenciados.

Algunos casos de interseccionalidad:

- Las mujeres y personas con orientación sexual e identidad de género diversas enfrentan barreras diferenciadas, que se agravan cuando interactúan con otros factores como la etnicidad, la edad, la discapacidad, la zona de residencia o la situación migratoria.

Ejemplo

Las mujeres mayores pueden experimentar discriminación por edad y menor acceso a formación digital; las mujeres migrantes pueden estar más expuestas a la informalidad laboral y a riesgo de trata con fines de explotación laboral o sexual; y las mujeres con discapacidad encuentran múltiples obstáculos en la accesibilidad a los servicios, lo que se agrava si residen en zonas rurales.

- La edad, combinada con otros factores de exclusión, puede determinar oportunidades y restricciones diferenciadas en el acceso a empleo y emprendimiento.

Ejemplo

Las y los jóvenes migrantes pueden enfrentar dificultades adicionales debido a la falta de reconocimiento de sus estudios previos; mientras que las personas con discapacidad pueden ser excluidas de oportunidades formativas y productivas por falta de accesibilidad. Para responder a estos desafíos, será fundamental, por ejemplo, combinar estrategias de acceso a formación digital, reconocimiento de certificación de competencias previas y fortalecimiento de redes de apoyo que faciliten la inserción laboral intergeneracional.

- Las barreras que enfrentan las personas pertenecientes a comunidades étnicas y las personas en situación de movilidad se ven agravadas por dinámicas de discriminación estructural, racismo y estatus migratorio irregular.

Ejemplo

Las mujeres indígenas migrantes pueden enfrentarse a la precarización laboral en sectores informales; mientras que los hombres afrodescendientes en movilidad pueden experimentar segregación por estereotipos raciales y verse concentrados laboralmente en actividades económicas asociadas a bajos niveles de cualificación.

Para responder a las múltiples barreras que enfrenta la población, es fundamental que el enfoque interseccional se incorpore en cada una de las etapas de planificación e implementación de los servicios de empleabilidad y emprendimiento, y que los mecanismos de seguimiento y evaluación incluyan indicadores que midan su efecto diferenciado en los distintos grupos poblacionales.



Conoce otras herramientas de la Caja:

- Para conocer en detalle los principios y recomendaciones relevantes para la inclusión de la atención de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en el marco de la implementación de políticas, puede consultar la herramienta **[Decálogo para incluir en la planeación local de servicios y políticas sociales a personas en movilidad.](#)**



► 1.3 Comprensión de las necesidades y barreras específicas de los grupos en situación de vulnerabilidad

Es fundamental identificar las barreras de acceso al empleo y al emprendimiento de los grupos poblacionales que enfrentan mayores dificultades, entre ellos, las personas en movilidad.

Esta identificación debe considerar factores como el impacto del trauma o duelo migratorio, las barreras lingüísticas y las dificultades para el reconocimiento de títulos, diplomas, certificaciones o documentos oficiales que prueban sus estudios o demuestren su experiencia laboral previa.

Algunos ejemplos de barreras son:



Barreras individuales (para el empleo):

Un nivel educativo bajo, la falta de experiencia laboral verificable, el escaso desarrollo de competencias técnicas y dificultades con el acceso a la documentación (por ejemplo, para personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas o retornadas).

En el caso de las mujeres y las personas con orientación sexual e identidad de género diversas, estas barreras pueden verse agravadas por normas y prejuicios que limitan su participación en ciertos sectores productivos.



Barreras organizacionales (para el empleo):

Incluyen sesgos en los procesos de contratación y desconocimiento sobre los beneficios de contratar talento diverso. Además, la falta de medidas contra la discriminación y el acoso y la violencia en el lugar de trabajo afecta especialmente a mujeres, jóvenes, personas racializadas, personas con orientación sexual e identidad de género diversas y personas con discapacidad.



Barreras del entorno (para el empleo):

Como acceso limitado a redes de apoyo, servicios de cuidado infantil insuficientes y falta de accesibilidad para personas con discapacidad. La precariedad en el transporte público impacta de manera diferenciada a mujeres y personas con discapacidad, que pueden enfrentar riesgos de violencia y acoso en sus desplazamientos.



Barreras de mercado (para el emprendimiento):

Dificultades para acceder a clientes, problemas de comercialización, intermediarios o ausencia de redes comerciales efectivas, altos costos para innovar, falta de capital para el emprendimiento, limitado acceso a financiamiento e inclusión financiera. Las mujeres emprendedoras suelen tener mayores restricciones para obtener crédito debido a la falta de garantías y sesgos de género en la oferta financiera.



Barreras sociales y culturales (para el empleo y el emprendimiento):

Consisten, entre otras, en la discriminación basada en género, etnicidad, orientación sexual o discapacidad y la falta de tejido social o comunitario para el desarrollo de proyectos asociativos. En el caso de personas en situación de movilidad, la estigmatización y el racismo pueden limitar sus oportunidades de integración laboral.



Conoce otras herramientas de la Caja:

- Para acceder a metodologías para la identificación de barreras de empleabilidad y emprendimiento, y al listado completo de posibles barreras que enfrenta la población en situación de movilidad, se recomienda consultar las herramientas [Guía para la caracterización de perfiles ocupacionales e identificación de barreras a la empleabilidad](#) y [Guía para la caracterización de emprendimientos e identificación de barreras para emprender](#).

Su aplicación puede contribuir a diseñar programas y servicios de empleabilidad y emprendimiento, como los que se desarrollarán en la siguiente sección.

2. Diseño e implementación de programas y servicios

► 2.1 ¿Por qué es importante tener una estrategia de generación de ingresos?

Una estrategia de generación de ingresos es un conjunto de acciones planificadas para que las personas o comunidades puedan obtener recursos económicos de manera sostenible. Generalmente incluye acceso al empleo formal, apoyo al emprendimiento y reducción de barreras que dificultan trabajar o emprender.

Las estrategias de generación de ingresos para grupos en situación de vulnerabilidad van más allá de la asistencia humanitaria, pues buscan reducir la exclusión socioeconómica y potenciar su contribución a la economía y a la cohesión social. De manera complementaria a la asistencia humanitaria, que atiende necesidades inmediatas, las estrategias de generación de ingresos fortalecen la autonomía económica mediante el acceso al empleo formal y al emprendimiento que facilita la inclusión productiva y la sostenibilidad de los medios de vida.

Su importancia es aún mayor cuando las personas enfrentan barreras estructurales que limitan su acceso a oportunidades económicas, las cuales varían según el contexto y las condiciones de cada grupo poblacional. Por ejemplo:

- Las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas pueden encontrar restricciones relacionadas con su estatus migratorio, dificultades para convalidar sus títulos, reconocimiento de competencias laborales y desafíos en la inserción laboral formal. Esto afecta de manera diferenciada a mujeres migrantes -quienes tienen mayores probabilidades de insertarse en empleos informales y precarios-, a personas con orientación sexual e identidad de género diversas, a jóvenes y a otros grupos en situación de vulnerabilidad.
- Las mujeres víctimas de violencias basadas en género pueden experimentar dependencia económica, lo que dificulta su autonomía y el acceso a oportunidades productivas, especialmente cuando no cuentan con redes de apoyo o enfrentan obstáculos para el acceso a servicios de cuidado de las personas a su cargo.
- Las comunidades étnicas o afrodescendientes enfrentan una exclusión estructural que limita su acceso a redes comerciales y de financiamiento, así como a espacios de comercialización de sus productos; además de ser afectadas por la discriminación en el acceso a empleo formal.
- Las personas con discapacidad enfrentan barreras de accesibilidad en entornos laborales y de capacitación, así como sesgos en contratación que reducen sus oportunidades de un empleo formal.



La intersección de estos factores genera desigualdades acumulativas que profundizan la vulnerabilidad y generan múltiples desventajas simultáneas. Por ello, las estrategias de generación de ingresos deben abordarse con un enfoque interseccional que permita identificar y mitigar las barreras diferenciadas que enfrentan estos grupos a nivel local.

A diferencia de los servicios de asistencia financiera directa, estas estrategias se enfocan en fortalecer la capacidad productiva de las personas mediante el reconocimiento y certificación de competencias, la capacitación en habilidades clave, el acceso a financiamiento y la promoción de condiciones equitativas para el empleo y el emprendimiento.

Por lo tanto, al priorizar la inserción en el sector formal, no solo mejora la estabilidad laboral y el acceso a ingresos sostenibles, sino que también incrementa los ingresos fiscales, lo que facilita una mayor inversión en el desarrollo local y el bienestar social.

► 2.2 Implementación de una ruta de inclusión productiva

La Ruta de inclusión productiva se concibe como un trayecto que recorren las personas hacia la consecución de oportunidades estables de generación de ingresos, ya sea mediante el empleo formal o el emprendimiento sostenible.

La Ruta se implementa mediante un proceso de fases secuenciales e interconectadas que identifican y mitigan barreras, desarrollan competencias y vinculan a las personas con oportunidades productivas sostenibles. A continuación, se describe el paso a paso de este proceso.

Este planteamiento es una propuesta flexible, y no un modelo único, que puede adaptarse y complementarse con las estrategias, programas y servicios ya existentes en los municipios. Precisamente por su naturaleza progresiva, para lograr resultados exitosos es fundamental garantizar una transición fluida entre fases y tener en cuenta las barreras específicas que enfrentan los distintos grupos poblacionales.





Paso 1

Alistamiento

- Identificación de información existente sobre características y necesidades de la población refugiada y migrante
- Identificación de actores clave
- Generación de alianzas y articulación interinstitucional



Paso 2

Diagnóstico

- Análisis de información de caracterización poblacional
- Identificación de barreras para empleabilidad y emprendimiento
- Análisis de necesidades del sector productivo



Paso 3

Oferta de servicios

Mitigación de barreras para la empleabilidad:

- Servicios para mitigar barreras individuales
- Servicios para mitigar barreras organizacionales
- Servicios para mitigar barreras de entorno

Mitigación de barreras para el emprendimiento:

- Servicios para mitigar barreras individuales
- Servicios para mitigar barreras de mercado
- Servicios para mitigar barreras institucionales



Paso 4

Inclusión productiva

Recibida la oferta de servicios inicia el proceso de inclusión productiva:

- Empleo
- Emprendimiento



Paso 5

Proceso de seguimiento transversal a la ruta y acciones de monitoreo y evaluación

Paso 1



Alistamiento

En esta etapa se establecen las bases para el diseño e implementación de la Ruta mediante la recopilación de información y la articulación con actores clave. Se inicia con el mapeo de datos sociodemográficos, competencias laborales, niveles educativos, experiencias previas y expectativas de las personas refugiadas y migrantes.

Se considera importante realizar un análisis interseccional que evidencia también las diferencias por género, edad, orientación sexual e identidad de género, etnicidad y discapacidad. Además, se deben identificar fuentes relevantes como censos, estudios previos, bases de datos y reportes de organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias de cooperación internacional.

Se recomienda consultar y aplicar la [Guía para la caracterización de perfiles ocupacionales e identificación de barreras a la empleabilidad](#) y la [Guía para la caracterización de emprendimientos e identificación de barreras para emprender](#).

Paralelamente, se pueden detectar actores clave, incluidas las instituciones gubernamentales, del sector privado, ONG, organizaciones de la sociedad civil y actores comunitarios, priorizando su nivel de influencia e interés mediante un mapeo estratégico. De estas últimas, se deben considerar organizaciones especializadas en temas de género, derechos de la población LGBTIQ+, de las personas con discapacidad, organizaciones lideradas por personas migrantes, y garantizar su participación en el proceso.

La articulación con estos actores clave se puede fortalecer a través de acuerdos de colaboración entre sectores público, privado y social y mediante reuniones de trabajo para coordinar esfuerzos, optimizar recursos y evitar la duplicidad de acciones. Se recomienda consultar la [Ruta para promover la articulación con el sector productivo](#).

Una herramienta útil para la identificación de actores clave es la propuesta por OIM en el marco de su [Caja de Herramientas para la \(Re\)Integración socioeconómica](#).



En esta fase se analiza la información recopilada para diseñar una oferta de servicios alineada con las necesidades de la población, las barreras que enfrentan y las demandas del mercado. Para esto, se identifican los perfiles laborales predominantes, niveles de escolaridad, experiencia previa y aspiraciones de empleo o emprendimiento; análisis que debe considerar las diferencias por género, edad, país de origen y estatus o condición migratoria.

El diagnóstico de estas barreras debe incluir un análisis específico de los obstáculos que enfrentan las mujeres y personas con orientación sexual e identidad de género diversas refugiadas y migrantes como: la discriminación en el acceso al empleo formal, las violencias basadas en género en los entornos laborales, la falta de acceso a servicios de cuidado y la precarización del trabajo.

Desde la perspectiva de género y la no discriminación, este paso debe incluir:

- Análisis de brechas de acceso a empleo y emprendimiento por género y edad.
- Identificación de barreras relacionadas con la discriminación hacia personas LGBTIQ+ en procesos de contratación y acceso a financiamiento.
- Mapeo de dificultades específicas para mujeres en relación con el acceso a servicios de cuidado infantil y la conciliación entre trabajo y familia.
- Evaluación de la accesibilidad a programas de formación y empleo para personas con discapacidad.

Para garantizar un análisis integral, se recomienda la revisión de información secundaria y la realización de entrevistas, grupos focales y encuestas que incluyan una perspectiva de género e interseccionalidad.

Para este paso, se recomienda el uso de la [Guía para la caracterización de perfiles ocupacionales e identificación de barreras a la empleabilidad](#) y la [Guía para la caracterización de emprendimientos e identificación de barreras para emprender](#).

Adicionalmente, se sugiere examinar las necesidades del sector productivo para identificar sectores con demanda laboral y oportunidades de emprendimiento, requisitos de competencias y certificaciones, así como la disposición del sector privado a colaborar con iniciativas de inclusión laboral con enfoque de género. Se recomienda consultar [Metodología de talleres participativos para identificar sectores productivos clave para el desarrollo local y la integración socioeconómica](#) y [Orientaciones para la identificación de necesidades de capital humano en sectores productivos prioritarios](#).

Paso 3



Oferta de servicios

A partir del diagnóstico realizado en la fase anterior, se estructuran estrategias de intervención alineadas con las necesidades de la población, las condiciones del mercado laboral y los recursos disponibles en cada territorio.

La oferta de servicios debe considerar necesidades diferenciadas por género y garantizar programas que promuevan la autonomía económica de las mujeres y personas con orientación sexual e identidades de género diversas.

A continuación, se detallan los distintos tipos de barreras (individuales, organizacionales y del entorno) y las soluciones específicas para cada una, organizadas en servicios de corto, mediano y largo plazo.

Se incluyen estrategias de capacitación, certificación de competencias, acceso a financiamiento inclusivo, intermediación laboral con garantías de equidad y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento.

Además, se proporciona una metodología para la priorización de servicios en función del nivel de desarrollo municipal y las capacidades locales, con criterios que aseguren la atención diferenciada de diversos grupos poblacionales.



Servicios para mitigar barreras de empleabilidad

A partir de los resultados del diagnóstico se identifican alternativas de intervención que respondan a distintos tipos de barreras y que puedan ser implementadas según las capacidades y condiciones de cada territorio.

La Tabla 1 ofrece una referencia ilustrativa sobre los tipos de barreras de empleabilidad que pueden enfrentar las personas en movilidad y ejemplos de intervenciones que puedan ser implementadas.

Para una descripción más detallada de estos servicios y su implementación, se recomienda consultar el Anexo 1 donde encontrará **Recomendaciones para la formulación de servicios de mitigación de barreras a la empleabilidad**. Allí, se incluyen estrategias de corto plazo para respuestas inmediatas, y soluciones estructurales a mediano y largo plazo para una integración laboral sostenible con equidad de género e interseccionalidad. Los gobiernos locales pueden seleccionar las alternativas viables según sus recursos y capacidad de gestión, que les faciliten una planificación progresiva y efectiva para la inclusión productiva de la población migrante en condiciones de igualdad.

Tabla 1. Ejemplos de servicios de mitigación según tipología de barreras para el empleo

Tipología		Ejemplos de algunas barreras	Servicios para mitigar barreras
Individuales	Personales	Bajo desarrollo de competencias socioemocionales generales como: Liderazgo, capacidad de definir un problema y evaluar soluciones, negociación y resolución de conflictos, entre otras. Falta de conocimientos técnicos para el desempeño de algunas ocupaciones.	• Protocolos y gestiones para homologación y validación de títulos educativos. • Cursos de formación técnica y profesional. • Alfabetización y nivelación escolar para adultos. • Servicios de acompañamiento emocional y psicosocial.
	Educativas	Ausencia de educación formal, bajos niveles de escolaridad, falta de certificaciones oficiales.	
	Laborales	Falta de experiencia laboral o desconocimiento del sector productivo local.	• Programas de pasantías o prácticas laborales. • Talleres de orientación laboral y habilidades blandas. • Capacitación en cultura laboral local. • Certificación de competencias.
	Documentales	Ausencia de documentos legales (permisos de trabajo, identificación, etc.).	
Organizacionales	Por sesgos y prejuicios	Discriminación basada en estereotipos y prejuicios hacia la población migrante.	• Campañas de sensibilización para empleadores sobre diversidad e inclusión. • Reconocimiento público a empresas con prácticas inclusivas. • Capacitación en gestión de recursos humanos para eliminar sesgos en los procesos de selección.
	Por desconocimiento	Falta de conocimiento sobre beneficios de contratar personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas (incentivos fiscales, ventajas reputacionales, etc.).	• Seminarios y talleres para empresas sobre contratación inclusiva. • Difusión de información sobre incentivos fiscales y programas de apoyo.

Tipología		Ejemplos de algunas barreras	Servicios para mitigar barreras
Entorno	Institucionales	Carencia de políticas públicas y servicios estatales enfocados en inclusión laboral.	• Desarrollo de sistemas de intermediación laboral. • Ampliación de la oferta de servicios de empleo público.
	Socioeconómicas	Falta de recursos económicos para transporte, cuidado infantil, o acceso a internet.	• Auxilios para cubrir costos de transporte. • Acceso gratuito a centros comunitarios con acceso a internet y a espacios de trabajo. • Servicios de cuidado infantil: Espacios seguros para niños mientras los padres participan en actividades de formación, empleo o emprendimiento.
	Geográficas	Falta de empleo en territorios poco desarrollados.	• Fomento de empleo rural mediante programas de incentivos locales. • Promoción del teletrabajo o trabajo remoto.



Servicios para mitigar barreras para el emprendimiento

Esta sección presenta una visión general de los servicios diseñados para mitigar las barreras que enfrentan las personas migrantes solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en el ámbito del emprendimiento, con un enfoque de género e interseccionalidad. La Tabla 2 incluye ejemplos ilustrativos de obstáculos comunes, como el acceso limitado a financiamiento, la falta de conocimientos en gestión empresarial o las dificultades para ingresar a mercados formales, así como estrategias para abordarlas.

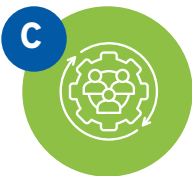
En el Anexo 2 sobre **Recomendaciones para la formulación de servicios de mitigación de barreras al emprendimiento** se detalla, de manera más precisa, los servicios disponibles y su implementación.

Esta información permite a los municipios identificar estrategias de acción de corto y largo plazo, adaptadas a sus capacidades y contexto, para así favorecer la estructuración de respuestas escalables y sostenibles para el fortalecimiento del tejido empresarial migrante.

Tabla 2. Ejemplos de servicios de mitigación según tipología de barreras al emprendimiento

Tipología	Ejemplos de algunas barreras	Servicios para mitigar barreras
Barreras individuales	Falta de conocimientos técnicos, financieros y habilidades empresariales.	• Cursos de capacitación en finanzas, marketing y gestión empresarial. • Programas de mentoría con emprendedores exitosos. • Talleres sobre habilidades digitales y tecnológicas.
Barreras de mercado	Dificultades para acceder a canales de comercialización, financiamiento y redes de clientes.	• Apoyo para el diseño de planes de negocio y acceso a mercados. • Creación de ferias de emprendedores y plataformas digitales para la venta de productos. • Inclusión financiera de personas refugiadas y migrantes. • Simplificación de trámites para la formalización de empresas. Acceso a programas de incentivos fiscales para nuevos negocios.
Barreras sociales y culturales	Desconfianza y falta de tejido social o comunitario para colaborar en proyectos asociativos.	• Creación de oficinas de atención al emprendedor con enfoque inclusivo.

Fuente: Elaboración propia



Priorización de barreras y servicios de mitigación según el nivel de desarrollo municipal

La implementación de estrategias para la inclusión productiva de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas debe ajustarse a las condiciones y capacidades de cada municipio, mediante una priorización de servicios que incluya el análisis de cómo las desigualdades de género e interseccionales afectan la posibilidad de acceso a empleo y emprendimiento.

No todos los territorios cuentan con los mismos recursos, infraestructura o nivel de desarrollo institucional, por lo que es fundamental priorizar las intervenciones de manera estratégica para maximizar su resultado y sostenibilidad y, a la vez, garantizar equidad en el acceso.

La siguiente metodología de priorización permite a los gobiernos locales definir qué servicios implementar en función de su contexto, asegurando que cada intervención sea viable y efectiva.

Para orientar la priorización de servicios se consideran tres criterios fundamentales:

- **Urgencia de la barrera:** Se priorizan aquellas que representan un obstáculo crítico para la inclusión laboral y el emprendimiento con un enfoque diferenciado según las necesidades de grupos en situación de mayor vulnerabilidad.
- **Capacidad municipal:** Se evalúan los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos, normativos y financieros, para asegurar la inclusión de medidas que fortalezcan la equidad de género en el acceso a programas.
- **Impacto potencial de las intervenciones:** Se favorecen soluciones que generen alto impacto con una inversión inicial mínima, que optimice la eficiencia de la estrategia implementada y que procure la reducción de brechas estructurales de género y otras formas de exclusión.

La metodología propuesta clasifica los municipios en diferentes niveles de desarrollo, para establecer una hoja de ruta progresiva de implementación de servicios.

Así, los municipios que aún no cuentan con una oferta estructurada pueden enfocarse en la creación de condiciones básicas de acceso a información y regularización migratoria, mientras que aquellos con una estructura más avanzada pueden fortalecer mecanismos de intermediación laboral, capacitación técnica y financiamiento empresarial. En todos los casos, es recomendable que los municipios se articulen con la oferta de servicios de nivel nacional, así como también con la oferta de proveedores privados.

A medida que los municipios evolucionan en su capacidad de atención, pueden integrar estrategias de mayor alcance, como con la institucionalización de normativas y programas de desarrollo económico inclusivo.

En el Anexo 3 sobre **Metodología para la priorización de servicios según el nivel de desarrollo municipal con herramientas para la planificación y asignación de recursos de manera efectiva** los gobiernos locales podrán identificar su punto de partida y definir acciones concretas para fortalecer la inclusión productiva de la población migrante desde una perspectiva de equidad.

La implementación de estas estrategias debe complementarse con un monitoreo continuo, para que las intervenciones se ajusten a las condiciones del territorio y se optimicen con base en los aprendizajes obtenidos. Este proceso se debe alinear con lo establecido en el Paso 5 en lo relacionado con el monitoreo, evaluación y mejora continua, para garantizar que el progreso sea medible y adaptable a lo largo del tiempo.

Paso 4



Inclusión productiva

En esta etapa la población objetivo accede a oportunidades de empleo formal o pone en marcha sus emprendimientos y consolida así su integración económica.

Para asegurar la sostenibilidad de esta inclusión productiva, se recomienda implementar estrategias que faciliten la permanencia en el mercado laboral y el fortalecimiento de los negocios emergentes que consideren las condiciones específicas de mujeres, personas LGBTIQ+, poblaciones afrodescendientes e indígenas, personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

En el ámbito del empleo formal, se promueve la colocación laboral de las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas en sectores con alta demanda, de forma tal que accedan a ocupaciones alineadas con sus competencias y que les ofrezcan posibilidades de estabilidad. Además, se implementan mecanismos de seguimiento para evaluar la retención en el empleo y garantizar el respeto de los derechos laborales¹.

En cuanto al emprendimiento, se promueve la formación especializada que abarca desde la ideación del negocio hasta la consolidación de habilidades gerenciales². De manera complementaria se realiza un monitoreo continuo del desempeño de los negocios, que permita ajustes estratégicos según las condiciones del mercado.

¹ Para profundizar en el marco normativo y los derechos laborales de la población migrante en la región, se recomienda consultar los siguientes recursos:

Caja de herramientas para la contratación equitativa.

<https://www.ilo.org/es/publications/caja-de-herramientas-para-la-contratacion-equitativa>

Derechos de las personas trabajadoras migrantes en Argentina.

https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Folleto_ciudades_DER_MIG_web.pdf

Guía Derechos laborales en la República Dominicana: orientaciones para personas migrantes de Venezuela.

<https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/OIT%20Guia%20derechos%20laborales%20WEB.pdf>

Guía para la contratación de personas refugiadas y migrantes en Perú.

https://www.tent.org/wp-content/uploads/2024/06/Tent_PeruHiringGuide_Singles_V15b.pdf

Infografías sobre derechos de las personas migrantes y refugiadas en Argentina.

<https://www.ilo.org/es/publications/infografias-derechos-laborales-migrantes-refugiados-argentina>

Las personas refugiadas y migrantes trabajadoras tienen derechos en Colombia.

https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/Cartilla_Derechos%20Laborales_Migrantes_Colombia_web.PDF

² Se sugiere, como referencia, la consulta del curso virtual "Emprendimiento para personas migrantes", disponible en: <https://www.ecampus.iom.int/course/search.php?search=emprendi>.

A su vez, se brinda asesoría especializada para abordar desafíos operativos, mejorar la gestión empresarial y facilitar el acceso a redes de comercialización. También, se consideran las necesidades específicas de mujeres emprendedoras, personas con discapacidad y otras poblaciones con mayores dificultades para acceder a recursos financieros y redes empresariales.

Otro elemento clave en esta fase es la construcción de redes para promover la integración de las personas migrantes en espacios laborales y empresariales locales. A tal efecto, se fomentan encuentros entre estas poblaciones y la comunidad de acogida, para generar vínculos que fortalezcan las oportunidades de empleo y la colaboración empresarial.

Estos espacios también posibilitan identificar y mitigar discriminaciones y barreras de acceso y contribuyen a la cohesión social y a la sostenibilidad de la inclusión productiva.

Paso 5



Seguimiento transversal a la Ruta

El seguimiento transversal a la ruta de inclusión productiva tiene los propósitos de: verificar el desarrollo de cada uno de los pasos de implementación, la evolución de la población participante y determinar el grado de mitigación de barreras para la empleabilidad y el emprendimiento.

Para esto, en cada una de las fases de la Ruta se debe definir alcances específicos y establecer las variables y/o indicadores clave para el seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos diferenciados según género, edad, discapacidad, origen étnico y otras condiciones que generan vulnerabilidad.

La ejecución del seguimiento está a cargo de los equipos técnicos y las instancias de gestión de cada municipio o entidad implementadora, quienes tienen la función de asegurar la recolección sistemática y rigurosa de datos. Para garantizar la sostenibilidad y el uso estratégico de la información, las variables y los indicadores definidos deben integrarse en los instrumentos locales de reporte, monitoreo y evaluación, lo que facilita la toma de decisiones basada en la evidencia y la rendición de cuentas sobre los resultados diferenciados de la Ruta.

Recomendaciones para el monitoreo, evaluación y mejora continua

El diseño e implementación de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la inclusión productiva de personas con barreras de acceso para la generación de ingresos sostenibles debe ir acompañado de estrategias de monitoreo y evaluación que garanticen su efectividad, sostenibilidad y equidad.

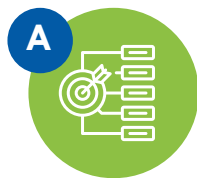
Para ello, es fundamental adoptar un enfoque interseccional y de género que identifique y aborde desigualdades estructurales que afectan a mujeres, personas LGBTIQ+, poblaciones afrodescendientes e indígenas, personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

Esta sección contiene recomendaciones importantes para el seguimiento de la implementación de la Ruta de Inclusión Productiva, con el objetivo de medir avances, evaluar resultados y realizar ajustes estratégicos en tiempo real.

Las recomendaciones incluidas complementan las orientaciones contenidas en los Anexos y proporcionan lineamientos prácticos sobre el uso de indicadores, herramientas de recolección de datos y estrategias de ajuste.

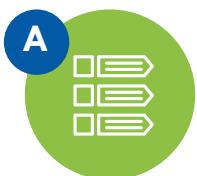
Su aplicación permitirá que los gobiernos locales, organismos internacionales y aliados estratégicos optimicen la toma de decisiones, mejoren la asignación de recursos y fortalezcan la institucionalización de los servicios de empleabilidad y emprendimiento.





Objetivos del monitoreo y evaluación

- **Medir el progreso:** Asegurar que los servicios y actividades se implementan según lo planificado y que lleguen de manera equitativa a todas las poblaciones objetivo.
- **Evaluar resultados:** Analizar si los servicios están generando los resultados esperados en términos de empleo, emprendimiento y bienestar de las personas refugiadas y migrantes.
- **Ajustar las estrategias:** Identificar áreas de mejora para realizar ajustes oportunos en la implementación, mediante la priorización de intervenciones que reduzcan las desigualdades.
- **Garantizar la transparencia y rendición de cuentas:** Facilitar la comunicación clara con los donantes, gobiernos y otros actores involucrados sobre los avances y brechas existentes.



Indicadores de monitoreo y evaluación

Monitoreo: Se enfoca en el seguimiento de las actividades y el uso de los recursos durante la implementación de los servicios.

- **Número de personas destinatarias de los servicios atendidas:** Cantidad de personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas han accedido a cada servicio (por ejemplo, en capacitación, en asesorías, en pasantías, etc.), desagregado por género, edad, etnicidad, discapacidad, entre otros factores.
- **Tasa de participación:** Porcentaje de personas que asisten a los talleres y eventos programados (por ejemplo, talleres de habilidades digitales, asesorías sobre formalización de empresas), que identifique la representación de mujeres, personas LGBTIQ+ y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- **Tiempo de atención:** Tiempo promedio que tarda cada beneficiario en recibir atención -desde que se registra hasta que recibe el servicio completo-; y evaluar si existen diferencias en la demora según las características de la población atendida.
- **Acceso a recursos:** Número de personas que acceden a materiales gratuitos o subsidiados (por ejemplo, manuales, equipos, financiamiento).

- Uso de plataformas digitales: Número de usuarios activos en plataformas en línea, como aquellas para cursos de formación, mercados digitales o mentoría; para analizar posibles brechas de acceso por género, etnicidad o ubicación geográfica.

Evaluación: Busca determinar el grado de éxito y el efecto de los servicios en el logro de los objetivos, considerando las siguientes variables diferenciales:

- Tasa de empleo: Porcentaje de participantes que han conseguido empleo o han iniciado un negocio formal después de participar en los programas de empleo, para comparar los resultados entre mujeres y hombres, población LGBTIQ+, personas con discapacidad y otras poblaciones.
- Nivel de ingresos: Evaluar el cambio en el nivel de los ingresos de las personas antes y después de la participación en el programa, con el propósito de analizar si las brechas de género y otras desigualdades se reducen con la intervención.
- Sostenibilidad empresarial: Porcentaje de negocios de personas migrantes que han mejorado su desempeño y permanecen activos tras un año de creación, desagregado por género, edad, orientación sexual e identidad de género y discapacidad, identificando las principales barreras que enfrentan.
- Mejora en las competencias laborales: Cambios en las habilidades de los participantes (medidos a través de encuestas previas y posteriores a las capacitaciones).
- Satisfacción del beneficiario: Evaluación a través de encuestas de satisfacción que midan la percepción de los beneficiarios sobre la calidad y la relevancia de los servicios, para reconocer si las percepciones sobre la calidad del servicio reflejan equidad en la atención.



Metodología de monitoreo

Fuentes de información y recolección de datos

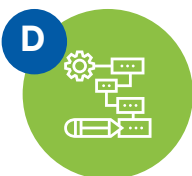
- Encuestas periódicas a empleados y empleadores, con preguntas específicas sobre experiencias diferenciadas según género, etnicidad y discapacidad.

- Análisis de bases de datos de servicios de empleo, emprendimiento y educación, para asegurar que la información recolectada esté desagregada y permita identificar brechas.
- Entrevistas y grupos focales con personas migrantes (y de otros grupos de interés como mujeres, jóvenes, personas LGBTIQ+ y personas con discapacidad), empleadores y actores clave.
- Evaluaciones de desempeño de servicios (tiempo de respuesta, calidad de atención, accesibilidad).

Herramientas digitales para monitoreo

- [Google Forms](#) y [KoboToolbox](#) para encuestas rápidas y recolección de datos en campo.
- Dashboards interactivos en Power BI o Google Data Studio para visualizar avances.

Sistemas de CRM para seguimiento de beneficiarios en su ruta de inclusión.



Metodología de evaluación

Evaluación de desempeño (seguimiento continuo – cada 3 a 6 meses)

Identifica obstáculos en la implementación y permite ajustar los servicios en tiempo real. Metodos:

- Talleres de retroalimentación con personas migrantes y de otros grupos de interés como mujeres, jóvenes, personas LGBTIQ+ y personas con discapacidad, y aliados.
- Evaluación de satisfacción de los servicios con enfoque interseccional.
- Análisis de tiempos y eficacia de trámites diferenciados por población.

Evaluación de resultados (análisis anual o bianual)

Mide el cambio estructural y sostenibilidad de la Ruta de inclusión productiva desde un enfoque interseccional. Métodos:

- Comparación de ingresos y empleabilidad antes y después de la intervención, diferenciado por género, etnicidad y discapacidad.
- Medición del acceso al financiamiento y crecimiento de negocios de personas migrantes.
- Evaluación cualitativa sobre integración y bienestar social con testimonios de diferentes grupos.



Estrategia de ajuste y mejora continua

Basado en los resultados del monitoreo y evaluación, se deben aplicar acciones correctivas en tiempo real con un enfoque de equidad:

- Si la empleabilidad no mejora en ciertos grupos, fortalecer capacitaciones técnicas y alianzas con empresas comprometidas con la inclusión.
- Si hay baja tasa de formalización de negocios, simplificar trámites y mejorar acceso a financiamiento.
- Si los beneficiarios no permanecen en sus empleos, implementar mentorías y seguimiento post-contratación.
- Si la participación en ciertos programas es baja, reforzar la difusión y adecuación cultural de los servicios, o incluir servicios complementarios, especialmente dirigidos a mujeres con responsabilidades de cuidado.

Referencias

Ashoka, OIM, Universidad Nacional de Lanús (UNLa), Fundación Citi. 2023. Guía de buenas prácticas en políticas migratorias. Recomendaciones desde una perspectiva de innovación social.

<https://holaamerica.org/wp-content/uploads/2024/09/Guia-de-Buenas-Pacticas-en-Politicas-Migratorias.pdf>.

Banco Interamericano de Desarrollo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. 2023. ¿En qué situación están los migrantes en América Latina y el Caribe?: mapeo de la integración socioeconómica. Harris, J. Liebig, T. y Khoudour, D. eds.

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

Consorcio Estrategias de Integración. 2025. *Cartografía de capacidades locales para la Integración: Diagnóstico y herramientas para ciudades intermedias de América Latina y El Caribe*. Bogotá.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2023. *Guía de Capacitación para incorporar la Perspectiva de Género en el Servicio Nacional de Empleo de México*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-mexico/documents/publication/wcms_888761.pdf

OIT y PNUD. 2021. Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe - Estrategia regional de integración socioeconómica.

<https://www.r4v.info/es/document/estrategia-regional-de-integracion-socioeconomica>

PNUD. 2019. Estrategia de generación de ingresos para la población migrante proveniente de Venezuela y las comunidades de acogida.

<https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/estrategia-de-ingresos-para-migrantes-venezolanos>



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

www.ilo.org/americas

Ministerio de Relaciones Exteriores Gobierno de Chile

www.consulado.gob.cl/



OITAmericas



@oit_americas



OITAmericas



OITAmericas



lima@ilo.org

minrel-chile



@cancilleriachile



Minrel-chile



@Minrel-chile



contacto@minrel.gob.cl

