



KFW



Secretaría de la Integración Social  
Centroamericana  
**SISCA**



**SICA**  
Sistema de la Integración  
Centroamericana

# PERSPECTIVAS

para retornados y retornadas a través de la integración social y profesional

**Estudio de costo beneficio de la  
participación del Sector Privado en  
procesos de reintegración**

## GUATEMALA



# Información editorial

**Editor:**

Proyecto Perspectivas para Repatriados y Repatriadas mediante la Integración Social y Profesional (PERSPECTIVAS).

**Instituciones Responsables:**

**Swisscontact:** Fundación Suiza para la Cooperación Técnica.

**Banco de Desarrollo Alemán KfW:** Entidad financiadora en el marco de la cooperación financiera oficial entre Alemania y el SICA.

**Dirección:**

18 avenida B 8-94 zona 15, Vista Hermosa I, Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A.

**Contacto:**

**Correo electrónico:** [info.perspectivas.gtm@swisscontact.org](mailto:info.perspectivas.gtm@swisscontact.org)

**Página Web:** [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)

**Elaborado por:**

Claudia María Villagrán G., Consultora

**Fecha de Publicación:**

Diciembre 2024

**Nota:**

El presente documento es un resumen técnico del informe final del estudio nacional de costo/beneficio sobre la participación del sector privado en procesos de reintegración de personas migrantes retornadas, el cual tiene como objetivo evaluar el impacto económico y social de la participación del sector privado en dichos procesos de reintegración en Guatemala, elaborado por la consultora Claudia María Villagrán.

# Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Siglas</b> .....                             | <b>04</b> |
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....                  | <b>05</b> |
| <b>Contexto y Objetivo del Estudio</b> .....    | <b>07</b> |
| Contexto general del estudio .....              | 07        |
| Objetivo general del estudio .....              | 10        |
| Objetivos específicos del estudio .....         | 11        |
| <b>Metodología Aplicada</b> .....               | <b>12</b> |
| <b>Principales Hallazgos y Beneficios</b> ..... | <b>18</b> |
| Hallazgos generales del estudio.....            | 16        |
| Beneficios Identificados .....                  | 20        |
| Impactos Detectados .....                       | 23        |
| <b>Desafíos y Limitaciones</b> .....            | <b>30</b> |
| <b>Conclusiones</b> .....                       | <b>36</b> |
| <b>Recomendaciones</b> .....                    | <b>42</b> |
| <b>Conclusión General</b> .....                 | <b>49</b> |

# Siglas

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>ACNUR</b>     | Agencia de la ONU para los Refugiados                                       |
| <b>AGE</b>       | Asociación Guatemalteca de Emprendimiento                                   |
| <b>AGEXPORT</b>  | Asociación de Exportadores de Guatemala                                     |
| <b>AMDEL</b>     | Agencia Municipal de Desarrollo Económico Local de Quetzaltenango           |
| <b>ARG</b>       | Asociación de Retornados Guatemaltecos                                      |
| <b>ASOBED</b>    | Asociación de Beneficio y Desarrollo  |
| <b>CENTRARSE</b> | Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala |
| <b>CONAMIGUA</b> | Consejo Nacional para la Atención del Migrante de Guatemala                 |
| <b>DIMDEL</b>    | Dirección Municipal de Desarrollo Local de San Marcos                       |
| <b>ENEI</b>      | Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos                                      |
| <b>FUNDESA</b>   | Fundación para el Desarrollo de Guatemala                                   |
| <b>IDH</b>       | Índice de Desarrollo Humano   |
| <b>IGM</b>       | Instituto Guatemalteco de Migración   |
| <b>IPM</b>       | Índice de Pobreza Multidimensional  |
| <b>INE</b>       | Instituto Nacional de Estadística   |
| <b>INTECAP</b>   | Instituto Técnico de Capacitación y Productividad                           |
| <b>MAGA</b>      | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación                         |
| <b>MINEDUC</b>   | Ministerio de Educación   |
| <b>MINEX</b>     | Ministerio de Relaciones Exteriores   |
| <b>MINECO</b>    | Ministerio de Economía  |
| <b>MINTRAB</b>   | Ministerio de Trabajo y Previsión Social                                    |
| <b>MIPYME</b>    | Micro, pequeña y mediana empresa  |
| <b>ODS</b>       | Objetivos de Desarrollo Sostenible  |
| <b>OIM</b>       | Organización Internacional para las Migraciones                             |
| <b>OIT</b>       | Organización Internacional de Trabajo                                       |
| <b>ONU</b>       | Organización de las Naciones Unidas   |
| <b>PCA</b>       | Partnership for Central America   |
| <b>PDH</b>       | Procuraduría de los Derechos Humanos  |
| <b>PEA</b>       | Población Económicamente Activa   |
| <b>PIB</b>       | Producto Interno Bruto  |
| <b>PNUD</b>      | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo                          |
| <b>RSE</b>       | Responsabilidad Social Empresarial  |
| <b>SEGEPLAN</b>  | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia                |
| <b>UDEM</b>      | Unidad de Desarrollo Económico Municipal de Palestina de los Altos          |
| <b>UNFPA</b>     | Fondo de Población de las Naciones Unidas                                   |
| <b>USAID</b>     | Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional                  |

# Resumen Ejecutivo

El presente documento sintetiza los hallazgos centrales del Estudio Nacional de Costo/Beneficio sobre la Participación del Sector Privado en los Procesos de Reintegración de Personas Migrantes Retornadas en Guatemala, cuyo objetivo es evaluar el impacto económico, institucional y social de la participación del sector privado en la reintegración laboral de personas migrantes retornadas, así como identificar los costos, beneficios, brechas y oportunidades dentro del ecosistema guatemalteco.

El estudio se construye a partir de múltiples fuentes: más de 40 entrevistas en los municipios de Guatemala, Quetzaltenango, San Marcos, Palestina de los Altos y Coatepeque, revisión de marcos normativos, análisis de políticas públicas, solicitudes de acceso a la información pública, revisión de plataformas de empleo, análisis estadístico, estudios académicos y modelos internacionales de reintegración laboral.

Los resultados indican que, aunque Guatemala cuenta con un entramado institucional robusto para la atención a migrantes incluyendo el Instituto Guatemalteco de Migración, el Ministerio de Trabajo, CONAMIGUA y otras entidades sectoriales, no existe un modelo articulado, operativo y sistemático que vincule al sector privado con los procesos de reintegración laboral. La ausencia de programas especializados, la inexistencia de datos actualizados, la falta de incentivos y la limitada oferta de servicios integrales dificultan consolidar un modelo nacional de reintegración sostenible.



A nivel empresarial, la evidencia recopilada muestra que el sector privado presenta interés inicial, pero baja capacidad operativa, particularmente entre las MIPYMEs. Se identifican costos significativos vinculados a procesos de reclutamiento, capacitación, cumplimiento y rotación, los cuales se detallan en el análisis de la metodología de cálculo y en las matrices de costos por tipo de empresa. Sin embargo, también emergen beneficios relevantes derivados de la contratación de personas migrantes retornadas, tales como productividad incremental, habilidades especializadas, reducción de tiempos operativos y mejora reputacional.

En términos sociales, los procesos de reintegración laboral generan impactos sustantivos en bienestar, reducción de vulnerabilidades y fortalecimiento del tejido comunitario. La evidencia internacional revisada (OIT, ACNUR y estudios regionales) confirma que la inclusión laboral formal reduce la intención de remigración, mejora los ingresos de largo plazo y contribuye a la disminución de factores de riesgo asociados a pobreza, inseguridad y marginalidad.

A pesar de estos hallazgos positivos, el estudio identifica desafíos críticos: escasa disponibilidad de datos, falta de programas específicos, ausencia de certificaciones de competencias obtenidas en el extranjero, limitados incentivos para empresas, brecha entre oferta y demanda laboral, y poca articulación entre los distintos actores del ecosistema. Estos retos se ven reforzados por la complejidad del contexto socioeconómico guatemalteco, caracterizado por desigualdad territorial, vulnerabilidades acumuladas y una estructura productiva altamente heterogénea.



El informe concluye que Guatemala sí cuenta con los elementos fundamentales para construir un modelo integral de participación privada en la reintegración laboral, pero requiere fortalecer la articulación institucional, simplificar procesos empresariales, establecer mecanismos de certificación de competencias, crear sistemas digitales de monitoreo y desarrollar incentivos para estimular la contratación inclusiva.

Finalmente, se propone avanzar hacia un modelo unificado, técnicamente sólido y territorialmente ajustable que permita potenciar el rol del sector privado, mejorar la calidad de vida de las personas migrantes retornadas y contribuir al desarrollo económico del país.

# Contexto y Objetivos del estudio



## Contexto general del estudio

El estudio se desarrolla en un entorno socioeconómico, político e institucional caracterizado por múltiples vulnerabilidades estructurales que condicionan la reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala. Para comprender la magnitud del fenómeno, el informe presenta un análisis poblacional, económico, social y migratorio que evidencia limitaciones profundas en el mercado laboral, en la capacidad institucional y en las oportunidades de absorción económica.

# Contexto Socioeconómico

El país enfrenta una combinación de factores que inciden directamente en las condiciones de retorno.



## Alta informalidad laboral

Siete de cada diez empleos se ubican en el sector informal, lo que limita las oportunidades de empleo formal para retornados.



## Bajo dinamismo empresarial

La antigüedad promedio de las empresas formales es de 28.5 años, indicando escasa movilidad y baja creación de nuevos empleos formales.



## Reticencia a ampliar planillas

Las empresas muestran poca disposición a aumentar sus contrataciones incluso en períodos de crecimiento económico, debido a problemas institucionales, prácticas regulatorias costosas y baja productividad laboral.



## Diferencias territoriales marcadas

Los municipios con mayor incidencia de retorno son San Marcos, Coatepeque y Palestina de los Altos, alcanzando tasas de 14.8, 10.7 y 8.5 por cada 1,000 habitantes respectivamente.

## Contexto *social*

El estudio identifica vulnerabilidades sociales que afectan a personas migrantes retornadas:

- Débil protección social, especialmente para hogares jóvenes.
- Baja participación laboral femenina (solo 1 de cada 10 mujeres trabaja fuera del hogar)
- Altas tasas de abandono escolar y desigualdad territorial.
- Condiciones de retorno marcadas por estrés emocional, ausencia de redes de apoyo y debilidad institucional.



## Contexto *migratorio*

El análisis del documento destaca:

- Guatemala recibió más de 6,500 personas retornadas vía aérea en 2023 solo en los municipios analizados
- La política migratoria nacional presenta 4 ejes y 159 líneas de acción; sin embargo, las instituciones consultadas declararon no contar con programas específicos para la reintegración laboral de personas retornadas ni alianzas formales con el sector privado

Esto demuestra una desconexión entre el retorno migratorio masivo y la respuesta institucional.



## Contexto

### *político e institucional*

En el periodo estudiado, Guatemala atravesó un ciclo electoral complejo, con:

- Alto voto nulo (17.38%) y voto en blanco (6.99%) en 2023.
- Crisis de confianza institucional y denuncias de corrupción
- Transición presidencial marcada por intentos de revertir resultados electorales

Este ambiente político influye en:

- La capacidad institucional para ejecutar programas
- La disponibilidad de financiamiento
- La articulación interinstitucional necesaria para la reintegración



# Objetivo general del estudio



El objetivo principal del estudio es evaluar los costos y beneficios asociados a la participación del sector privado en la reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala, considerando tanto los impactos económicos como sociales e institucionales derivados de dicha participación.

El análisis busca determinar:

- **Cuánto cuesta** a las empresas contratar y acompañar a personas migrantes retornadas.
- **Qué beneficios** económicos y no económicos generan estas contrataciones.
- **Qué barreras** limitan la demanda y capacidad de absorción empresarial.
- **Qué oportunidades** existen para potenciar la participación del sector privado en la reintegración.

Este estudio se apoya, además, en un modelo de análisis de costo-beneficio y en una evaluación comparativa de buenas prácticas nacionales e internacionales

# Objetivos específicos del estudio

## 1. Analizar el contexto socioeconómico y migratorio del retorno en Guatemala

Incluye comprender la magnitud del flujo migratorio, las condiciones de retorno y las limitaciones del mercado laboral formal para absorber a esta población.

## 2. Identificar prácticas actuales del sector privado en la reintegración laboral

Esto incluye iniciativas empresariales, alianzas, programas de apoyo, mecanismos de intermediación laboral y buenas prácticas en implementación.

## 3. Evaluar los costos de contratación para las empresas

El estudio detalla cinco categorías centrales:

- Costos directos de contratación.
- Costos externos asociados a garantizar la contratación.
- Costos internos de reclutamiento.
- Costos por malas contrataciones.
- Costos de documentación requerida para optar a una plaza.

Todas estas variables se detallan en la metodología y provienen del estándar internacional “cost-per-hire metrics” (Resources for Employers, SHRM y ANSI)

## 4. Identificar beneficios económicos, sociales e institucionales

Incluye:

- Incrementos en productividad.
- Retención laboral.
- Ahorros por experiencia previa de retornados.
- Mejora reputacional y sostenibilidad empresarial.

## 5. Analizar barreras, desafíos y brechas

A nivel empresarial, institucional y normativo.

## 6. Formular recomendaciones estratégicas

Para construir un modelo nacional de participación privada alineado con políticas migratorias, empresariales y sociales.

# Metodología Aplicada

La metodología aplicada en este estudio integra un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, sustentada en una revisión documental exhaustiva, entrevistas a profundidad, análisis de costos y revisión institucional. Este diseño metodológico permite comprender de manera integral la participación del sector privado en los procesos de reintegración de personas migrantes retornadas en Guatemala, así como los costos, beneficios, barreras y oportunidades relacionados.

El documento original señala que la metodología responde a una estructura no experimental y se sostiene en el análisis de información primaria y secundaria, con fuerte énfasis en el análisis documental, construcción de categorías analíticas y validación mediante fuentes institucionales y entrevistas a actores estratégicos del ecosistema de reintegración.

El enfoque metodológico parte de cuatro pilares centrales:

- 1. Revisión documental amplia:** Incluyó legislación, estudios, informes institucionales, estadísticas laborales, datos migratorios, políticas públicas y literatura académica sobre reintegración y migración de retorno.
- 2. Trabajo de campo cualitativo:** Realización de entrevistas semiestructuradas a instituciones públicas, sector privado y organizaciones relacionadas con reintegración laboral.
- 3. Construcción de matrices de análisis de costos:** Incorporación de estándares internacionales para el cálculo de costos de contratación (SHRM, ANSI y recursos para empleadores).
- 4. Análisis comparativo territorial:** Revisión de diferencias en oportunidades laborales e inserción económica según los cinco municipios estudiados.

La estructura metodológica está diseñada para ofrecer una lectura integral y comparativa entre actores, territorios y sectores productivos.



## Revisión documental y análisis contextual

La primera etapa metodológica consistió en una revisión exhaustiva de documentos oficiales, estudios académicos, políticas públicas y bibliografía especializada, detallada en el capítulo de análisis documental. Esta revisión permitió:

- Definir categorías analíticas para la reintegración laboral.
- Comprender la complejidad del fenómeno migratorio en Guatemala.
- Identificar vacíos institucionales en políticas de reintegración.
- Mapear las actividades económicas de mayor dinamismo en cada municipio analizado.
- Identificar la ausencia de programas estatales específicos de reintegración laboral, confirmada a través de solicitudes formales a entidades como IGM, CONAMIGUA y MINTRAB

La revisión documental aportó la base para los instrumentos posteriores y para la identificación de brechas institucionales.



## Metodología Cualitativa

### Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas a profundidad con:

- Instituciones públicas (IGM, CONAMIGUA, Ministerio de Trabajo).
- Organizaciones privadas (Agricultura, construcción, banca, servicios, manufactura).
- Organizaciones de cooperación y sociedad civil (Fundación Avina, OIM)
- Representantes municipales y actores locales en los cinco municipios priorizados.

Estas entrevistas permitieron identificar:

- Prácticas actuales de contratación.
- Experiencias de reintegración laboral.
- Percepciones sobre competencias de retornados.
- Limitaciones institucionales para generar programas específicos.
- Falta de convenios formales entre sector privado e instituciones estatales para la reintegración laboral, confirmada por MINTRAB e IGM

Se utilizaron guías de entrevista diseñadas con enfoque comunicativo crítico, orientadas a extraer narrativas, barreras y oportunidades desde el punto de vista de los actores entrevistados.

### Análisis cualitativo

La información obtenida se procesó mediante:

- Codificación temática.
- Identificación de patrones narrativos.
- Clasificación de barreras y facilitadores.
- Construcción de matrices comparativas por municipio.
- Análisis de discursos institucionales.

También se incluyeron historias de vida de personas migrantes retornadas para comprender las trayectorias individuales y las barreras psicosociales y laborales que enfrentan en el retorno.

## Metodología Cuantitativa

La metodología cuantitativa se centró en la evaluación de costos empresariales asociados a la contratación de personas migrantes retornadas y la identificación de beneficios económicos observables.

### Componentes cuantitativos analizados

El estudio estructura el análisis de costos en cinco categorías principales:

1. Costos directos de contratación.
2. Costos externos asociados al proceso de reclutamiento (publicaciones, agencias, pruebas de seguridad, etc.).
3. Costos internos de reclutamiento (salarios de personal de RRHH, tiempo invertido, procesos administrativos).
4. Costos de capacitación y cumplimiento, incluyendo formación especializada e inversiones en desarrollo laboral, como certificados emitidos por INTECAP
5. Costos por malas contrataciones, según parámetros internacionales en métricas “cost-per-hire”.

Esta estructura metodológica permite calcular el costo total promedio de contratación y compararlo con los beneficios documentados.

### Fuentes de datos cuantitativos

Los datos se extrajeron de:

- Estándares internacionales
- Entrevistas con agencias de reclutamiento como Conexión Laboral/ TeConecta, Servinova y centros locales de contratación
- Información proporcionada por INTECAP sobre costos de formación y certificación, incluyendo montos específicos por curso.
- Datos institucionales solicitados vía acceso a la información pública.

Estos valores se utilizaron para construir matrices comparativas según tipo de empresa.

## Análisis estadístico

Si bien el informe no incluye encuestas cuantitativas a empresas (como sí ocurrió en estudios de Honduras), el análisis cuantitativo se estructuró a partir de:

- Datos oficiales del INE sobre empleo y actividad económica.
- Datos de retorno migratorio.
- Información financiera y operativa de empresas entrevistadas.
- Costos reales proporcionados por agencias especializadas.

## Análisis territorial comparativo

El estudio incorpora un análisis comparado entre los municipios:

- Guatemala
- Quetzaltenango
- San Marcos
- Coatepeque
- Palestina de Los Altos

La metodología territorial consistió en:

- Revisión documental por municipio (actividad económica, PEA, oportunidades laborales)
- Entrevistas específicas con actores locales.
- Identificación de diferencias en dinamismo económico, dependencia de remesas, oportunidades laborales y sectores promisorios.

Esto permitió crear una base metodológica sólida para el análisis posterior de beneficios y desafíos.

## Criterios para la selección de informantes clave

Los informantes fueron seleccionados bajo criterios de:

- Pertinencia institucional.
- Experiencia en migración, empleo o desarrollo local.
- Participación en procesos o iniciativas de reintegración.
- Representación diversa del sector privado.
- Conocimiento territorial.

Este proceso permitió obtener información más representativa y consistente.

## Limitaciones metodológicas

El documento reconoce varias limitaciones inherentes al proceso:

- Ausencia de programas formales en el Estado, lo que dificulta medir impactos concretos.
- Falta de datos sistemáticos sobre retornados empleados en el sector privado.
- Prevalencia de informalidad laboral, especialmente en sectores como la construcción, que impide cuantificar contrataciones reales de retornados
- Limitación en la disponibilidad de registros históricos y datos administrativos útiles.
- Falta de encuestas empresariales específicas, lo cual limitó la representatividad cuantitativa.
- Dependencia de entrevistas y fuentes cualitativas, debido a vacíos institucionales.

Estas limitaciones son importantes para interpretar adecuadamente los resultados del estudio.

# Principales hallazgos y beneficios

Los hallazgos del estudio permiten comprender de manera integral cómo opera la reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala, cuáles son los costos y beneficios para el sector privado, cuáles son las barreras institucionales y qué oportunidades existen para construir un modelo nacional de inclusión laboral sostenible.

Los resultados emergen principalmente del trabajo de campo realizado en cinco municipios, la revisión de políticas institucionales, el análisis de costos y la revisión documental nacional e internacional



## Hallazgos generales *del estudio*

### **La reintegración laboral no está institucionalizada ni articulada**

Aunque varias instituciones IGM, CONAMIGUA, Ministerio de Trabajo, Municipalidades realizan actividades vinculadas a migración, ninguna cuenta con programas formales, sistemáticos ni permanentes de reintegración laboral.

Las solicitudes de información confirman:

- Ausencia de programas específicos.
- Falta de alianzas formales con empresas.
- Servicios limitados a orientación inicial y trámites básicos de retorno.

Esta falta de institucionalidad es uno de los factores más críticos señalados por los actores entrevistados

### **El contacto con retornados se limita al momento de llegada y no existe seguimiento**

La DGM solo realiza una recolección básica de datos en el punto de recepción: nombre, fecha de nacimiento, lugar de origen, actividad laboral previa y toma de huellas digitales; pero no existe un proceso posterior de acompañamiento, vinculación laboral o referencia a servicios.

CONAMIGUA y otras instituciones ofrecen información sobre becas o programas, pero no realizan acompañamiento sostenido ni registran resultados de empleabilidad.

### **El sector privado muestra disposición, pero enfrenta limitaciones estructurales**

Si bien el informe no incluye encuestas cuantitativas a empresas (como sí ocurrió en estudios de Honduras), el análisis cuantitativo se estructuró a partir de:

- Datos oficiales del INE sobre empleo y actividad económica.
- Datos de retorno migratorio.
- Información financiera y operativa de empresas entrevistadas.
- Costos reales proporcionados por agencias especializadas.

Estas barreras coinciden con hallazgos sobre la MIPYME centroamericana documentados en estudios comparativos

### **El mercado laboral guatemalteco tiene baja capacidad de absorción**

El análisis municipal y departamental de oferta laboral muestra:

- Empleo formal limitado en municipios como San Marcos y Palestina de Los Altos.
- Oportunidades concentradas en sectores como comercio, servicios, manufactura y turismo.
- Alta informalidad, que dificulta medir la inserción laboral real.
- Salarios bajos que no siempre cubren expectativas ni necesidades del retornado.

Esta realidad limita la velocidad y estabilidad del proceso de reintegración laboral.

### **Alta concentración urbana y dependencia de sectores específicos**

Las oportunidades laborales para retornados se encuentran principalmente en los cascos urbanos de los municipios estudiados, donde se concentran empresas formales y cadenas productivas más dinámicas, tal como revela el análisis territorial del censo nacional



# Beneficios identificados

Los beneficios se clasifican en tres áreas: económicos, sociales e institucionales.



## Beneficios *sociales*

### a. Mejora de la estabilidad emocional del retornado

Las entrevistas muestran que la reintegración laboral, incluso en empleos de bajo salario, mejora:

- Autoestima.
- Sentido de agencia.
- Reducción de intención de re-migración.
- Seguridad económica familiar.

### b. Integración comunitaria

El empleo formal contribuye a:

- Reintegración local.
- Reducción de riesgos asociados a pobreza.
- Prevención de migración forzada futura.



## Beneficios *institucionales*

### a. Fortalecimiento de alianzas

Las empresas que contratan retornados pueden participar en iniciativas de:

- Fundación Avina
- Programas estatales
- Ferias de empleo
- Convenios con INTECAP

### b. Mejora reputacional

Aunque no monetizada, la reputación corporativa mejora mediante:

- Responsabilidad social empresarial
- Buenas prácticas inclusivas
- Imagen positiva ante clientes



## Beneficios *económicos*

### a. Ahorros en costos de contratación

El ahorro estimado en retornados que acceden a programas de capacitación como INTECAP, subsidios o certificaciones, reducen costos para la empresa. Estos ahorros incluyen:

- Formación técnica
- Certificaciones
- Reducción del tiempo y personal administrativo necesario
- Disminución de costos de reclutamiento

### b. Reducción de la rotación

El estudio señala que retornados capacitados presentan menor rotación, generando ahorros adicionales en reconstrucción y capacitación comparado con reemplazar a un trabajador típico.

### c. Incremento de la productividad

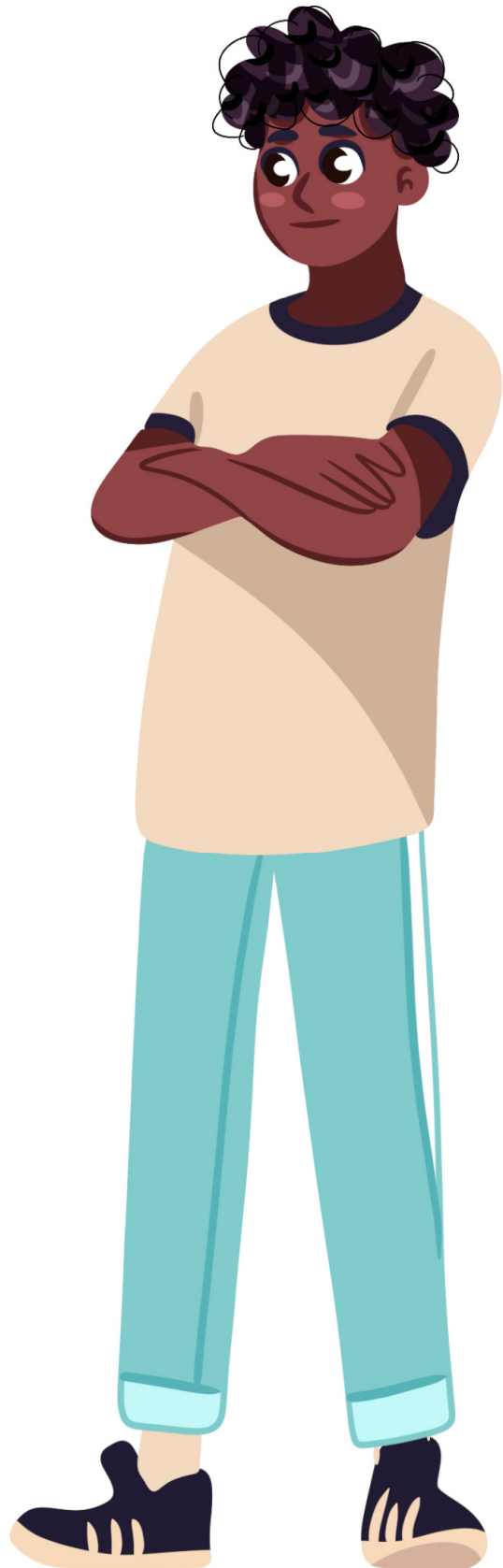
Aunque no existen datos monetizados, existe evidencia narrativa que indica:

- Mayor compromiso
- Disposición a aprender
- Experiencia internacional
- Capacidad de aportar nuevos métodos de trabajo

### d. Acceso a incentivos y programas

Empresas vinculadas a ferias de empleo, becas y programas de formación pueden beneficiarse en aspectos como:

- Becas estatales
- Participación gratuita o subsidiada en ferias de empleo



## Hallazgos cualitativos clave desde el sector privado

Las entrevistas destacaron:

- Retornados con habilidades valiosas, especialmente en construcción, restaurantes, mantenimiento y servicios urbanos.
- Necesidad de certificación de competencias adquiridas en el extranjero.
- Expectativas salariales más altas, especialmente entre retornados con experiencia en EE. UU.
- Falta de políticas internas de inclusión en empresas pequeñas y medianas

Se identifican barreras exclusoras (falta de incentivos, trámites burocráticos complicados) y elementos transformadores (interés empresarial, políticas públicas en construcción, programas municipales).

### Síntesis de hallazgos generales

1. Guatemala no cuenta con un sistema integrado de reintegración laboral.
2. El sector privado presenta interés, pero requiere apoyo institucional para operar.
3. Existen beneficios económicos reales que hacen atractiva la contratación.
4. La informalidad y diferencias territoriales limitan la sostenibilidad del proceso.
5. Los incentivos son insuficientes frente a los costos totales de contratación.
6. La certificación de habilidades es un elemento crítico pendiente.
7. La falta de datos y seguimiento impide construir políticas basadas en evidencia.
8. Las experiencias exitosas existen, pero son aisladas y no sistematizadas.

# Impactos detectados

Los impactos identificados en el estudio se agrupan en tres grandes categorías: impactos económicos, impactos sociales e impactos institucionales. En conjunto, estos impactos permiten comprender el valor agregado de la participación del sector privado en los procesos de reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala, aun cuando el país carece de un programa formal o articulado de reinserción.

La evidencia recopilada en entrevistas, análisis documental, casos institucionales y matrices de costos muestra que la participación empresarial, incluso en condiciones limitadas, sí genera impactos concretos tanto para las empresas como para las personas retornadas y las instituciones que operan alrededor del ecosistema migratorio.

## Impactos *Económicos*

Los impactos económicos representan los beneficios más tangibles y cuantificables del estudio.

Aunque Guatemala carece de un sistema estadístico formal que registre la contratación de retornados, se identificaron beneficios directos basados en el análisis de costos empresariales y en la comparación con estándares internacionales de contratación.



## **Ahorros derivados de formación, certificación e intermediación laboral**

El estudio demuestra que, cuando los retornados acceden a programas como ferias de empleo, cursos de INTECAP o certificaciones, los costos de contratación para las empresas disminuyen significativamente, con los siguientes beneficios:

- Derivados del acceso a becas gubernamentales y formación técnica.
- Costos de certificación cubiertos por el Estado o aliados.
- Ahorro por persona intermediada en ferias de empleo, donde las empresas no incurren en costos administrativos de reclutamiento.
- Reducción de horas de personal de RRHH cuando los centros o programas prefiltran candidatos.

Estos ahorros se encuentran sustentados en la matriz de beneficios elaborada en el estudio, la cual forma parte del análisis de costo-beneficio desarrollado por el equipo consultor.

## **Reducción de la rotación y del costo asociado a malas contrataciones**

Uno de los hallazgos más relevantes es que personas migrantes retornadas presentan menor rotación laboral cuando han pasado por procesos de capacitación o acompañamiento.

Esto genera un ahorro estimado de:

- Asociado a evitar procesos de sustitución, recontractación y capacitación adicional de un nuevo trabajador.

El ahorro se calcula con base en la estructura de costos por mala contratación, utilizando métricas internacionales como SHRM y ANSI, adaptadas al contexto guatemalteco.

## Incremento de productividad y desempeño

Si bien el informe no monetiza este impacto, las entrevistas revelan patrones consistentes:

- Los retornados poseen **experiencia internacional**, especialmente en sectores como construcción, manufactura, servicios y restaurantes.
- Suelen incorporar **hábitos de eficiencia**, puntualidad y cumplimiento de estándares aprendidos en EE.UU.
- Muestran **mayor resiliencia y motivación**, dado que buscan estabilidad luego del retorno.

Estos factores generan incrementos en productividad y reducción de curvas de aprendizaje para varias posiciones operativas.

## Diversificación de la fuerza laboral

La contratación de retornados permite a las empresas:

- Acceder a trabajadores con habilidades prácticas avanzadas.
- Incluir personal con experiencia en sistemas productivos extranjeros.
- Reducir brechas de talento en sectores de alta demanda.

En sectores como agricultura, mantenimiento y servicio al cliente, los retornados aportan habilidades difíciles de encontrar localmente.

## Beneficios indirectos no monetizados

Entre los beneficios indirectos destacan:

- Disminución de tiempos de supervisión gracias a habilidades técnicas ya adquiridas.
- Mejor adaptación en ambientes laborales exigentes.
- Posible acceso a alianzas o proyectos con cooperación internacional.

# Impactos Sociales

Los impactos sociales representan uno de los componentes más importantes del análisis, especialmente en un país donde:

- La vulnerabilidad social es alta.
- La reintegración es fragmentada.
- La migración internacional funciona como estrategia de sobrevivencia.

El estudio documenta beneficios que trascienden la empresa e impactan a familias, comunidades y territorios.

## 1. Reducción de la intención de re-migración

El empleo formal o semi formal actúa como un factor protector, disminuyendo:

- La probabilidad de reintentos migratorios irregulares.
- La exposición a redes de tráfico o trata.
- La presión económica y psicológica del hogar.

Este hallazgo está alineado con evidencia internacional sobre reintegración laboral y reducción de migración cíclica.

## 2. Mejora de bienestar emocional del retornado

El estudio identifica que el empleo contribuye a:

- Reconstruir autoestima.
- Reducir ansiedad derivada del retorno forzado.
- Proveer estabilidad emocional y financiera.
- Restablecer rutinas y sentido de propósito.

Las historias de vida incluidas en el informe muestran cambios significativos después de que los retornados obtienen empleo o se vinculan a actividades productivas.

### 3. Reintegración comunitaria y cohesión social

La inserción laboral:

- Facilita la reconstrucción de redes comunitarias.
- Reduce conflictos familiares derivados de la tensión económica.
- Aumenta la participación en la economía local.
- Reduce prácticas de riesgo asociadas a desempleo o abandono escolar.

### 4. Inclusión social y reducción de estigmas

Las entrevistas con empresas revelan que, una vez contratados, los retornados:

- Desmontan estereotipos negativos.
- Generan confianza y aceptación dentro de equipos de trabajo.
- Promueven aprendizajes interculturales.

En varios municipios, empresas que inicialmente mostraban resistencia cambiaron su percepción tras experiencias exitosas.



# Impactos

## *Institucionales*

Estos beneficios se relacionan con el fortalecimiento de capacidades, redes y estructuras institucionales vinculadas a migración, empleo y desarrollo.

### 1. Fortalecimiento de alianzas público-privadas

El estudio identificó múltiples espacios donde la colaboración entre instituciones y empresas genera valor:

- Ferias de empleo.
- Coordinación con INTECAP para formación técnica.
- Vinculación con municipalidades.
- Programas impulsados por cooperación (Avina, OIM, USAID).

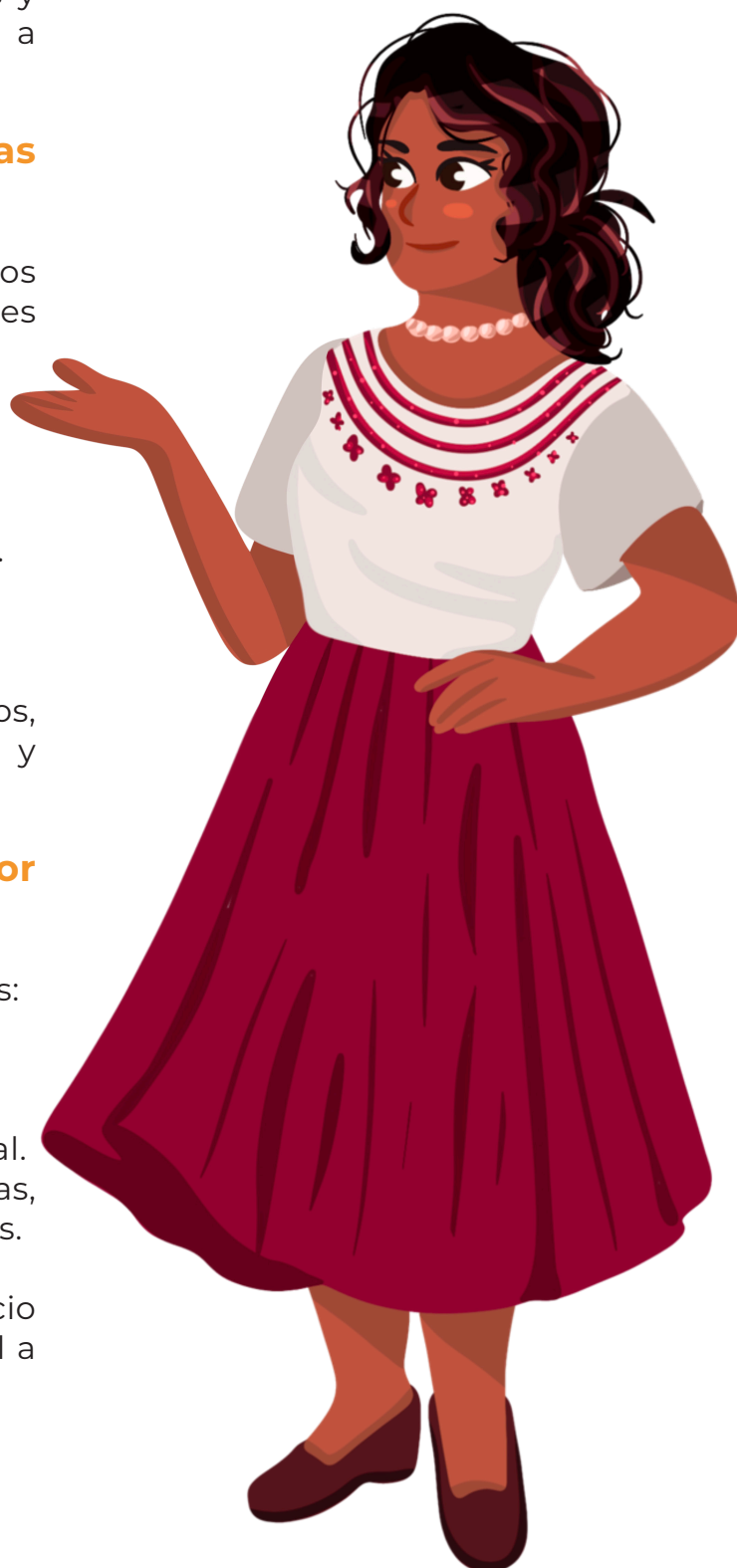
Estas alianzas permiten reducir costos, aumentar la intermediación laboral y ampliar servicios.

### 2. Mejora reputacional del sector privado

Las empresas que contratan retornados:

- Mejoran su imagen pública.
- Refuerzan su compromiso con la responsabilidad social empresarial.
- Acceden a visibilidad en programas, foros y plataformas institucionales.

Aunque no monetizado, este beneficio influye en la sostenibilidad empresarial a largo plazo.



### 3. Desarrollo de capacidades institucionales

En instituciones como INTECAP y municipalidades, la vinculación con retornados ha impulsado:

- Nuevas líneas de formación orientadas a habilidades prácticas.
- Ajustes en servicios de intermediación laboral.
- Mayor capacidad de articulación con gremios empresariales.

### 4. Contribución a un ecosistema de reintegración emergente

Aunque fragmentado, el ecosistema muestra señales de consolidación:

- Actores públicos con interés en reintegración.
- Sector privado dispuesto a colaborar.
- Organizaciones de cooperación con recursos y metodologías.
- Municipios con iniciativas de orientación laboral.

Estos elementos pueden convertirse en pilares de un modelo nacional unificado.

#### Síntesis general de beneficios:

Los beneficios documentados permiten afirmar que:

- 1. Económicamente,** la contratación de retornados es rentable para las empresas.
- 2. Socialmente,** genera estabilidad, bienestar y reducción de vulnerabilidades.
- 3. Institucionalmente,** fortalece alianzas, capacidades y reputación.

A pesar de ello, la ausencia de un modelo articulado y de programas estatales especializados limita la posibilidad de escalar estos beneficios de manera sistemática.

# Desafíos y Limitaciones



El análisis integral del ecosistema guatemalteco de reintegración laboral permite identificar un conjunto de desafíos estructurales, institucionales, económicos y operativos que limitan la capacidad del sector privado y de las instituciones estatales para desarrollar procesos sistemáticos de inserción laboral para personas migrantes retornadas. Estos desafíos explican por qué, pese al potencial económico y social demostrado, Guatemala aún no cuenta con un modelo nacional de reintegración articulado ni con programas permanentes orientados a la sostenibilidad

A continuación, se presentan los desafíos y limitaciones identificados a partir del estudio de campo, la comparación territorial, la revisión documental y las entrevistas a instituciones públicas, privadas y organizaciones internacionales.





# Desafíos del sector público

## 1. Ausencia de programas formales de reintegración laboral

El hallazgo más crítico del estudio es que ninguna institución pública responsable de migración o empleo cuenta con programas formales, operativos, permanentes o especializados para la reintegración laboral de personas migrantes retornadas.

Las solicitudes de información realizadas a instituciones como:

- Instituto Guatemalteco de Migración (IGM)
- CONAMIGUA
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Municipalidades de los cinco territorios estudiados

Confirmaron que no existen programas definidos, ni protocolos, ni presupuestos asignados, ni alianzas establecidas para promover la contratación de retornados.

Esto genera un vacío institucional que impide:

- orientar a las personas retornadas más allá del punto de llegada;
- ofrecer rutas de empleabilidad;
- articular esfuerzos con el sector privado;
- sistematizar resultados o medir impactos.

## 2. Falta de articulación entre instituciones

El ecosistema institucional opera de manera fragmentada. No existe:

- un mecanismo interinstitucional de referencia,
- un flujo de trabajo estandarizado entre entidades,
- ni un sistema único de registro o seguimiento.

Cada institución opera de forma independiente, generando duplicación de esfuerzos, confusión entre usuarios y baja eficiencia.

Esta fragmentación obstaculiza seriamente la construcción de una ruta de reintegración sostenible.



### 3. Vacíos en la certificación de competencias laborales

Uno de los principales desafíos es la ausencia de mecanismos ágiles para certificar habilidades adquiridas en el extranjero, especialmente en sectores relevantes como:

- Construcción
- Gastronomía
- Mantenimiento industrial
- Logística
- Servicios
- Agricultura

Sin certificación, las empresas no pueden validar los conocimientos técnicos del retornado, generando desconfianza y limitando la contratación.

### 4. Falta de datos e información sistematizada

El país carece de:

- estadísticas actualizadas sobre el volumen de retornados empleados;
- datos sobre demanda laboral territorial;
- registros sobre perfiles y habilidades disponibles;
- sistemas de seguimiento de retornados más allá del momento de arribo.

La falta de datos **impide evaluar resultados** y dificulta crear políticas públicas basadas en evidencia.



# Desafíos del sector privado

## 1. Costos elevados de contratación

El estudio documenta que el costo total de contratación incluyendo costos directos, internos, externos y costos por mala contratación, lo cual representa un desafío considerable para las empresas, especialmente MIPYMEs.

Sin incentivos estatales, la contratación de retornados compite directamente con candidatos locales sin cargos administrativos adicionales.

## 2. Falta de información sobre perfiles de retornados

Las empresas entrevistadas expresaron:

- desconocimiento sobre la disponibilidad real de retornados,
- ausencia de plataformas para acceder a sus perfiles,
- falta de información sobre sus habilidades y experiencia,
- escasa claridad sobre beneficios o incentivos.

La falta de información limita la disposición empresarial a contratarlos.

## 3. Expectativas salariales no alineadas

Muchos retornados provienen de mercados con salarios más altos (EE. UU. y México), generando:

- expectativas más elevadas que las ofrecidas por el mercado laboral guatemalteco;
- frustración que deriva en rotación o reintento migratorio;
- incompatibilidad con salarios mínimos locales, especialmente en sectores como comercio, agricultura y manufactura.



## 4. Informalidad y prácticas de contratación precarias

La alta informalidad particularmente en sectores como la construcción genera impedimentos para:

- registrar contratación de retornados,
- ofrecer estabilidad laboral,
- facilitar acceso a seguridad social o prestaciones,
- generar estadísticas de inserción laboral.

En muchos casos, las empresas contratan por obra o por temporadas, dificultando la estabilidad del retornado.



## Desafíos sociales y del retornado

### 1. Retorno involuntario y estrés emocional

Muchos retornados llegan tras experiencias traumáticas, lo que afecta:

- capacidad de adaptación laboral,
- estabilidad emocional,
- integración comunitaria,
- búsqueda activa de empleo.

Sin acompañamiento psicosocial, su capacidad de retención laboral se reduce.

### 2. Ausencia de redes de apoyo

Las personas retornadas pueden volver sin:

- redes familiares estables,
- capital económico,
- vínculos comunitarios,
- información sobre servicios disponibles.

Esto incrementa el riesgo de vulnerabilidad.

### 3. Movilidad constante y re-migración

El retorno no siempre es definitivo; muchos retornados:

- permanecen poco tiempo en los municipios,
- buscan migrar nuevamente,
- aceptan trabajos temporales sin estabilidad.

Esto limita la continuidad laboral y dificulta procesos de inserción.



## Desafíos territoriales

Los cinco municipios estudiados Guatemala, Quetzaltenango, San Marcos, Coatepeque y Palestina de Los Altos presentan disparidades en:

- dinamismo económico,
- oportunidades laborales,
- presencia empresarial formal,
- acceso a servicios de formación y certificación.

Municipios como San Marcos y Palestina enfrentan mercados extremadamente estrechos, limitando el acceso a empleo sostenible.



### Limitaciones técnicas del estudio

El documento reconoce limitaciones metodológicas que deben considerarse:

- ausencia de encuestas empresariales amplias (por falta de datos institucionales previos);
- alta informalidad que dificulta medición precisa;
- dependencia de entrevistas cualitativas;
- falta de datos administrativos del Estado para contrastar hallazgos;
- escasa disponibilidad de registros históricos útiles para análisis longitudinal.

Estas limitaciones no afectan la validez del estudio, pero sí subrayan la urgencia de mejorar la infraestructura estadística e institucional del país

# Conclusiones



Las conclusiones técnicas del estudio integran los hallazgos económicos, sociales e institucionales, así como el análisis territorial y las entrevistas realizadas en los cinco municipios priorizados. En conjunto, estas conclusiones permiten establecer una lectura clara de la viabilidad, beneficios y limitaciones del rol del sector privado en la reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala, tomando en cuenta la estructura económica del país y la ausencia de un marco institucional robusto.

## La reintegración laboral no está institucionalizada en Guatemala

1

El estudio demuestra que no existe un modelo nacional de reintegración laboral, y que las principales instituciones vinculadas a migración (IGM, CONAMIGUA, MINTRAB, municipalidades) no cuentan con programas específicos, permanentes ni articulados para la inserción laboral de retornados.

Esto evidencia:

- Falta de políticas públicas claras.
- Ausencia de programas operativos interinstitucionales.
- Insuficiente coordinación entre actores públicos, privados y de cooperación.
- Invisibilidad estadística de la reintegración laboral.

El vacío institucional es el principal obstáculo para sistematizar beneficios o escalar buenas prácticas.



2

## El sector privado posee disposición, pero carece de condiciones y herramientas para actuar

Las entrevistas revelan una predisposición positiva del sector privado hacia la contratación de retornados; sin embargo:

- Las empresas desconocen los perfiles de retornados.
- No existen plataformas que conecten retornados con empresas.
- Las MIPYMEs enfrentan altos costos de contratación.
- No hay incentivos estatales para contratar población retornada.
- Las empresas no cuentan con procesos estandarizados de inclusión.

La disposición sin estructura operativa genera esfuerzos aislados que no pueden consolidarse en un modelo sostenible.



3

## Los retornados poseen habilidades valiosas, pero no certificadas

El estudio confirma que personas migrantes retornadas suelen poseer:

- Experiencia internacional relevante,
- Competencias técnicas aprendidas en EE. UU. y México,
- Habilidades transferibles en sectores como construcción, manufactura, restaurantes y servicios.

Sin embargo, la **falta de certificación formal** en Guatemala:

- Reduce su empleabilidad.
- Genera desconfianza empresarial.
- Amplía la brecha entre experiencia real y requisitos formales.

La certificación de competencias es un componente crítico pendiente para potenciar su inclusión en el mercado laboral formal.



#### La reintegración laboral genera beneficios económicos comprobados

El análisis costo-beneficio demuestra que la participación empresarial en la reintegración ofrece **beneficios tangibles**:

- Ahorros cuando se accede a formación y certificación.
- Reducción de costos por mala contratación
- Incremento en productividad gracias a habilidades adquiridas en el extranjero.
- Disminución de tiempos de capacitación interna.

Estos elementos evidencian que la reintegración laboral no solo es socialmente positiva, sino también **económicamente rentable** para empresas guatemaltecas.



5

### **La informalidad del mercado limita la sostenibilidad de la reintegración**

Guatemala presenta una economía altamente informal, lo cual afecta:

- La estabilidad laboral del retornado.
- La capacidad de las empresas para registrar contrataciones.
- La transparencia de los datos sobre inserción laboral.
- La capacidad institucional para medir empleabilidad real.

En sectores como construcción o transporte, la informalidad impide incluso identificar cuántos retornados están siendo contratados.



6

### **Las brechas territoriales influyen directamente en las oportunidades reales de reintegración**

El estudio confirma diferencias marcadas entre los cinco municipios analizados:

- Guatemala y Quetzaltenango presentan mayor dinamismo empresarial.
- San Marcos y Palestina de Los Altos tienen mercados laborales estrechos.
- Coatepeque muestra oportunidades ligadas a comercio y servicios urbanos.

La territorialidad condiciona:

- La disponibilidad de empleo formal.
- La capacidad de absorción del mercado laboral.
- La pertinencia de programas de formación y certificación.
- Las rutas de reintegración más adecuadas (empleo formal vs. emprendimiento).

Por tanto, la reintegración laboral debe ser territorialmente diferenciada.



7

### Los beneficios sociales e institucionales reafirman la pertinencia de un modelo nacional

El estudio evidencia:

- Reducción de la intención de re-migración.
- Mejora en bienestar emocional.
- Estabilidad económica progresiva para familias.
- Fortalecimiento de redes comunitarias.
- Mayor cohesión institucional a través de alianzas.

Estos beneficios demuestran que la reintegración laboral va más allá de un empleo: contribuye directamente al desarrollo social y comunitario.



8

### Un modelo nacional de reintegración laboral es técnica y operativamente viable

Aunque el país carece de un marco institucional formal, el análisis permite concluir que **sí existe viabilidad técnica y operativa** para implementar un modelo nacional de reintegración basado en:

- Alianzas público–privadas.
- Certificación de competencias mediante INTECAP.
- Plataformas de intermediación laboral.
- Incentivos focalizados.
- Servicios psicosociales y orientación laboral.
- Monitoreo y seguimiento.

Guatemala cuenta con los actores, capacidades y oportunidades necesarias; lo que requiere es articulación, estructura y diseño normativo.



9

## **La sostenibilidad del modelo depende de articulación, datos y certificación**

Las tres condiciones indispensables para avanzar hacia un sistema nacional de reintegración son:

### **1. Articulación interinstitucional formal**

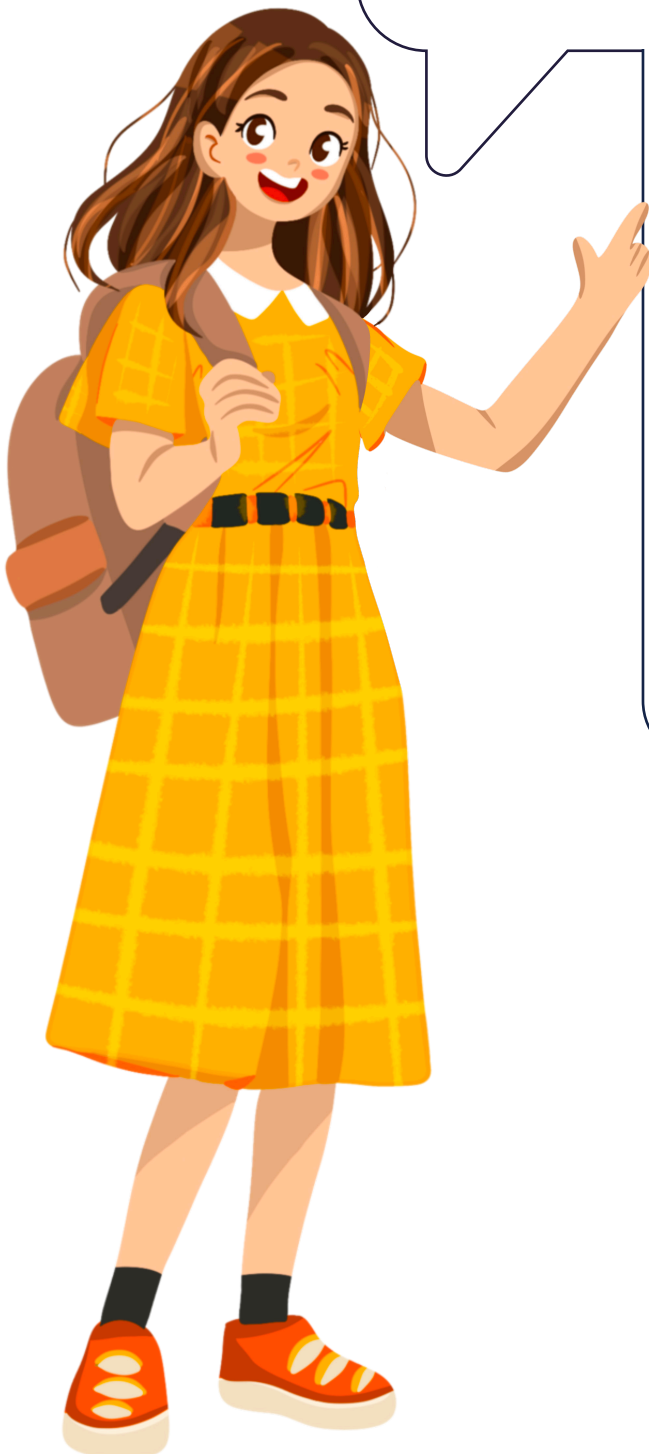
Entre Estado, sector privado, municipalidades, cooperación y sociedad civil.

### **2. Desarrollo de un sistema nacional de datos**

Para monitorear perfiles, empleos, programas, certificaciones y trayectorias laborales.

### **3. Certificación de competencias adquiridas en el extranjero**

Como mecanismo clave para transformar habilidades informales en oportunidades reales de empleo.



# Recomendaciones

A partir del análisis de costos, beneficios, barreras, capacidades institucionales y hallazgos territoriales, el estudio propone un conjunto de recomendaciones estratégicas para desarrollar un modelo nacional de reintegración laboral de personas migrantes retornadas en Guatemala. Las recomendaciones se organizan en cinco ejes: articulación institucional, fortalecimiento del sector privado, programas dirigidos a retornados, territorialización y monitoreo evaluación.

El objetivo central de estas recomendaciones es ofrecer una ruta técnica viable, basada en evidencia, para que el país avance hacia un sistema sostenible que permita aprovechar las habilidades de las personas retornadas, reducir su vulnerabilidad y fortalecer la competitividad empresarial.

## Recomendaciones para fortalecer la *articulación institucional*

1

### Crear un Modelo Nacional de Reintegración Laboral del Migrante Retornado

El país requiere un modelo unificado, con gobernanza multisectorial que articule:

- Instituto Guatemalteco de Migración
- Ministerio de Trabajo
- CONAMIGUA
- INTECAP
- Municipalidades
- Sector privado (cámaras y empresas)
- Organizaciones de cooperación

Este modelo debe incluir:

- Rutas claras de atención para retornados.
- Protocolos interinstitucionales.
- Plataforma única de registro y seguimiento.
- Flujo formal para la referencia laboral.

La ausencia de un sistema así es el principal vacío detectado por el estudio.

## 2

### Establecer un Sistema Nacional de Datos sobre Reintegración

Para construir políticas públicas basadas en evidencia, Guatemala necesita:

- Registro unificado de retornados con perfiles laborales.
- Base de datos compartida entre instituciones.
- Indicadores de empleabilidad, rotación y certificación.
- Sistema digital interoperable entre Estado y sector privado.

Esto permitirá medir impacto, monitorear trayectorias laborales y tomar decisiones estratégicas.

## 3

### Formalizar convenios de colaboración con el sector privado

El Estado debe promover convenios con:

- Cámaras empresariales
- Gremios sectoriales
- Empresas medianas y grandes
- Organizaciones de intermediación laboral

Estos convenios deben incluir:

- Mecanismos de reclutamiento preferencial.
- Intercambio de información sobre vacantes.
- Participación en ferias de empleo.
- Acceso a programas de formación y certificación.



# Recomendaciones para fortalecer la *participación del sector privado*

1

## Crear incentivos para la contratación de personas migrantes retornadas

Los costos de contratación documentados son significativos por lo que se necesitan **incentivos económicos** como:

- Descuentos fiscales.
- Bonificaciones por contratar retornados calificados.
- Cofinanciamiento de capacitación técnica.
- Subsidios para certificación de competencias.
- Programas de reconocimiento público a empresas inclusivas.

Los incentivos ayudarían a compensar costos y aumentar la disposición empresarial.

2

## Crear herramientas prácticas para Recursos Humanos

Para facilitar la contratación, se recomienda desarrollar:

- Guía nacional de contratación inclusiva.
- Plantillas para evaluación de competencias adquiridas en el extranjero.
- Protocolos de inducción específicos para retornados.
- Herramientas para identificar habilidades transversales.
- Manual de buenas prácticas de inclusión laboral.

Estas herramientas permitirán estandarizar procesos y reducir incertidumbre empresarial.

3

## Implementar un modelo de preselección y acompañamiento para MIPYMEs

Se recomienda que municipalidades y organizaciones de intermediación laboral ofrezcan:

- Prefiltrado de candidatos.
- Verificación de habilidades básicas.
- Acompañamiento psicosocial durante procesos de adaptación.
- Seguimiento a 30, 60 y 90 días.

Esto reduce los costos administrativos y aumenta la retención laboral.

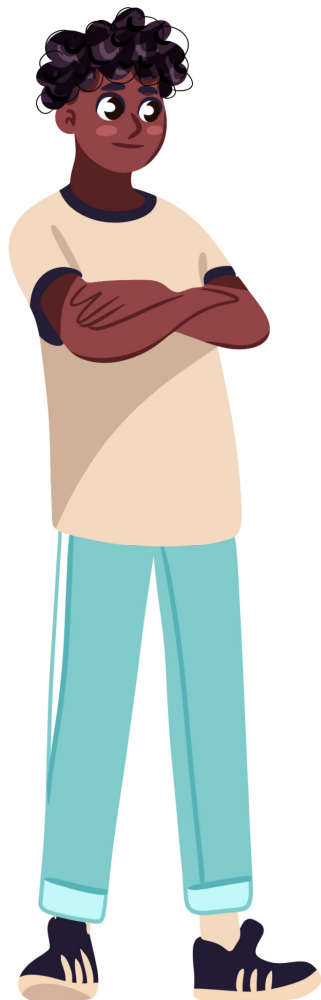
# Recomendaciones para fortalecer la *reintragración de los retornados*

## **1** Implementar un sistema de certificación de competencias adquiridas en el extranjero

El estudio demuestra que esta es una de las mayores barreras. Se propone:

- Crear rutas rápidas de certificación mediante INTECAP.
- Establecer estándares de certificación por sector.
- Validar experiencia laboral en EE. UU., México y otros países.
- Implementar pruebas prácticas y portafolios de evidencia.
- Coordinar con cámaras empresariales para definir perfiles.

Esto aumentará la credibilidad del retornado frente al empleador.



## **2** Crear programas de acompañamiento psicosocial y orientación laboral

Se recomienda ofrecer:

- Asesoría emocional.
- Coaching laboral.
- Talleres de adaptación y habilidades blandas.
- Servicios de estabilización familiar.
- Orientación sobre expectativas salariales y rutas de crecimiento.

Este acompañamiento es indispensable para garantizar estabilidad laboral y reducir re-migración.

### 3

## Diseñar formación técnica pertinente y focalizada en demanda real

El Estado y la cooperación deben concentrarse en:

- Programas cortos (2–8 semanas).
- Formación basada en demanda empresarial.
- Capacitación modular con certificación inmediata.
- Programas focalizados en sectores promisorios:
  - Construcción, logística, gastronomía, turismo, manufactura, agricultura.

La formación debe estar territorialmente alineada.

### 4

## Promover itinerarios mixtos: empleo formal + emprendimiento

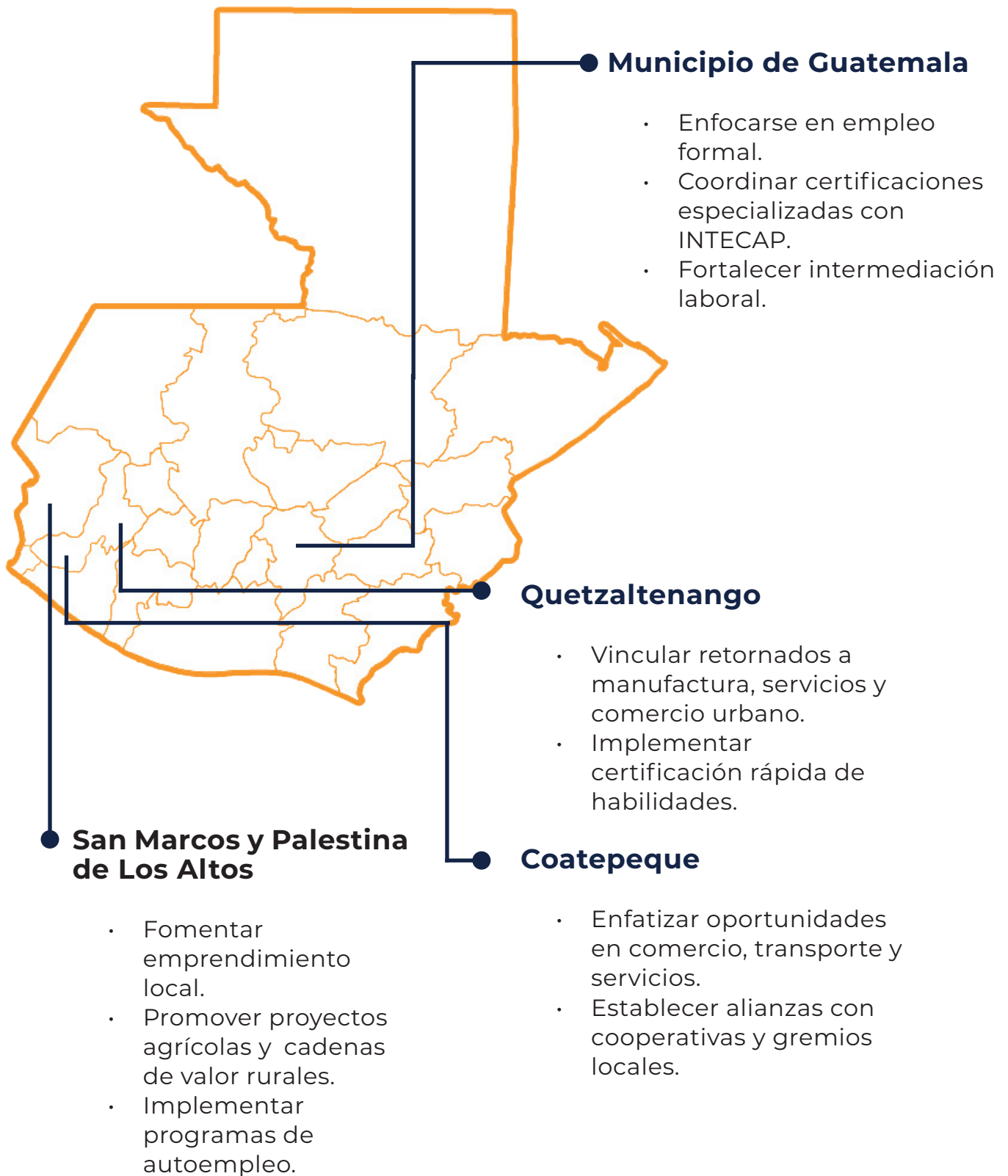
Dado el contexto guatemalteco, el modelo debe permitir:

- Emprendimiento local en municipios con baja empleabilidad.
- Acceso a microcréditos con tasas preferenciales.
- Asistencia técnica para primeros 6–12 meses.
- Formación en finanzas, mercadeo y administración.

Esto es especialmente relevante en municipios como San Marcos y Palestina de Los Altos.



# Recomendaciones *territoriales*



# Recomendaciones para *monitoreo, evaluación e impacto*

## Realizar evaluaciones anuales

Para:

- Ajustar programas.
- Medir impacto real.
- Retroalimentar políticas públicas.
- Generar evidencia para nuevas iniciativas.



## Implementar una plataforma digital de seguimiento

Con:

- Dashboard de indicadores.
- Registro de vacantes.
- Historial de certificaciones.
- Perfiles de candidatos.



## Crear un sistema nacional de indicadores

Debe medir:

- Colocación laboral.
- Retención.
- Rotación a 3, 6 y 12 meses.
- Productividad.
- Intención de re-migración.
- Creación de emprendimientos.



# Conclusión General

Guatemala sí posee las condiciones técnicas, institucionales y territoriales para construir un modelo nacional de reintegración laboral del migrante retornado. Sin embargo, esto solo será posible si:

1. El Estado articula una estructura institucional formal.
2. Se crean incentivos claros para el sector privado.
3. Se certifican habilidades adquiridas en el extranjero.
4. Se implementan programas psicosociales y de formación.
5. Se desarrolla un sistema nacional de datos y monitoreo.

La integración de estos elementos permitirá transformar esfuerzos aislados en una estrategia nacional sostenible, capaz de potenciar la competitividad empresarial, reducir vulnerabilidades sociales y aprovechar el capital humano de las personas migrantes retornadas.

# PERSPECTIVAS

para retornados y retornadas a través de la integración social y profesional

Es un proyecto financiado por la Cooperación Alemana a través del Banco de Desarrollo Alemán KfW, ejecutado por la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) con el apoyo de la Fundación Suiza para la Cooperación Técnica Swisscontact, en el marco de la alianza entre la República de Alemania y la región SICA.

# PERSPECTIVAS

para retornados y retornadas a través de la integración social y profesional



KFW



Secretaría de la Integración Social  
Centroamericana  
**SISCA**



**SICA**  
Sistema de la Integración  
Centroamericana