

UNIVERSIDAD PARA LA PAZ

Programa de Certificación

Gobernanza Migratoria y Derechos Humanos

MÓDULO IV

Gestión territorial y respuesta institucional ante la movilidad humana

Cuaderno de Aprendizaje y Reflexión

Profesora Julieta Casó Besada

Julio, 2026

Proyecto Voces Migrantes: Gobernanza, derechos y territorios

Sobre este material

Índice

1. Presentación
2. Sentido del recorrido formativo
3. Objetivos del módulo
4. Enfoque metodológico
5. Capítulo I. Sesión 8. Inclusión social y acceso a derechos en contextos de movilidad humana
6. Capítulo II. Sesión 9. Políticas públicas basadas en evidencia para la inclusión de personas migrantes.
7. Capítulo III. Sesión 10. Transformar desde la institución: el papel del funcionariado público en la construcción de respuestas inclusivas
8. Actividades reflexivas y autoevaluación
 - Ejercicio 1. El caso de María: una misma realidad, múltiples miradas
 - Ejercicio 2. Diseñar una respuesta cuando los recursos no alcanzan
 - Ejercicio 3. ¿Desde dónde respondo? El rol y el propósito del servicio público.
9. Cierre del cuaderno y mapa personal de aprendizajes

PRESENTACIÓN

Este cuaderno acompaña el desarrollo del Módulo IV. Gestión territorial y respuesta institucional ante la movilidad humana, correspondiente al Programa de Certificación en Gobernanza Migratoria y Derechos Humanos.

Su propósito es acompañar a las y los participantes en un recorrido de comprensión, análisis y reflexión sobre los desafíos que plantea la movilidad humana para la gestión pública y para las instituciones responsables de garantizar derechos.

El cuaderno está organizado en dos partes complementarias. La primera reúne los tres capítulos del módulo y desarrolla los fundamentos conceptuales, las herramientas de análisis y las preguntas centrales de las sesiones 8, 9 y 10. La segunda presenta las actividades reflexivas, pensadas para integrar y aplicar los aprendizajes construidos a lo largo de todo el recorrido.

Las actividades se realizan de manera individual y no buscan comprobar respuestas correctas o asignar una calificación. Cada una incluye una autoevaluación cualitativa que permite reconocer los aprendizajes alcanzados, identificar los aspectos que requieren mayor profundización y vincular los contenidos con la propia práctica institucional.

SENTIDO DEL RECORRIDO FORMATIVO

A lo largo de este programa, las y los participantes han abordado los principales marcos conceptuales, normativos e institucionales relacionados con la movilidad humana. Han estudiado los derechos humanos, la protección internacional, la gobernanza migratoria y las políticas públicas, construyendo una base sólida para comprender este fenómeno desde una perspectiva jurídica, técnica e institucional.

El propósito de este módulo es integrar esos aprendizajes y proponer un cambio de perspectiva sobre el papel de las instituciones frente a la movilidad humana. Con frecuencia se piensa que las políticas públicas comienzan cuando se redacta una norma, se diseña un programa o se asignan recursos. Sin embargo, toda política pública comienza mucho antes: comienza en la manera en que comprendemos los problemas que buscamos resolver.

Detrás de cada dato existen personas; detrás de cada expediente, trayectorias de vida; y detrás de cada decisión institucional, oportunidades para garantizar derechos o riesgos de profundizar desigualdades. Por ello, el recorrido formativo propone transitar un proceso de aprendizaje que trasciende la adquisición de conceptos y herramientas. Invita a revisar la manera en que observamos la realidad, comprendemos los problemas públicos y asumimos nuestro papel como actores institucionales comprometidos con la construcción de sociedades más inclusivas.

El módulo se desarrolla a través de un recorrido progresivo compuesto por tres momentos complementarios.

- **Sesión 8. La persona en el centro:** El recorrido comienza con la experiencia de las personas migrantes. La integración y la inclusión social se abordan desde una perspectiva centrada en la persona, reconociendo que detrás de cada proceso migratorio existen trayectorias, capacidades, proyectos de vida y desafíos que no pueden reducirse a una condición administrativa o jurídica.
- **Sesión 9. Comprender para decidir:** La mirada se amplía hacia las instituciones y las políticas públicas. Mediante casos, ejercicios y dilemas propios de la gestión pública, las y los participantes analizan cómo se construyen los problemas públicos, cómo se establecen prioridades y cuál es el papel de la evidencia, los principios y el trabajo articulado en la toma de decisiones.
- **Sesión 10. Transformar desde la institución:** El recorrido culmina con una reflexión sobre el papel de las y los servidores públicos como agentes de cambio. El propósito es fortalecer su capacidad para identificar barreras, impulsar respuestas institucionales más integrales y contribuir a que los derechos reconocidos en las normas se traduzcan en experiencias concretas de inclusión.

Este módulo propone transformar la manera de comprender la gestión pública. Aspira a fortalecer capacidades técnicas, pero también a desarrollar una mirada más integral, crítica y humana sobre la movilidad humana y sobre el impacto que las decisiones institucionales tienen en la vida de las personas.

Una convicción

Las instituciones cambian cuando cambian las políticas.

Las políticas cambian cuando cambian las decisiones.

Y las decisiones cambian cuando aprendemos a mirar a las personas antes que a los problemas.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Objetivo general

Fortalecer las capacidades de las y los participantes para comprender la relación entre la experiencia migratoria, la acción institucional y la toma de decisiones públicas, promoviendo respuestas integrales, articuladas y centradas en las personas desde un enfoque de derechos humanos.

Propósito pedagógico

Favorecer un proceso de aprendizaje experiencial que permita a las y los participantes comprender la complejidad de los problemas públicos asociados a la movilidad humana, analizar críticamente las respuestas institucionales y fortalecer criterios para la toma de decisiones orientadas a la garantía efectiva de derechos.

Resultados de aprendizaje esperados

Al finalizar el módulo, las y los participantes serán capaces de:

- Analizar los procesos de integración e inclusión desde una perspectiva centrada en las personas.
- Identificar las principales barreras que limitan el ejercicio efectivo de los derechos de las personas migrantes.
- Comprender la complejidad de los problemas públicos asociados a la movilidad humana desde un enfoque multidimensional.
- Analizar dilemas vinculados al diseño e implementación de políticas públicas para la inclusión.
- Utilizar la evidencia como herramienta para fundamentar decisiones institucionales más pertinentes, transparentes y efectivas.
- Reconocer el papel de las instituciones y de las y los servidores públicos en la eliminación de barreras y la garantía efectiva de derechos.

ENFOQUE METODOLÓGICO

El diseño de este cuaderno se fundamenta en una metodología de aprendizaje reflexivo y situado. Los contenidos no se presentan como conocimientos aislados, sino en relación con experiencias, problemas y decisiones propias de la gestión pública de la movilidad humana.

El recorrido metodológico articula cuatro movimientos complementarios:

1. Sentir

El acercamiento a las trayectorias migratorias y a situaciones concretas permite reconocer cómo las decisiones institucionales inciden en la vida de las personas.

2. Pensar

Las preguntas planteadas a lo largo de los capítulos invitan a revisar supuestos, contrastar perspectivas y analizar críticamente las respuestas institucionales.

3. Teorizar

Los conceptos, enfoques y herramientas desarrollados en los tres capítulos ofrecen un marco para comprender la complejidad de los problemas públicos y fundamentar las decisiones.

4. Aplicar

Al finalizar el desarrollo conceptual, las actividades reflexivas permiten integrar los aprendizajes y trasladarlos al análisis de casos, dilemas y prácticas institucionales.

Las actividades son individuales y se acompañan de autoevaluaciones cualitativas. Estas no asignan puntajes, sino que orientan a cada participante para reconocer sus fortalezas y los aspectos en los que necesita seguir profundizando.

De este modo, el aprendizaje se concibe como un proceso progresivo que vincula experiencia, reflexión, comprensión conceptual y aplicación práctica, respetando los ritmos y recorridos de cada participante.

CAPÍTULO I

SESIÓN 8. INCLUSIÓN SOCIAL Y ACCESO A DERECHOS EN CONTEXTOS DE MOVILIDAD HUMANA

Comprender la integración desde la experiencia de las personas migrantes

Introducción

Hasta ahora, a lo largo del programa, hemos recorrido los principales marcos conceptuales, normativos e institucionales que orientan la gobernanza migratoria y la protección de los derechos humanos. Hemos analizado el papel de los Estados, los gobiernos locales, las organizaciones internacionales y la sociedad civil en la construcción de respuestas frente a la movilidad humana.

Sin embargo, toda política pública, toda estrategia institucional y toda decisión administrativa tienen sentido únicamente cuando logran responder a las necesidades de las personas. Por ello, esta sesión propone detenernos en el elemento más importante de todo el proceso: comprender a la persona migrante desde su experiencia humana.

Con frecuencia hablamos de integración, inclusión o acceso a derechos como conceptos técnicos. No obstante, detrás de cada uno de ellos existen historias de vida, proyectos interrumpidos, procesos de adaptación, desafíos cotidianos y expectativas de futuro. Comprender esta dimensión humana es fundamental para construir respuestas institucionales más pertinentes, más sensibles y más eficaces.

Esta sesión propone un cambio de mirada. En lugar de comenzar por las normas o los procedimientos, comenzaremos por las personas. A partir de esa comprensión analizaremos cómo se construyen los procesos de integración, cuál es el papel de la inclusión social, qué significa realmente garantizar derechos y cuáles son las barreras que todavía dificultan ese camino.

Al finalizar este recorrido, esperamos que cada participante pueda fortalecer su capacidad para analizar críticamente las situaciones que observa en su práctica cotidiana y reconocer el papel que las instituciones desempeñan en la construcción de sociedades más inclusivas.

MOMENTO 1

Comprender a la persona

Para comenzar

Antes de hablar de movilidad humana, integración o políticas públicas, les proponemos detenerse unos minutos en una pregunta aparentemente sencilla:

¿Quién es la persona que llega cada día a nuestra institución?

La respuesta parece evidente, pero no siempre lo es.

En el trabajo cotidiano solemos recibir personas que necesitan realizar un trámite, solicitar información, acceder a un servicio o resolver un problema específico. Poco a poco, la rutina puede llevarnos a identificar a las personas por el expediente que presentan, por el turno que esperan o por el procedimiento que debemos aplicar.

Sin embargo, antes de ser usuarios de un servicio, beneficiarios de un programa o titulares de un expediente, esas personas poseen una historia, una identidad, vínculos familiares, experiencias, capacidades, temores y proyectos de vida.

Pensemos en María.

María dejó atrás su país, su trabajo, parte de su familia y muchas de las certezas que habían acompañado su vida durante años. Llega a una institución buscando resolver una necesidad concreta. Tal vez necesita regularizar su situación migratoria, inscribir a sus hijos en la escuela o acceder a un servicio de salud.

Pero María no llega únicamente con documentos.

Llega con expectativas, con incertidumbres, con recursos, con fortalezas y también con experiencias difíciles que forman parte de su trayectoria migratoria.

La pregunta entonces cambia.

Ya no se trata solamente de preguntarnos qué trámite necesita realizar.

La verdadera pregunta es:

¿Qué vemos nosotros cuando María entra por la puerta de nuestra institución?

Responder esta pregunta supone revisar nuestra propia forma de comprender a las personas y reconocer que la calidad de las respuestas institucionales comienza mucho antes de aplicar un procedimiento administrativo.

Profundicemos

Comprender a la persona implica reconocer distintas dimensiones que, aunque relacionadas entre sí, no significan lo mismo.

La persona como ser humano

Hablar de ser humano significa reconocer aquello que todas las personas compartimos, independientemente de nuestra nacionalidad, origen, edad, género, situación económica o condición migratoria.

Toda persona posee una dignidad inherente que no depende de un documento, de un permiso de residencia ni de una decisión administrativa. Esa dignidad constituye el fundamento de los derechos humanos y recuerda que ninguna circunstancia puede disminuir el valor de una persona.

Desde esta perspectiva, las instituciones no atienden únicamente casos o procedimientos: trabajan con personas cuya dignidad debe orientar cada decisión.

La persona como individuo

Además de compartir una misma condición humana, cada persona posee una historia única.

Ninguna experiencia migratoria es exactamente igual a otra.

Cada individuo construye su identidad a partir de sus vínculos, sus aprendizajes, sus pérdidas, sus expectativas y las distintas etapas de su vida. Incluso cuando dos personas provienen del mismo país o atraviesan situaciones similares, la forma en que viven la migración puede ser profundamente diferente.

Reconocer esta singularidad implica evitar respuestas estandarizadas y comprender que detrás de necesidades aparentemente iguales existen trayectorias distintas.

La persona como ciudadana

La ciudadanía incorpora una dimensión adicional: la relación entre la persona y la sociedad.

Aquí aparecen los derechos, las responsabilidades, la participación y la posibilidad de formar parte activa de una comunidad.

En contextos de movilidad humana, esta dimensión adquiere especial relevancia porque muchas personas experimentan procesos de transición en los que deben reconstruir sus formas de participación social, acceder nuevamente a derechos y encontrar espacios donde sentirse parte de la sociedad de acogida.

Comprender esta dimensión ayuda a entender que la integración no consiste únicamente en acceder a servicios, sino también en participar activamente en la sociedad, ejercer derechos y formar parte de una comunidad.

Las tres dimensiones son inseparables.

Cuando una institución solo observa a la persona desde la perspectiva administrativa, pierde de vista aspectos fundamentales de su experiencia. Por el contrario, cuando reconoce simultáneamente su condición de ser humano, individuo y ciudadano, puede ofrecer respuestas más integrales y acordes con un enfoque de derechos humanos.

Idea central del momento

Comprender a la persona comienza por reconocer que, antes que un usuario de un servicio, un beneficiario de un programa o el titular de un expediente, existe un ser humano con una historia, una identidad, capacidades, derechos y un proyecto de vida. Solo cuando ponemos a la persona en el centro podemos construir respuestas verdaderamente humanas e inclusivas.

Ideas para recordar

- Toda persona posee una dignidad que existe antes de cualquier condición administrativa.
- Cada experiencia migratoria es única y forma parte de una trayectoria de vida.
- Las personas migrantes no son únicamente usuarias de servicios; son sujetos de derechos con capacidades, experiencias y proyectos propios.
- Comprender a la persona desde una perspectiva integral constituye el primer paso para construir instituciones más humanas e inclusivas.

Para seguir pensando

La próxima vez que una persona llegue a su institución, pregúntese: ¿estoy viendo únicamente el trámite que necesita resolver o también la historia de vida que trae consigo?

MOMENTO 2

La persona desde una mirada biopsicosocial

Para comenzar

Cuando pensamos en una persona migrante, es común que nuestra atención se dirija de inmediato a las necesidades más visibles: la documentación, el empleo, la vivienda o el acceso a un servicio. Sin embargo, la experiencia migratoria va mucho más allá de estos aspectos.

Migrar implica reorganizar la vida en múltiples dimensiones al mismo tiempo. No solo cambia el lugar donde una persona vive; también cambian sus vínculos, sus rutinas, su forma de comprender el entorno, sus proyectos y, muchas veces, la manera en que se percibe a sí misma.

Por eso, comprender la experiencia migratoria exige mirar a la persona de manera integral.

Pensemos por un momento en alguien que acaba de llegar a un nuevo país. Quizá ha conseguido un empleo y un lugar donde vivir. Desde afuera podría parecer que su proceso de integración avanza favorablemente. Sin embargo, esa misma persona puede sentirse profundamente sola, haber dejado atrás a su familia, enfrentar dificultades para comunicarse o experimentar incertidumbre respecto a su futuro.

También puede ocurrir lo contrario. Una persona puede contar con una sólida red familiar y sentirse emocionalmente acompañada, pero encontrar enormes dificultades para acceder al mercado laboral o para regularizar su situación migratoria.

Estos ejemplos nos muestran que la integración no depende de un solo factor. Es el resultado de múltiples dimensiones que interactúan entre sí y que deben comprenderse como parte de un mismo proceso.

"Las personas no migran por partes. Migran con su cuerpo, sus emociones, sus vínculos, su historia y sus proyectos de vida."

Profundicemos

Una de las formas más completas de comprender a la persona es a través del **modelo biopsicosocial**, que propone analizar la realidad considerando la interacción permanente entre los aspectos biológicos, psicológicos y sociales.

Desde esta perspectiva, ninguna de estas dimensiones puede entenderse de manera aislada. Lo que ocurre en una influye sobre las demás y condiciona la experiencia de vida de cada persona. Comprender a la persona implica reconocerla como una unidad, en la que el bienestar físico, el mundo emocional y las relaciones sociales se encuentran profundamente interconectados.

La migración constituye un claro ejemplo de esta interacción, ya que representa una experiencia vital capaz de transformar simultáneamente todas estas dimensiones.

La dimensión biológica

Hace referencia a las condiciones físicas que permiten el desarrollo de la vida y el bienestar.

Incluye aspectos como la salud, la alimentación, la vivienda, el descanso, la seguridad física y el acceso a los servicios de atención sanitaria.

Durante un proceso migratorio, estas condiciones pueden verse profundamente alteradas. Cambiar de país implica adaptarse a nuevos sistemas de salud, enfrentar condiciones laborales diferentes o experimentar dificultades para satisfacer necesidades básicas durante los primeros meses de llegada.

Garantizar estas condiciones constituye el primer paso para que una persona pueda reconstruir su proyecto de vida.

La dimensión psicológica

La migración también moviliza emociones, pensamientos y procesos de adaptación.

Las personas migrantes pueden experimentar entusiasmo frente a las nuevas oportunidades, pero también miedo, incertidumbre, estrés, sentimientos de pérdida, nostalgia o duelo por aquello que dejaron atrás.

Cada persona afronta estos procesos de manera diferente. Las experiencias previas, la etapa del ciclo de vida, los recursos personales y las redes de apoyo influyen en la forma en que cada individuo enfrenta los cambios.

Esta dimensión también comprende la manera en que las personas reconstruyen su identidad, resignifican su experiencia y recuperan la capacidad de proyectarse hacia el futuro. La integración no depende únicamente de resolver necesidades materiales; también implica reconstruir la confianza, fortalecer la autoestima y recuperar el sentido de continuidad de la propia vida.

La dimensión social

Las personas construyen su identidad en relación con otras personas y con los espacios donde participan.

La familia, las amistades, el trabajo, la comunidad, la escuela, las organizaciones sociales y las instituciones forman parte de esa red que da sentido a la vida cotidiana.

Cuando una persona migra, muchas de esas redes se transforman o desaparecen temporalmente. Al mismo tiempo, comienza el desafío de construir nuevas relaciones, comprender otros códigos culturales, generar confianza y desarrollar un sentido de pertenencia en la sociedad de acogida.

La integración social implica precisamente ese proceso de reconstrucción de vínculos y de participación activa en la comunidad.

Una mirada integral

Estas tres dimensiones no funcionan por separado.

La falta de empleo puede afectar la estabilidad económica, pero también el bienestar emocional y las relaciones familiares. Del mismo modo, la ausencia de redes de apoyo puede incrementar el estrés, dificultar el acceso a información y limitar las oportunidades de integración.

Por esta razón, las respuestas institucionales resultan más efectivas cuando reconocen la complejidad de la experiencia humana y evitan abordar los problemas desde una única perspectiva.

Mirar a la persona desde un enfoque biopsicosocial significa comprender que detrás de cada necesidad concreta existe una realidad mucho más amplia, donde los aspectos físicos, emocionales y sociales se encuentran profundamente interrelacionados.

Proyecto de vida, redes de apoyo y sentido de pertenencia

Comprender a la persona desde una perspectiva biopsicosocial también implica reconocer que las personas no solo buscan satisfacer necesidades inmediatas; buscan reconstruir su vida.

Toda persona desarrolla un **proyecto de vida**, entendido como el conjunto de metas, expectativas, relaciones y decisiones que orientan su trayectoria. La migración puede interrumpir ese recorrido y obligar a replantear proyectos personales, familiares y profesionales. Integrarse supone recuperar la posibilidad de imaginar un futuro, ejercer la propia autonomía y desarrollar nuevas oportunidades en la sociedad de acogida.

En este proceso, las **redes de apoyo** desempeñan un papel fundamental. La familia, las amistades, las comunidades migrantes, las organizaciones sociales y las instituciones constituyen recursos que ofrecen contención, orientación, información y oportunidades. Estas redes fortalecen la resiliencia, disminuyen el impacto de las situaciones de vulnerabilidad y facilitan los procesos de adaptación e integración.

Junto con ello aparece un elemento esencial: el **sentido de pertenencia**. Las personas necesitan sentirse reconocidas, valoradas y parte de la comunidad donde viven. Integrarse no significa abandonar la propia identidad o la cultura de origen, sino encontrar espacios donde sea posible participar, establecer relaciones de confianza, ejercer derechos y contribuir activamente a la vida colectiva desde el reconocimiento de la diversidad.

Comprender estos elementos permite reconocer que la migración no constituye únicamente un desplazamiento geográfico. Es una **experiencia vital** que transforma profundamente la manera en que las personas viven, sienten, se relacionan y proyectan su futuro. Acompañar estos procesos exige respuestas institucionales capaces de reconocer toda esa complejidad.

Idea central del momento

Comprender a la persona desde una perspectiva biopsicosocial implica reconocer que la integración no depende únicamente de resolver necesidades materiales. También supone acompañar procesos de reconstrucción física, emocional y social que permitan a las personas desarrollar un proyecto de vida, fortalecer sus redes de apoyo y construir un sentido de pertenencia en la sociedad de acogida.

Ideas para recordar

- La persona debe comprenderse desde una perspectiva biopsicosocial, reconociendo la interacción permanente entre las dimensiones biológica, psicológica y social.
- La migración transforma simultáneamente las condiciones materiales de vida, las emociones, las relaciones sociales y los proyectos de futuro.
- El proyecto de vida, las redes de apoyo y el sentido de pertenencia son elementos fundamentales para comprender los procesos de integración.

- Las necesidades materiales son importantes, pero no explican por sí solas la experiencia migratoria.
- Las respuestas institucionales son más pertinentes cuando consideran a la persona desde una perspectiva integral.

Para seguir pensando

Cuando una persona migrante llega a nuestra institución, ¿qué dimensiones de su experiencia estamos viendo y cuáles podrían estar pasando desapercibidas?

MOMENTO 3

Integración e inclusión: dos procesos inseparables

Para comenzar

Con frecuencia utilizamos las palabras **integración** e **inclusión** como si significaran lo mismo. Sin embargo, aunque están profundamente relacionadas, hacen referencia a procesos diferentes.

Imaginemos a una persona migrante que, después de varios meses de esfuerzo, consigue regularizar su situación migratoria, encuentra un empleo y logra alquilar una vivienda. A simple vista podríamos pensar que ya está integrada.

Pero ¿qué ocurre si continúa enfrentando discriminación?, ¿si no logra participar en la vida de la comunidad?, ¿si encuentra barreras para acceder a los servicios públicos o siente que nunca será reconocida como parte de la sociedad donde vive?

Ahora pensemos en la situación inversa. Una ciudad puede contar con políticas inclusivas, instituciones comprometidas y servicios accesibles para toda la población. Sin embargo, cada persona vivirá ese proceso de manera diferente, según su historia, sus recursos, sus vínculos y las oportunidades que encuentre para reconstruir su proyecto de vida.

Estos ejemplos muestran que la integración y la inclusión no son sinónimos. Son procesos distintos que se necesitan mutuamente.

Comprender esta diferencia resulta fundamental para quienes trabajan en instituciones públicas, organizaciones sociales o espacios comunitarios, porque permite reconocer tanto las responsabilidades de las personas como las de la sociedad en su conjunto.

"La integración es el camino que recorre la persona; la inclusión es el camino que construye la sociedad."

Profundicemos

La movilidad humana supone un proceso de adaptación tanto para las personas migrantes como para las sociedades de acogida. Por ello, comprender la integración requiere reconocer que no depende exclusivamente del esfuerzo individual, sino también de las condiciones que ofrece el entorno para que ese proceso pueda desarrollarse.

La integración: un proceso de la persona

La integración puede entenderse como el proceso mediante el cual las personas reconstruyen su proyecto de vida en la sociedad de acogida.

No se trata únicamente de satisfacer necesidades básicas o acceder a determinados servicios. Integrarse implica desarrollar autonomía, reconstruir vínculos, participar en la vida social, ejercer derechos, asumir responsabilidades y construir un sentido de pertenencia sin perder la propia identidad.

Se trata de un proceso dinámico que ocurre de manera diferente en cada persona y que puede avanzar, detenerse o incluso retroceder según las circunstancias y las oportunidades disponibles.

Por ello, la integración no constituye un estado que se alcanza de una vez y para siempre, sino un proceso continuo de adaptación y participación.

La inclusión: un compromiso de la sociedad

Mientras la integración hace referencia al recorrido que realiza la persona, la inclusión expresa el compromiso de la sociedad para crear las condiciones que hagan posible ese recorrido.

Una sociedad inclusiva es aquella que elimina barreras, garantiza el acceso efectivo a los derechos, promueve la igualdad de oportunidades y reconoce el valor de la diversidad.

La inclusión no busca que todas las personas sean iguales ni que abandonen su identidad para adaptarse al contexto de acogida. Por el contrario, procura construir espacios donde todas puedan participar plenamente desde el reconocimiento de sus diferencias.

Por ello, la inclusión constituye una responsabilidad compartida entre el Estado, las instituciones públicas, las organizaciones sociales, el sector privado y la ciudadanía.

Un proceso compartido

Integración e inclusión son procesos diferentes, pero inseparables.

La integración difícilmente podrá desarrollarse en contextos donde persisten barreras institucionales, discriminación o desigualdades estructurales.

Al mismo tiempo, las políticas inclusivas solo adquieren sentido cuando generan oportunidades reales para que las personas puedan desarrollar su proyecto de vida y participar activamente en la sociedad.

Por ello, comprender la integración requiere analizar simultáneamente las capacidades, recursos y estrategias de las personas, así como las condiciones sociales, institucionales y culturales que facilitan o dificultan ese proceso.

La participación como expresión de integración

Uno de los indicadores más claros de integración es la participación.

Participar significa mucho más que estar presente. Implica poder involucrarse en la vida de la comunidad, ejercer derechos, asumir responsabilidades, expresar opiniones, construir vínculos y contribuir al bienestar colectivo.

Cuando las personas participan, dejan de ser únicamente destinatarias de políticas públicas para convertirse en actores capaces de aportar conocimientos, experiencias y propuestas que enriquecen a la sociedad en su conjunto.

Promover la participación fortalece tanto los procesos de integración como las prácticas de inclusión.

Diversidad y convivencia

Las sociedades contemporáneas son cada vez más diversas. La movilidad humana incorpora nuevas lenguas, culturas, experiencias y formas de comprender el mundo.

Reconocer esa diversidad no constituye un obstáculo para la integración; representa una oportunidad para fortalecer la convivencia, ampliar el diálogo intercultural y construir comunidades más democráticas e inclusivas.

Desde esta perspectiva, integrar no significa homogeneizar ni exigir que las personas renuncien a su identidad, sino generar condiciones para que puedan convivir, participar y desarrollarse en igualdad de derechos y oportunidades.

Idea central del momento

La integración y la inclusión son procesos complementarios. La integración expresa el recorrido que realiza cada persona para reconstruir su proyecto de vida, mientras que la inclusión representa el

compromiso de la sociedad para garantizar las condiciones que permitan ese proceso en un marco de igualdad, participación y respeto por la diversidad.

Ideas para recordar

- La integración es un proceso personal, dinámico y multidimensional.
- La inclusión es una responsabilidad colectiva orientada a garantizar igualdad de oportunidades y acceso efectivo a los derechos.
- Integración e inclusión son procesos diferentes, pero profundamente interdependientes.
- La participación fortalece los procesos de integración y favorece la construcción de sociedades más inclusivas.
- Reconocer y valorar la diversidad constituye una condición fundamental para la convivencia democrática.

Para seguir pensando

Cuando hablamos de integración, solemos preguntarnos qué deben hacer las personas migrantes para integrarse. Pero... ¿con la misma frecuencia nos preguntamos qué debemos hacer nosotros, como instituciones y como sociedad, para construir espacios verdaderamente inclusivos?

MOMENTO 4

El acceso efectivo a los derechos

Para comenzar

Hablar de derechos humanos implica reconocer que todas las personas, por el solo hecho de serlo, son titulares de derechos. Sin embargo, el reconocimiento de un derecho no garantiza, por sí mismo, que pueda ejercerse.

Pensemos en una persona migrante que tiene derecho a recibir atención en un centro de salud. La normativa reconoce ese derecho y la institución está obligada a garantizarlo. Sin embargo, al llegar al establecimiento descubre que no comprende el procedimiento, que le solicitan documentación que no posee o que encuentra actitudes de rechazo que la desaniman a continuar con el trámite.

En ese caso, el derecho existe, pero no puede ejercerse plenamente.

Lo mismo puede ocurrir con el acceso a la educación, al empleo, a la justicia, a la protección social o a cualquier otro derecho. La diferencia entre el reconocimiento formal y el ejercicio efectivo constituye uno de los principales desafíos para las instituciones que trabajan con población migrante.

Por ello, cuando hablamos de inclusión no basta con preguntarnos qué derechos tienen las personas. También debemos preguntarnos si realmente pueden ejercerlos en condiciones de igualdad.

"Los derechos no transforman la vida de las personas cuando solo están escritos en una ley; la transforman cuando pueden ejercerse de manera efectiva."

Profundicemos

Los derechos humanos constituyen el fundamento de la dignidad, la igualdad y la libertad de todas las personas. Son universales, indivisibles, interdependientes y deben garantizarse sin discriminación.

Desde esta perspectiva, las personas migrantes no adquieren derechos por migrar, ni los pierden al hacerlo. Continúan siendo titulares de derechos y los Estados tienen la responsabilidad de respetarlos, protegerlos y garantizar las condiciones necesarias para su ejercicio.

Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre el **reconocimiento formal de un derecho** y su **acceso efectivo**.

El reconocimiento formal de los derechos

El reconocimiento formal se expresa en la existencia de normas, leyes, políticas públicas y compromisos internacionales que establecen derechos y obligaciones.

Estas normas constituyen un paso indispensable, ya que ofrecen el marco jurídico que protege a las personas y orienta la actuación de las instituciones.

No obstante, la existencia de una ley no garantiza automáticamente que todas las personas puedan ejercer esos derechos en igualdad de condiciones.

El acceso efectivo a los derechos

El acceso efectivo implica que las personas puedan ejercer realmente los derechos que les son reconocidos.

Para ello, no basta con que un servicio exista. Es necesario que sea accesible, comprensible, oportuno, de calidad y libre de cualquier forma de discriminación.

El acceso efectivo depende tanto de las condiciones personales de cada individuo como de la manera en que las instituciones organizan sus respuestas.

Por ello, garantizar derechos requiere mucho más que ofrecer servicios. Exige construir condiciones que permitan a todas las personas utilizarlos en igualdad de oportunidades.

Igualdad de derechos e igualdad de oportunidades

Con frecuencia se asume que tratar a todas las personas exactamente de la misma manera garantiza la igualdad. Sin embargo, las personas parten de situaciones diferentes y enfrentan desafíos distintos.

Una persona que desconoce el idioma, que no comprende el funcionamiento de las instituciones o que carece de redes de apoyo puede encontrar mayores dificultades para ejercer un derecho que otra persona que sí dispone de esos recursos.

Promover la igualdad de oportunidades implica reconocer estas diferencias y desarrollar respuestas que permitan superar las desigualdades existentes, garantizando que todas las personas puedan acceder y ejercer sus derechos en condiciones de dignidad.

El papel de las instituciones

Las instituciones cumplen un papel fundamental para transformar los derechos reconocidos en experiencias concretas.

Cada procedimiento, cada orientación brindada, cada formulario, cada respuesta y cada decisión institucional puede facilitar o dificultar el acceso a un derecho.

Por ello, quienes trabajan en la gestión pública o en organizaciones sociales no solo administran servicios; también contribuyen a garantizar derechos.

Esta responsabilidad requiere desarrollar prácticas centradas en las personas, simplificar procedimientos, brindar información clara, promover un trato respetuoso y coordinar acciones con otras instituciones cuando sea necesario.

Derechos e integración

El acceso efectivo a los derechos constituye uno de los pilares fundamentales de la integración.

Cuando las personas pueden acceder a la salud, la educación, el empleo, la vivienda, la justicia y la protección social, aumentan sus posibilidades de reconstruir su proyecto de vida, fortalecer su autonomía y participar plenamente en la sociedad.

Por el contrario, cuando el acceso a estos derechos encuentra obstáculos permanentes, los procesos de integración se vuelven más difíciles y las situaciones de vulnerabilidad tienden a profundizarse.

Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos no solo beneficia a las personas migrantes; fortalece la cohesión social y contribuye a construir sociedades más inclusivas y democráticas.

Idea central del momento

Reconocer un derecho constituye el primer paso, pero solo cuando las personas pueden ejercerlo de manera efectiva ese derecho se convierte en una oportunidad real para fortalecer la integración, la igualdad y la inclusión.

Ideas para recordar

- Todas las personas son titulares de derechos, independientemente de su condición migratoria.
- Existe una diferencia entre el reconocimiento formal de un derecho y su ejercicio efectivo.
- El acceso efectivo depende tanto de las condiciones de las personas como de la forma en que responden las instituciones.
- Promover la igualdad de oportunidades requiere identificar y reducir las dificultades que limitan el ejercicio de los derechos.
- Garantizar el acceso efectivo a los derechos fortalece los procesos de integración y contribuye a construir sociedades más inclusivas.

Para seguir pensando

Cuando una persona no logra ejercer un derecho, ¿el problema está únicamente en su situación personal o también puede encontrarse en la manera en que nuestras instituciones organizan el acceso a ese derecho?

MOMENTO 5

Barreras para la inclusión

Para comenzar

A lo largo de este módulo hemos comprendido que la integración es un proceso que realizan las personas y que la inclusión representa el compromiso de la sociedad para crear las condiciones que hagan posible ese proceso. También vimos que reconocer un derecho no es suficiente si las personas no pueden ejercerlo de manera efectiva.

Entonces surge una pregunta fundamental:

¿Qué impide que muchas personas puedan acceder a esos derechos?

Con frecuencia tendemos a pensar que las dificultades dependen exclusivamente de las personas: de la información que poseen, de sus recursos económicos o de su capacidad para adaptarse. Sin embargo, muchas de las dificultades que enfrentan las personas migrantes no se originan en ellas, sino en el entorno donde intentan integrarse.

Un trámite excesivamente complejo, información poco clara, la falta de coordinación entre instituciones, prejuicios, costos elevados o la ausencia de servicios cercanos pueden convertirse en obstáculos que limitan el ejercicio de los derechos.

A estos obstáculos los denominamos **barreras para la inclusión**.

Reconocerlas constituye el primer paso para transformarlas.

"Las barreras no están en las personas; muchas veces están en la forma en que organizamos nuestras instituciones, nuestros servicios y nuestras relaciones."

Profundicemos

Las barreras para la inclusión son todos aquellos obstáculos que dificultan o impiden que las personas ejerzan plenamente sus derechos, accedan a oportunidades y participen en igualdad de condiciones en la vida social.

Estas barreras no afectan a todas las personas de la misma manera. Su impacto depende de múltiples factores, como la edad, el género, la condición socioeconómica, la discapacidad, el nivel educativo, el idioma, la situación migratoria o el lugar donde se reside.

Comprender estas barreras permite identificar que muchas situaciones de exclusión no responden únicamente a características individuales, sino también a la manera en que funcionan las instituciones y la sociedad.

Barreras administrativas

Se producen cuando los procedimientos resultan excesivamente complejos, burocráticos o poco accesibles.

La solicitud de múltiples documentos, los tiempos prolongados de espera, la existencia de trámites poco claros o la duplicación de requisitos pueden dificultar el acceso a derechos y servicios.

Simplificar los procedimientos constituye una forma concreta de favorecer la inclusión.

Barreras institucionales

Aparecen cuando las instituciones no logran ofrecer respuestas coordinadas, oportunas o centradas en las personas.

La falta de articulación entre organismos, la escasa coordinación entre niveles de gobierno o la ausencia de protocolos comunes pueden generar respuestas fragmentadas que dificultan el acceso efectivo a los derechos.

Barreras económicas

El costo del transporte, la documentación, los trámites o determinados servicios puede impedir que muchas personas ejerzan derechos que, en teoría, les corresponden.

La existencia de un derecho pierde efectividad cuando las personas no cuentan con los recursos necesarios para acceder a él.

Barreras sociales

Las situaciones de discriminación, estigmatización, xenofobia o exclusión limitan las oportunidades de participación y afectan el sentido de pertenencia.

Estas barreras deterioran la confianza, debilitan los vínculos sociales y dificultan los procesos de integración.

Barreras culturales

Cada sociedad posee normas, valores y formas de organización que pueden resultar desconocidas para quienes llegan desde otros contextos.

Cuando las instituciones no reconocen esa diversidad cultural o no desarrollan respuestas interculturales, aumentan las dificultades para la inclusión.

Barreras lingüísticas

La comunicación constituye una condición básica para ejercer derechos.

Las diferencias de idioma, el uso de un lenguaje excesivamente técnico o la ausencia de información clara pueden impedir que las personas comprendan procedimientos, accedan a servicios o participen plenamente.

Comunicar de manera sencilla y accesible también es una forma de garantizar derechos.

Barreras geográficas

La distancia entre las personas y los servicios, la escasa cobertura territorial o las dificultades de transporte pueden limitar el acceso efectivo a la salud, la educación, la protección social y otros derechos.

La inclusión también depende de que las oportunidades lleguen a todos los territorios.

Barreras actitudinales

Son aquellas que se originan en los prejuicios, estereotipos o prácticas discriminatorias presentes en la interacción cotidiana.

Muchas veces no aparecen de manera explícita, sino a través de pequeños gestos, formas de comunicación o decisiones que, aun sin intención, generan exclusión.

Transformar estas barreras requiere revisar nuestras propias prácticas, reconocer nuestros sesgos y fortalecer una cultura institucional basada en el respeto, la empatía y la igualdad de trato.

Identificar las barreras para transformar la realidad

Las barreras rara vez aparecen de manera aislada. Con frecuencia interactúan entre sí y generan procesos de exclusión más complejos.

Por ejemplo, una persona puede enfrentar simultáneamente dificultades económicas, desconocer el funcionamiento de las instituciones, vivir lejos de los servicios disponibles y experimentar situaciones de discriminación.

Por ello, promover la inclusión requiere desarrollar respuestas integrales que permitan reducir estos obstáculos y garantizar que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos.

Idea central del momento

Las barreras para la inclusión no se encuentran únicamente en las circunstancias de las personas; muchas veces están presentes en la manera en que las instituciones, los servicios y la sociedad organizan el acceso a los derechos. Identificarlas y reducirlas constituye una responsabilidad compartida para construir comunidades más inclusivas.

Ideas para recordar

- Las barreras para la inclusión limitan el ejercicio efectivo de los derechos.
- No todas las personas enfrentan las mismas barreras ni con la misma intensidad.
- Las barreras pueden ser administrativas, institucionales, económicas, sociales, culturales, lingüísticas, geográficas o actitudinales.
- Muchas situaciones de exclusión pueden prevenirse mediante instituciones más accesibles, coordinadas y centradas en las personas.
- Reconocer las barreras constituye el primer paso para transformarlas y fortalecer la inclusión.

Para seguir pensando

Cuando una persona no logra acceder a un derecho, ¿estamos viendo únicamente sus dificultades o también somos capaces de identificar las barreras que nuestras propias instituciones pueden estar generando?

CAPÍTULO II

SESIÓN 9. DISEÑO DE RESPUESTAS INSTITUCIONALES PARA LA INCLUSIÓN Y EL ACCESO A DERECHOS EN CONTEXTOS DE MOVILIDAD HUMANA

Políticas públicas basadas en evidencia para la inclusión de personas migrantes

Objetivo general

Comprender cómo se construyen las decisiones públicas frente a problemas complejos, incorporando múltiples perspectivas, criterios éticos, evidencia y trabajo articulado para fortalecer la capacidad institucional de garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas migrantes.

Introducción

En la sesión anterior analizamos la experiencia de las personas migrantes desde una perspectiva integral. Comprendimos que la integración constituye el proceso mediante el cual las personas reconstruyen su proyecto de vida en la sociedad de acogida, mientras que la inclusión representa el compromiso de la sociedad y de las instituciones para crear las condiciones que hagan posible ese proceso. También reflexionamos sobre la importancia del acceso efectivo a los derechos y reconocimos que muchas de las dificultades que enfrentan las personas no se originan únicamente en sus circunstancias individuales, sino en las barreras presentes en las instituciones, los procedimientos y el entorno social.

Esta sesión propone dar un paso más en ese recorrido. Si en el encuentro anterior nos preguntamos cuáles son las barreras que dificultan el ejercicio de los derechos, ahora centraremos la atención en la manera en que las instituciones responden frente a esos desafíos. Comprenderemos que las políticas públicas constituyen el principal instrumento mediante el cual el Estado y otros actores sociales organizan respuestas para reducir desigualdades, eliminar barreras y garantizar que los derechos puedan ejercerse de manera efectiva.

Sin embargo, diseñar políticas públicas implica mucho más que identificar un problema y proponer una solución. Los problemas públicos suelen ser complejos, involucran múltiples causas y afectan de manera diferente a distintos grupos de población. Además, las instituciones deben tomar decisiones en contextos donde los recursos son limitados, las necesidades son diversas y las respuestas posibles no siempre benefician a todas las personas por igual.

Por ello, a lo largo de esta sesión recorreremos el proceso mediante el cual se construyen las decisiones públicas. Analizaremos cómo se define un problema, por qué distintas personas pueden interpretarlo de maneras diferentes, qué criterios orientan la priorización de necesidades y cuál es el papel que desempeñan la evidencia, los principios éticos y el trabajo articulado en la formulación de políticas públicas más pertinentes, transparentes y efectivas.

Al igual que en la sesión anterior, el aprendizaje se organizará en cuatro momentos que acompañarán el desarrollo de cada momento.

1. Sentir

Porque comprender los problemas públicos comienza acercándonos a las experiencias concretas de las personas y enfrentándonos a situaciones que desafían nuestras primeras respuestas.

2. Pensar

Porque toda experiencia necesita ser analizada críticamente para reconocer los supuestos, valores y perspectivas que influyen en nuestra manera de interpretar la realidad.

3. Teorizar:

Porque los conceptos y herramientas de las políticas públicas nos permiten comprender con mayor profundidad aquello que hemos experimentado y ofrecer marcos de análisis para la toma de decisiones.

4. Aplicar:

Porque el conocimiento solo adquiere sentido cuando fortalece nuestra práctica profesional y mejora la forma en que las instituciones responden a las necesidades de las personas.

La sesión se desarrollará a partir de tres preguntas fundamentales. En primer lugar, reflexionaremos sobre cómo construimos nuestra mirada frente a un problema público y por qué ninguna disciplina o institución logra comprender por sí sola toda la complejidad de la realidad. En segundo lugar, analizaremos los dilemas que surgen cuando las necesidades superan los recursos disponibles y las instituciones deben establecer prioridades. Finalmente, examinaremos el papel de la evidencia como herramienta para fundamentar las decisiones públicas y fortalecer la calidad de las políticas destinadas a promover la inclusión de las personas migrantes.

Más que ofrecer respuestas definitivas, esta sesión invita a desarrollar una forma de pensar las políticas públicas basada en el análisis crítico, la reflexión ética, el diálogo entre múltiples perspectivas y el compromiso con la garantía efectiva de los derechos humanos.

MOMENTO 1

¿Cómo construimos nuestra mirada sobre un problema público?

Para comenzar

Con frecuencia pensamos que los problemas públicos son evidentes y que todas las personas los comprenden de la misma manera. Sin embargo, la experiencia cotidiana demuestra que esto rara vez ocurre. Una misma situación puede ser interpretada de formas muy diferentes según quién la

observe, qué información posea, cuáles sean sus responsabilidades institucionales o cuáles hayan sido sus propias experiencias de vida.

Pensemos nuevamente en María.

En la sesión anterior conocimos parte de su historia y analizamos las barreras que dificultaban el ejercicio de sus derechos. Ahora imaginemos que distintas instituciones deben reunirse para decidir cómo responder a su situación.

La trabajadora social probablemente centrará su atención en las condiciones de vida de la familia y en la ausencia de redes de apoyo. El médico observará prioritariamente el estado de salud de la hija menor. El docente se preocupará por la continuidad educativa de los niños. El abogado pondrá el foco en la regularización de la situación migratoria. El funcionario municipal analizará los recursos disponibles y las competencias de cada organismo. Mientras tanto, María solo intentará encontrar una respuesta que le permita proteger a sus hijos y reconstruir su proyecto de vida.

Todos están observando el mismo caso.

Sin embargo, cada uno identifica problemas distintos, establece prioridades diferentes y propone caminos de acción que no siempre coinciden.

Esta situación refleja uno de los principales desafíos de las políticas públicas. Antes de decidir qué hacer, es necesario comprender qué está ocurriendo realmente. Y esa comprensión exige reconocer que la realidad puede ser observada desde múltiples perspectivas, cada una de las cuales aporta información valiosa, aunque ninguna resulte suficiente por sí sola.

Por ello, este primer momento propone reflexionar sobre la manera en que construimos nuestra mirada frente a los problemas públicos. Comprenderemos que definir adecuadamente un problema constituye el primer paso para diseñar respuestas institucionales pertinentes y que toda política pública comienza mucho antes de asignar recursos o implementar acciones: comienza aprendiendo a mirar la realidad en toda su complejidad.

Profundicemos

La experiencia de María nos permite reconocer una realidad que está presente en prácticamente todos los ámbitos de la gestión pública: los problemas que enfrentan las personas rara vez tienen una única causa o una única solución. Comprender esta complejidad constituye el punto de partida para diseñar políticas públicas capaces de responder de manera pertinente a las necesidades de la población.

¿Qué es un problema público?

No toda dificultad individual se convierte automáticamente en un problema público. Un problema adquiere carácter público cuando afecta el bienestar de un conjunto de personas, genera consecuencias para la sociedad y requiere algún tipo de intervención colectiva para ser atendido.

Los problemas públicos no aparecen simplemente porque existan determinadas situaciones objetivas. También dependen de la manera en que una sociedad las reconoce, las interpreta y decide otorgarles prioridad. Existen numerosas situaciones que afectan a miles de personas y, sin embargo, durante mucho tiempo permanecen invisibles para las instituciones. Del mismo modo, algunos temas adquieren rápidamente un lugar central en la agenda pública debido a cambios sociales, políticos o culturales.

Por esta razón, las políticas públicas no comienzan con una respuesta, sino con una pregunta fundamental:

¿Cuál es realmente el problema que debemos resolver?

La calidad de esa respuesta condicionará todo el proceso posterior. Cuando el problema se define de manera incompleta o equivocada, incluso una buena implementación difícilmente logrará producir los resultados esperados.

La construcción social del problema

Con frecuencia pensamos que los problemas públicos existen de manera objetiva y que todas las personas los perciben exactamente igual. Sin embargo, la realidad muestra algo diferente.

Cada actor observa los problemas desde su propia experiencia, sus responsabilidades y el conocimiento que posee. Una trabajadora social, un profesional de la salud, un docente, un funcionario municipal o una organización comunitaria pueden analizar una misma situación y llegar a interpretaciones distintas, sin que ninguna de ellas sea necesariamente incorrecta.

Esto ocurre porque los problemas públicos también son construcciones sociales. Es decir, la forma en que los comprendemos depende de la información disponible, de los valores que orientan nuestras decisiones, de las prioridades institucionales y del contexto en el que actuamos.

Reconocer esta diversidad de miradas no significa que todas las interpretaciones tengan el mismo fundamento. Significa aceptar que comprender la realidad exige escuchar distintas voces, contrastar información y construir una visión compartida antes de intervenir.

La multicausalidad de los problemas públicos

Uno de los principales aprendizajes de las políticas públicas es reconocer que los problemas sociales rara vez responden a una única causa.

Volvamos al caso de María.

Las dificultades que enfrenta no pueden explicarse únicamente por su condición migratoria. En su situación intervienen factores económicos, familiares, jurídicos, educativos, sanitarios, laborales y sociales que se relacionan entre sí.

La falta de empleo puede afectar el acceso a la vivienda; la ausencia de documentación puede limitar el acceso al trabajo formal; la falta de ingresos puede dificultar la continuidad escolar de los hijos; la inexistencia de redes de apoyo puede incrementar la vulnerabilidad de toda la familia.

Cada uno de estos factores influye sobre los demás y genera una realidad mucho más compleja que la suma de sus partes.

Comprender esta multicausalidad permite evitar respuestas simplistas y reconocer que muchas veces una intervención aislada no resulta suficiente para transformar la situación de las personas.

La multidimensionalidad de la realidad

Además de tener múltiples causas, los problemas públicos poseen múltiples dimensiones.

Una misma situación puede analizarse desde perspectivas jurídicas, económicas, sanitarias, educativas, psicológicas, sociales o culturales.

Cada disciplina aporta conocimientos específicos que permiten comprender una parte de la realidad.

La mirada jurídica puede explicar cuáles son los derechos involucrados.

La perspectiva sanitaria ayuda a identificar riesgos para la salud.

Las ciencias sociales permiten comprender los procesos de exclusión o integración.

La economía aporta elementos para analizar la distribución de recursos.

Ninguna de estas perspectivas resulta suficiente por sí sola. Solo cuando se integran es posible construir un diagnóstico más completo y formular respuestas capaces de abordar la complejidad de los problemas públicos.

De la multidisciplinariedad a la interdisciplinariedad

Frente a problemas complejos, es habitual que participen profesionales provenientes de distintas disciplinas.

Cuando cada uno aporta los conocimientos propios de su especialidad, hablamos de **multidisciplinariedad**. Esta forma de trabajo enriquece el análisis porque incorpora diferentes saberes sobre una misma realidad.

Sin embargo, muchas veces esto no alcanza.

El verdadero desafío consiste en avanzar hacia la **interdisciplinariedad**, es decir, hacia un proceso en el que esos distintos conocimientos dialogan entre sí, intercambian perspectivas y construyen una comprensión compartida del problema.

No se trata únicamente de reunir especialistas en una misma mesa, sino de generar un espacio donde puedan integrar sus conocimientos para elaborar respuestas más completas e innovadoras.

En la gestión pública, este tipo de trabajo resulta especialmente importante cuando los problemas afectan simultáneamente distintas áreas de la vida de las personas, como ocurre con la movilidad humana.

La intersectorialidad y el trabajo articulado

La complejidad de los problemas públicos no solo requiere la participación de distintas disciplinas. También exige la articulación entre múltiples instituciones y sectores de la sociedad.

En los procesos de inclusión de personas migrantes intervienen organismos nacionales, gobiernos locales, servicios de salud, sistemas educativos, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, universidades, empresas y comunidades.

Cada uno posee competencias, recursos y responsabilidades diferentes.

Cuando estas instituciones trabajan de manera aislada, las respuestas suelen ser fragmentadas y las personas deben recorrer múltiples organismos para resolver una misma necesidad.

Por el contrario, cuando existe coordinación, intercambio de información y planificación conjunta, las respuestas resultan más integrales y eficaces.

La articulación institucional no elimina la complejidad de los problemas, pero permite abordarla de manera más organizada y centrada en las personas.

Gobernanza y participación

En las últimas décadas ha cambiado la forma de comprender la acción pública.

Hoy sabemos que ningún actor posee por sí solo todas las capacidades necesarias para responder a problemas tan complejos como la movilidad humana.

Por ello, las políticas públicas se construyen cada vez más a través de procesos de gobernanza, entendidos como formas de coordinación entre instituciones públicas, organizaciones sociales, organismos internacionales, sector privado y ciudadanía.

La gobernanza reconoce que las mejores decisiones surgen cuando distintos actores aportan conocimientos, recursos y experiencias para construir soluciones compartidas.

En este proceso, la participación ocupa un lugar fundamental.

Escuchar a las personas migrantes no constituye únicamente un ejercicio democrático. También permite conocer barreras que muchas veces permanecen invisibles para las instituciones, identificar necesidades emergentes y comprender mejor la realidad sobre la que se pretende intervenir.

Las personas que viven diariamente un problema poseen conocimientos valiosos sobre aquello que funciona, aquello que genera dificultades y las transformaciones que consideran necesarias.

Incorporar esas voces fortalece la calidad del diagnóstico y contribuye a diseñar políticas públicas más pertinentes, inclusivas y sostenibles.

Idea central del momento

Comprender un problema público implica reconocer su complejidad, identificar las múltiples causas y dimensiones que lo explican, integrar distintas perspectivas y construir respuestas articuladas entre diversos actores. Antes de intervenir, las instituciones necesitan comprender la realidad desde una mirada amplia, participativa e interdisciplinaria, porque la calidad de las políticas públicas depende, en gran medida, de la manera en que se define el problema que buscan resolver.

Ideas para recordar

- Los problemas públicos no son únicamente situaciones objetivas; también son construcciones sociales que dependen de la manera en que una sociedad los reconoce, interpreta y prioriza.
- Definir adecuadamente un problema constituye el primer paso para diseñar políticas públicas pertinentes y efectivas.
- Los problemas públicos suelen ser multicausales y multidimensionales, por lo que requieren ser analizados desde distintas perspectivas.

- La multidisciplinariedad reúne conocimientos provenientes de diferentes disciplinas, mientras que la interdisciplinariedad busca integrar esos saberes para construir una comprensión compartida de la realidad.
- La complejidad de los problemas públicos exige coordinación entre múltiples instituciones, sectores y niveles de gobierno.
- La gobernanza y la participación fortalecen la calidad de las políticas públicas al incorporar distintas miradas, conocimientos y experiencias en la construcción de las respuestas.

Para seguir pensando

Cuando en nuestra práctica cotidiana identificamos un problema, ¿nos detenemos realmente a comprender todas las dimensiones que lo explican o tendemos a buscar soluciones rápidas desde nuestra propia experiencia profesional?

¿De qué manera podríamos incorporar otras perspectivas y promover un mayor diálogo entre instituciones para construir respuestas más integrales y centradas en las personas?

MOMENTO 2

¿Cómo decidimos cuando los recursos no alcanzan?

Para comenzar

Comprender adecuadamente un problema constituye el primer paso para diseñar una política pública. Sin embargo, un buen diagnóstico no garantiza, por sí mismo, que todas las necesidades puedan ser atendidas al mismo tiempo.

Las instituciones públicas toman decisiones en contextos donde los recursos económicos, humanos y materiales son siempre limitados. Al mismo tiempo, las demandas sociales son múltiples y, con frecuencia, urgentes. Esto significa que quienes trabajan en la gestión pública deben establecer prioridades, asignar recursos y elegir qué acciones desarrollar primero.

Estas decisiones nunca son sencillas. Cada elección implica asumir responsabilidades y reconocer que, al destinar recursos a una determinada intervención, otras necesidades deberán esperar o recibir una respuesta diferente.

Pensemos nuevamente en una situación vinculada con la movilidad humana.

Imaginemos que una ciudad recibe recursos extraordinarios para fortalecer la atención dirigida a personas migrantes. Sin embargo, el presupuesto disponible solo permite financiar una parte de las necesidades identificadas.

Las autoridades deberán decidir entre fortalecer programas destinados a familias recién llegadas, ampliar la protección de mujeres sobrevivientes de violencia basada en género, mejorar la integración educativa de niños y adolescentes, desarrollar programas para personas mayores o promover estrategias de inserción laboral.

Todas estas iniciativas son importantes.

Todas responden a derechos que deben ser garantizados.

Todas beneficiarían a personas que enfrentan distintas formas de vulnerabilidad.

Entonces surge una pregunta inevitable:

¿Cómo decidir qué atender primero?

Responder esta pregunta exige mucho más que buena voluntad. Implica analizar la realidad, comprender las necesidades existentes y reflexionar sobre los criterios éticos y técnicos que orientan la toma de decisiones públicas.

Profundicemos

Toda política pública supone elegir entre diferentes alternativas de acción.

En un escenario ideal, las instituciones contarían con recursos suficientes para responder de manera inmediata a todas las necesidades de la población. Sin embargo, la realidad suele ser distinta. Los presupuestos son limitados, las capacidades institucionales tienen un alcance determinado y las demandas sociales superan, en muchas ocasiones, las posibilidades de respuesta.

Lejos de representar una excepción, esta situación forma parte de la gestión cotidiana de las políticas públicas.

Por ello, una de las principales responsabilidades de quienes participan en el diseño e implementación de programas consiste en establecer prioridades de manera transparente, fundamentada y coherente con los principios que orientan la acción pública.

Igualdad y equidad

Cuando hablamos de justicia social es frecuente utilizar los conceptos de igualdad y equidad como si fueran equivalentes. Sin embargo, ambos representan formas distintas de comprender cómo deben distribuirse las oportunidades y los recursos.

La igualdad propone ofrecer el mismo trato y las mismas oportunidades para todas las personas. Desde esta perspectiva, todas reciben idénticas condiciones de acceso a los bienes y servicios públicos.

La equidad, en cambio, reconoce que las personas no parten de las mismas condiciones. Existen diferencias relacionadas con la edad, el género, la discapacidad, la situación socioeconómica, la condición migratoria, el territorio donde viven y muchas otras circunstancias que influyen en las oportunidades disponibles.

Por ello, actuar con equidad implica ofrecer apoyos diferenciados cuando las necesidades también lo son, procurando reducir las desigualdades existentes y generar condiciones más justas para el ejercicio efectivo de los derechos.

En las políticas dirigidas a personas migrantes, este enfoque resulta especialmente relevante, ya que distintos grupos pueden enfrentar barreras específicas que requieren respuestas adaptadas a sus características y contextos.

Universalismo y focalización

Otro de los debates clásicos en materia de políticas públicas se refiere a la forma en que se distribuyen los recursos disponibles.

Las políticas universales buscan garantizar derechos para toda la población, sin establecer diferencias entre grupos específicos. Su principal fortaleza radica en promover la igualdad de acceso y evitar procesos de estigmatización.

Las políticas focalizadas, por el contrario, concentran esfuerzos y recursos en aquellos grupos que enfrentan mayores dificultades o presentan niveles más altos de vulnerabilidad.

Ambos enfoques poseen ventajas y desafíos.

Mientras el universalismo fortalece la igualdad de derechos, la focalización permite responder de manera más intensa allí donde las necesidades son mayores.

En la práctica, muchas políticas públicas combinan ambos enfoques, garantizando derechos universales al mismo tiempo que desarrollan acciones específicas para grupos que requieren apoyos adicionales.

Vulnerabilidad y priorización

Con frecuencia asociamos la vulnerabilidad con determinadas personas o grupos sociales. Sin embargo, desde la perspectiva de las políticas públicas, la vulnerabilidad no debe entenderse como una característica permanente de quienes la experimentan.

Más bien, refleja la interacción entre las condiciones personales y las barreras presentes en el entorno.

Una persona puede encontrarse en situación de mayor vulnerabilidad debido a la combinación de factores económicos, sociales, jurídicos, territoriales o institucionales que limitan su capacidad para ejercer plenamente sus derechos.

Reconocer estas situaciones permite orientar mejor las respuestas públicas y comprender que priorizar no significa asignar mayor valor a unas personas que a otras, sino responder de manera diferenciada frente a desigualdades que requieren intervenciones específicas.

Justicia distributiva

Toda decisión sobre la asignación de recursos plantea una pregunta fundamental:

¿Qué significa distribuir de manera justa los recursos públicos?

No existe una única respuesta para esta pregunta.

Algunas perspectivas sostienen que la justicia consiste en ofrecer exactamente las mismas oportunidades para todas las personas.

Otras consideran que resulta más justo brindar mayores apoyos a quienes enfrentan obstáculos más importantes.

También existen enfoques que priorizan el impacto social de las intervenciones o la protección de los grupos que experimentan mayores riesgos.

Comprender estos debates permite reconocer que toda política pública expresa una determinada concepción de justicia y que las decisiones institucionales siempre se encuentran orientadas por valores y principios.

Eficiencia, eficacia y efectividad

Además de responder a principios éticos, las políticas públicas deben analizar la calidad de sus resultados.

Para ello es importante distinguir tres conceptos que, aunque relacionados, hacen referencia a aspectos diferentes de la gestión.

La **eficiencia** se refiere a la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos disponibles para obtener los mejores resultados posibles.

La **eficacia** evalúa si las acciones implementadas lograron alcanzar los objetivos que se habían propuesto.

La **efectividad**, por su parte, analiza si esas acciones produjeron cambios reales y sostenibles en la vida de las personas y en la realidad que pretendían transformar.

Una política puede ser eficiente en el uso de sus recursos y, sin embargo, no producir los cambios esperados. Del mismo modo, una intervención puede alcanzar sus metas inmediatas, pero generar impactos limitados en el largo plazo.

Por ello, evaluar las políticas públicas exige considerar simultáneamente estas tres dimensiones.

El costo de oportunidad

Cada decisión implica renunciar a otras alternativas posibles.

En políticas públicas este principio se conoce como **costo de oportunidad**.

Cuando una institución decide destinar recursos a un programa específico, esos mismos recursos dejan de estar disponibles para financiar otras acciones.

Comprender este concepto ayuda a reconocer que toda decisión pública tiene consecuencias y que priorizar supone asumir la responsabilidad tanto de aquello que se hace como de aquello que, al menos temporalmente, no podrá realizarse.

Por esta razón, las decisiones deben fundamentarse en criterios claros, transparentes y orientados al bienestar colectivo.

Idea central del momento

Toda política pública implica tomar decisiones en contextos donde las necesidades superan los recursos disponibles. Priorizar requiere combinar criterios éticos, técnicos y sociales que permitan asignar los recursos de manera transparente, fundamentada y orientada a garantizar el ejercicio efectivo de los derechos, especialmente de quienes enfrentan mayores barreras para su inclusión.

Ideas para recordar

- Los recursos públicos son limitados, por lo que toda política pública implica establecer prioridades.
- Igualdad y equidad son conceptos complementarios, pero responden a formas distintas de promover la justicia social.

- Las políticas universales garantizan derechos para toda la población, mientras que las políticas focalizadas concentran esfuerzos en quienes enfrentan mayores situaciones de vulnerabilidad.
- La vulnerabilidad no constituye una característica permanente de las personas, sino el resultado de la interacción entre sus condiciones y las barreras presentes en el entorno.
- La eficiencia, la eficacia y la efectividad permiten evaluar diferentes dimensiones de la calidad de las políticas públicas.
- Toda decisión genera un costo de oportunidad, por lo que resulta indispensable fundamentar y transparentar los criterios utilizados para priorizar acciones.

Para seguir pensando

En nuestra práctica cotidiana, ¿sobre qué criterios solemos basar las decisiones cuando no es posible responder a todas las necesidades al mismo tiempo?

¿Cómo podríamos fortalecer la transparencia y la fundamentación de esas decisiones para garantizar que la asignación de los recursos contribuya efectivamente a reducir las desigualdades y promover el ejercicio de los derechos?

MOMENTO 3

¿Cómo tomamos mejores decisiones públicas?

Para comenzar

A lo largo de esta sesión hemos recorrido dos aprendizajes fundamentales. En primer lugar, comprendimos que los problemas públicos son complejos y que ninguna disciplina, institución o profesión logra comprender por sí sola toda la realidad. Después analizamos que toda política pública implica establecer prioridades y tomar decisiones en contextos donde los recursos siempre son limitados.

Sin embargo, aún queda una pregunta por responder.

Cuando diferentes alternativas parecen igualmente válidas, ¿cómo sabemos cuál es la mejor decisión?

En la práctica, quienes trabajan en la gestión pública toman decisiones todos los días. Algunas afectan a una persona; otras impactan sobre miles o incluso millones. En cualquiera de los casos, esas decisiones tienen consecuencias concretas sobre la vida de las personas y sobre la forma en que se garantizan sus derechos.

Es natural que la experiencia profesional, los conocimientos adquiridos e incluso la intuición influyan en la manera de actuar. Sin embargo, cuando las decisiones públicas dependen únicamente de

percepciones personales o de formas tradicionales de hacer las cosas, aumenta el riesgo de reproducir errores, mantener desigualdades o implementar acciones que no producen los resultados esperados.

Por ello, las políticas públicas necesitan apoyarse en algo más que la experiencia o las buenas intenciones.

Necesitan comprender la realidad a partir de información confiable, analizar críticamente esa información y utilizarla para fundamentar las decisiones.

A ese proceso lo conocemos como toma de decisiones basada en evidencia.

Profundicemos

Las políticas públicas buscan transformar realidades complejas. Para lograrlo, no basta con identificar un problema o asignar recursos. También es necesario comprender con precisión qué está ocurriendo, por qué ocurre, a quién afecta, cuáles son sus causas y qué acciones tienen mayores posibilidades de generar cambios positivos.

La evidencia constituye una herramienta fundamental para responder estas preguntas.

Lejos de reemplazar la experiencia profesional, la evidencia permite fortalecerla, aportando información que contribuye a comprender mejor la realidad y a fundamentar las decisiones de manera más transparente y objetiva.

¿Qué entendemos por evidencia?

Cuando hablamos de evidencia solemos pensar inmediatamente en estadísticas o grandes bases de datos. Sin embargo, el concepto es mucho más amplio.

La evidencia comprende toda información obtenida mediante procedimientos sistemáticos y rigurosos que permite conocer mejor una realidad y orientar la toma de decisiones.

Esta información puede adoptar formas muy diversas.

Puede provenir de censos y registros administrativos, de encuestas, entrevistas, grupos focales, investigaciones académicas, evaluaciones de programas, sistemas de información institucional o procesos de participación ciudadana.

Cada una de estas fuentes aporta conocimientos diferentes y complementarios.

Mientras algunos datos permiten conocer la magnitud de un problema, otros ayudan a comprender cómo lo viven las personas, cuáles son las barreras que enfrentan o qué aspectos deberían modificarse para mejorar las respuestas institucionales.

Por ello, una buena política pública procura integrar distintas fuentes de información y evitar que las decisiones dependan de un único tipo de evidencia.

¿Para qué sirve la evidencia?

La evidencia no toma decisiones.

Las decisiones continúan siendo responsabilidad de las personas y de las instituciones.

Su principal aporte consiste en mejorar la calidad del análisis previo a la acción.

Gracias a la evidencia es posible identificar con mayor precisión cuáles son los principales problemas, reconocer qué grupos enfrentan mayores dificultades, comprender las causas que explican una determinada situación, monitorear la evolución de los procesos y evaluar si las intervenciones desarrolladas están produciendo los resultados esperados.

Además, permite justificar las decisiones adoptadas y fortalecer la transparencia de la gestión pública, facilitando que la ciudadanía conozca los criterios utilizados para definir prioridades y asignar recursos.

En este sentido, la evidencia no reemplaza el juicio profesional.

Lo fortalece.

Las fuentes de información y los indicadores

La calidad de las decisiones depende, en gran medida, de la calidad de la información disponible.

Por ello, las instituciones necesitan desarrollar sistemas que permitan producir, organizar y analizar información de manera permanente.

Los registros administrativos, los censos, las encuestas, los estudios especializados y los procesos de evaluación constituyen fuentes fundamentales para conocer la realidad sobre la que se interviene.

Sin embargo, disponer de información no siempre resulta suficiente.

Es necesario transformarla en indicadores que permitan describir fenómenos, identificar tendencias, comparar situaciones y evaluar cambios a lo largo del tiempo.

Los indicadores facilitan el seguimiento de las políticas públicas y ofrecen elementos objetivos para valorar si las acciones implementadas contribuyen efectivamente a reducir barreras, ampliar oportunidades y fortalecer el ejercicio de los derechos.

El papel de los observatorios

En los últimos años, los observatorios se han consolidado como herramientas estratégicas para apoyar la formulación y evaluación de políticas públicas.

Su función no consiste únicamente en recopilar información.

Los observatorios organizan, analizan e interpretan datos provenientes de distintas fuentes para transformarlos en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Gracias a este trabajo es posible identificar tendencias, detectar nuevas problemáticas, monitorear cambios en el tiempo, generar indicadores y producir información que facilite el diseño de respuestas más oportunas y pertinentes.

En el ámbito de la movilidad humana, los observatorios desempeñan un papel especialmente relevante, ya que permiten comprender la evolución de los flujos migratorios, identificar necesidades emergentes y fortalecer la coordinación entre las instituciones responsables de garantizar derechos.

Convertir datos en conocimiento constituye uno de los principales aportes de estos espacios.

Y transformar ese conocimiento en mejores decisiones representa su mayor contribución a la gestión pública.-9+65

Evidencia y principios

Aunque la evidencia resulta indispensable, por sí sola no determina qué decisiones deben adoptarse.

Los datos muestran la realidad, pero no establecen cuáles son las prioridades ni expresan los valores que orientan la acción pública.

Por ello, las decisiones siempre requieren dialogar con los principios que sustentan las políticas públicas.

El respeto por la dignidad humana, la igualdad, la no discriminación, la participación, la inclusión y los derechos humanos constituyen referencias fundamentales para interpretar la información disponible y orientar las acciones institucionales.

Mientras la evidencia ayuda a comprender qué está ocurriendo, los principios permiten definir cómo queremos responder frente a esa realidad.

Ambos elementos son inseparables.

Una política pública basada únicamente en datos corre el riesgo de perder de vista la dimensión ética de las decisiones.

Del mismo modo, una política inspirada únicamente en principios, pero sin información suficiente, puede carecer de la efectividad necesaria para transformar la realidad.

Evidencia y trabajo articulado

La producción de evidencia tampoco constituye una tarea que pueda realizar una sola institución.

Los problemas públicos son complejos y requieren integrar información proveniente de diferentes organismos, niveles de gobierno, organizaciones sociales, universidades y organismos internacionales.

Compartir datos, desarrollar indicadores comunes, intercambiar aprendizajes y coordinar procesos de evaluación fortalece la capacidad institucional para comprender la realidad y responder de manera más efectiva.

Este trabajo colaborativo también favorece la transparencia, evita la duplicación de esfuerzos y contribuye a construir diagnósticos más completos.

En consecuencia, la evidencia no solo mejora las decisiones.

También fortalece la articulación entre los distintos actores que participan en la construcción de políticas públicas.

Idea central del momento

Las políticas públicas basadas en evidencia buscan fortalecer la calidad de las decisiones mediante el uso sistemático de información confiable, principios éticos y trabajo articulado. La evidencia no reemplaza el juicio profesional ni la responsabilidad de quienes toman decisiones; proporciona herramientas para comprender mejor la realidad, fundamentar las acciones y evaluar sus resultados, contribuyendo así a construir políticas públicas más pertinentes, transparentes y orientadas al ejercicio efectivo de los derechos.

Ideas para recordar

- La evidencia es toda información obtenida de manera sistemática que contribuye a comprender la realidad y fundamentar la toma de decisiones.
- Las políticas públicas requieren integrar diversas fuentes de información, tanto cuantitativas como cualitativas.

- Los indicadores permiten describir fenómenos, monitorear cambios y evaluar el impacto de las intervenciones públicas.
- Los observatorios transforman información dispersa en conocimiento útil para orientar la gestión pública y fortalecer la toma de decisiones.
- La evidencia y los principios son complementarios: los datos ayudan a comprender la realidad, mientras que los principios orientan las decisiones hacia la garantía de los derechos humanos.
- La producción y utilización de evidencia se fortalecen mediante el trabajo articulado entre instituciones, organizaciones y otros actores sociales.

Para seguir pensando

En las decisiones que tomamos cotidianamente dentro de nuestras instituciones, ¿qué peso tienen la evidencia, la experiencia profesional y los principios que orientan nuestra labor?

¿De qué manera podríamos fortalecer el uso de información confiable y el trabajo articulado para construir políticas públicas más transparentes, pertinentes y centradas en las personas?

Ideas clave de la sesión

A lo largo de esta sesión analizamos cómo se construyen las decisiones públicas frente a problemas complejos y cuál es el papel que desempeñan la evidencia, los principios éticos y el trabajo articulado para fortalecer la inclusión de las personas migrantes.

Comprendimos que las políticas públicas no comienzan con una solución, sino con la capacidad de definir adecuadamente el problema que se busca resolver. Los problemas públicos son construcciones sociales, poseen múltiples causas y dimensiones, y requieren integrar distintas perspectivas para comprender la realidad en toda su complejidad.

También reflexionamos sobre uno de los mayores desafíos de la gestión pública: tomar decisiones cuando las necesidades son mayores que los recursos disponibles. En ese contexto, priorizar no significa asignar mayor valor a unas personas que a otras, sino utilizar criterios éticos y técnicos que permitan garantizar los derechos de la manera más justa, transparente y efectiva posible.

Finalmente, analizamos que las mejores decisiones no dependen únicamente de la experiencia o de la intuición. La evidencia aporta información rigurosa para comprender la realidad, orientar las acciones, monitorear los resultados y fortalecer la rendición de cuentas. Sin embargo, la evidencia adquiere verdadero sentido cuando dialoga con los principios de derechos humanos, la participación de las personas involucradas y la coordinación entre instituciones.

En conjunto, estos aprendizajes permiten comprender que una política pública de calidad no es aquella que simplemente ejecuta acciones, sino aquella que responde a problemas claramente identificados, fundamenta sus decisiones, aprende de la información disponible y mantiene como horizonte el ejercicio efectivo de los derechos de todas las personas.

Ideas para recordar

- Las políticas públicas comienzan con una adecuada comprensión del problema que buscan resolver.
- Los problemas públicos son complejos, multicausales y multidimensionales; por ello requieren enfoques interdisciplinarios e intersectoriales.
- Ninguna institución posee por sí sola todas las respuestas; la coordinación y la participación fortalecen la calidad de las decisiones públicas.
- Priorizar recursos implica asumir decisiones éticas y técnicas orientadas por los principios de igualdad, equidad y derechos humanos.
- La evidencia fortalece la toma de decisiones al aportar información confiable sobre la realidad, los resultados de las intervenciones y las necesidades de la población.
- La articulación entre evidencia, principios y trabajo colaborativo contribuye a diseñar políticas públicas más pertinentes, transparentes y sostenibles.

Para seguir pensando

Las decisiones públicas influyen en la vida cotidiana de millones de personas. Detrás de cada programa, cada servicio y cada política existen diagnósticos, prioridades y criterios que orientan la acción institucional.

Como servidoras y servidores públicos, o como integrantes de organizaciones comprometidas con la inclusión, nuestras decisiones también tienen un impacto sobre la forma en que las personas acceden a sus derechos.

Por ello, vale la pena detenernos un momento y preguntarnos:

¿Cuántas de las decisiones que tomamos diariamente están realmente fundamentadas en evidencia y cuántas responden únicamente a hábitos, intuiciones o formas tradicionales de hacer las cosas?

¿Qué cambios podríamos impulsar en nuestras instituciones para fortalecer una cultura de toma de decisiones basada en evidencia, colaboración y respeto por los derechos humanos?

La construcción de políticas públicas más justas comienza con la disposición a cuestionar nuestras propias prácticas, aprender de la información disponible y reconocer que siempre es posible mejorar la manera en que respondemos a los desafíos colectivos.

CAPÍTULO III

SESIÓN 10. EL ROL DEL FUNCIONARIADO PÚBLICO EN LA CONSTRUCCIÓN DE RESPUESTAS INSTITUCIONALES INCLUSIVAS

Transformar desde la institución: el papel del funcionariado público en la construcción de respuestas inclusivas

Introducción

A lo largo de este módulo hemos recorrido un camino que comenzó con la comprensión de la movilidad humana como una experiencia profundamente humana y compleja. Reflexionamos sobre los derechos de las personas migrantes, analizamos las barreras que limitan su inclusión, exploramos el papel de las instituciones, comprendimos cómo se construyen las políticas públicas y descubrimos la importancia de utilizar evidencia para fundamentar las decisiones.

Cada una de estas sesiones nos permitió ampliar la mirada sobre los desafíos que enfrentan las personas migrantes y sobre la responsabilidad que tienen las instituciones para garantizar el ejercicio efectivo de sus derechos.

Sin embargo, todavía queda una pregunta fundamental.

¿Quién convierte esas políticas, esos procedimientos y esos principios en experiencias concretas para las personas?

La respuesta es sencilla y, al mismo tiempo, profundamente desafiante: quienes trabajan diariamente en las instituciones públicas.

Las políticas públicas no cobran vida únicamente cuando se aprueba una ley o se crea un programa. Se hacen realidad en cada entrevista, en cada trámite, en cada orientación, en cada decisión administrativa y en cada encuentro entre una persona que busca ejercer un derecho y un funcionario dispuesto a acompañarla.

Por ello, esta última sesión propone cambiar el foco de la reflexión.

Después de comprender la movilidad humana, analizar las políticas públicas y reconocer el papel de las instituciones, llega el momento de mirar hacia nuestro propio rol. Más allá del cargo que ocupemos o de la institución en la que trabajemos, todas las personas que forman parte del servicio público tienen la posibilidad de contribuir a construir respuestas más inclusivas, accesibles y centradas en las personas.

A lo largo de esta sesión reflexionaremos sobre el papel del funcionariado como actor de transformación institucional. Analizaremos cómo las decisiones cotidianas influyen en el acceso efectivo a los derechos, exploraremos herramientas para diseñar respuestas institucionales más inclusivas y reconoceremos el valor del trabajo colaborativo, el aprendizaje continuo y el liderazgo cotidiano para fortalecer la capacidad de las instituciones.

Más que cerrar este módulo, esta sesión invita a abrir una nueva etapa: aquella en la que cada uno de los aprendizajes construidos se transforma en acciones concretas capaces de mejorar la vida de las personas y fortalecer la confianza en las instituciones.

MOMENTO 1

El funcionariado como actor institucional

Para comenzar

Existe una pregunta que atraviesa todos estos temas y que vale la pena hacernos antes de continuar.

¿Quién convierte una política pública en una experiencia concreta para las personas?

Pensemos por un momento en una situación cotidiana.

Una persona migrante llega por primera vez a una institución pública. Necesita realizar un trámite, resolver una duda o acceder a un servicio. No conoce el funcionamiento del sistema, desconoce algunos procedimientos y, probablemente, llega con incertidumbre e incluso con preocupación.

Cuando cruza la puerta de la institución, no se encuentra primero con una ley, un reglamento o una política pública.

Se encuentra con una persona.

Con alguien que escucha, orienta, explica un procedimiento, solicita documentación o ayuda a encontrar una respuesta.

Ese encuentro, que puede durar apenas unos minutos, muchas veces define la manera en que esa persona percibirá a la institución y, en algunos casos, incluso al Estado.

Por eso, cada interacción cotidiana representa mucho más que un trámite administrativo. Es una oportunidad para facilitar el acceso a derechos, construir confianza y demostrar que las instituciones pueden ser espacios cercanos, accesibles y respetuosos de la dignidad de las personas.

Profundicemos

Cuando pensamos en las políticas públicas solemos imaginar decisiones tomadas por autoridades, leyes aprobadas por los parlamentos o programas diseñados por diferentes organismos del Estado.

Sin embargo, las políticas públicas solo cobran vida cuando llegan a las personas.

Y ese momento ocurre, precisamente, en el trabajo cotidiano de quienes integran las instituciones públicas.

Cada vez que una funcionaria explica un procedimiento, un profesional orienta a una familia, un equipo coordina una derivación o una oficina adapta un proceso para eliminar una barrera de acceso, la política pública deja de ser un documento y se convierte en una experiencia concreta.

Por esta razón, el investigador Michael Lipsky propuso una idea que hoy continúa siendo una referencia para comprender la gestión pública. Señaló que las personas que trabajan en contacto directo con la ciudadanía desempeñan un papel decisivo en la implementación de las políticas públicas, porque son ellas quienes traducen las normas generales en respuestas frente a situaciones reales y diversas.

Esto no significa que cada persona pueda actuar según sus preferencias personales. Significa reconocer que ninguna norma puede anticipar todas las situaciones que se presentan en la práctica.

Cada día aparecen nuevos desafíos, preguntas inesperadas y realidades diferentes que requieren interpretar procedimientos, valorar alternativas y ejercer un criterio profesional responsable.

Ese espacio de decisión, conocido como **discrecionalidad**, forma parte del trabajo cotidiano de muchas personas que ejercen funciones públicas. Utilizarlo adecuadamente implica actuar con transparencia, fundamentar las decisiones y mantener siempre como referencia el marco normativo y el enfoque de derechos humanos.

Al mismo tiempo, esa capacidad de decidir conlleva una enorme responsabilidad.

Cada respuesta institucional puede facilitar o dificultar el ejercicio de un derecho.

Una explicación clara puede evitar que una persona abandone un trámite importante.

Una derivación oportuna puede acercarla a un servicio que desconocía.

Una actitud respetuosa puede fortalecer la confianza en una institución, mientras que una experiencia negativa puede generar frustración o desconfianza.

Por ello, la ética del servicio público no se limita al cumplimiento de normas o procedimientos. También se expresa en la manera en que tratamos a las personas, en la disposición para escuchar, en el compromiso por ofrecer información clara y en la voluntad de buscar soluciones dentro de las posibilidades institucionales.

Al finalizar este módulo, quizá el aprendizaje más importante no sea recordar cada concepto estudiado, sino reconocer que las instituciones también se construyen a través de las decisiones cotidianas de quienes trabajan en ellas.

Las grandes transformaciones institucionales comienzan, muchas veces, con pequeños gestos repetidos todos los días.

Idea central del momento

Las políticas públicas adquieren sentido cuando se transforman en experiencias concretas para las personas. Quienes trabajan en las instituciones no solo aplican normas y procedimientos; también interpretan la realidad, toman decisiones y acompañan a la ciudadanía en el ejercicio de sus derechos. Por ello, cada interacción cotidiana representa una oportunidad para fortalecer la confianza en las instituciones y contribuir a una gestión pública más inclusiva.

Ideas para recordar

- Las políticas públicas cobran vida en el encuentro cotidiano entre las instituciones y la ciudadanía.
- El funcionariado desempeña un papel activo en la implementación de las políticas públicas mediante las decisiones que adopta en su práctica diaria.
- La discrecionalidad implica ejercer el juicio profesional de manera responsable, transparente y coherente con el enfoque de derechos humanos.
- La ética del servicio público se expresa tanto en el cumplimiento de las normas como en la calidad del trato, la escucha y la orientación que reciben las personas.
- Cada interacción institucional puede facilitar o limitar el acceso a derechos y fortalecer —o debilitar— la confianza en las instituciones.

Para seguir pensando

Al finalizar este módulo, vale la pena volver la mirada hacia nuestra propia práctica.

Más allá del cargo que ocupamos o de la institución en la que trabajamos, todas las personas que ejercen funciones públicas influyen, de alguna manera, en la experiencia que la ciudadanía tiene con el Estado.

¿Cómo quisiera que una persona describiera la atención que recibió en mi institución después de haber interactuado conmigo?

¿Qué pequeñas decisiones cotidianas están a mi alcance para que esa experiencia sea más clara, más humana y más inclusiva?

MOMENTO 2

Diseñar respuestas institucionales inclusivas

Para comenzar

Imaginemos una institución que recibe con frecuencia a personas migrantes.

Con el paso del tiempo, el equipo comienza a notar que muchas personas realizan varias visitas para resolver un mismo trámite. Algunas abandonan el proceso porque no comprenden los requisitos, otras son derivadas de una oficina a otra sin obtener una respuesta clara y muchas desconocen que existen servicios que podrían ayudarlas.

Ninguna de estas situaciones ocurre por falta de compromiso del personal.

Tampoco porque las personas no quieran ejercer sus derechos.

Muchas veces sucede porque los procedimientos fueron diseñados pensando en la lógica de la institución y no en la experiencia de quienes necesitan acceder a ella.

Frente a esta realidad, vale la pena detenernos y preguntarnos:

¿Qué pasaría si, en lugar de comenzar por los procedimientos, comenzáramos por comprender la experiencia de las personas?

Esta pregunta marca una diferencia importante. Diseñar respuestas institucionales inclusivas significa mirar las instituciones desde la perspectiva de quienes las utilizan y preguntarnos cómo podemos hacer que el acceso a los derechos sea más sencillo, más claro y más humano.

Profundicemos

Diseñar respuestas institucionales no consiste únicamente en crear nuevos programas o modificar normas. En muchas ocasiones, implica revisar la manera en que trabajamos, identificar barreras que se han naturalizado y descubrir oportunidades para mejorar la experiencia de las personas que llegan a nuestras instituciones.

El primer paso para lograrlo es colocar a las personas en el centro de la acción institucional.

Esto significa comprender quiénes son, cuáles son sus necesidades, qué dificultades enfrentan y cómo viven su recorrido dentro de los servicios públicos. Cuando las instituciones observan los procesos únicamente desde su propia organización interna, es posible que pasen por alto obstáculos

que para la ciudadanía resultan evidentes. En cambio, cuando incorporan la perspectiva de las personas usuarias, aparecen nuevas oportunidades para simplificar procedimientos, mejorar la comunicación y facilitar el acceso a los derechos.

Diseñar desde esta perspectiva también implica reconocer que ninguna respuesta será adecuada si desconoce las características del territorio donde se implementa. Las comunidades no son iguales entre sí. Cambian las dinámicas migratorias, los recursos disponibles, las redes comunitarias y las capacidades institucionales. Comprender estas particularidades permite construir respuestas más pertinentes y adaptadas a cada contexto.

Otro elemento fundamental consiste en aprender de la propia experiencia institucional.

Cada consulta recibida, cada derivación realizada, cada dificultad recurrente y cada procedimiento exitoso generan información valiosa. Cuando las instituciones sistematizan esa información y la analizan de manera crítica, pueden identificar patrones, reconocer problemas frecuentes y fundamentar mejor sus decisiones.

La evidencia no reemplaza el conocimiento de quienes trabajan diariamente con la ciudadanía. Por el contrario, lo complementa y lo fortalece, ofreciendo elementos para comprender mejor la realidad y orientar los procesos de mejora.

Sin embargo, comprender la realidad no es suficiente si las personas deben recorrer múltiples instituciones para obtener una respuesta.

Por ello, resulta necesario construir **rutas de atención** que permitan organizar el acompañamiento de manera clara, coordinada y centrada en las personas.

Una ruta de atención no consiste únicamente en establecer una secuencia de pasos administrativos. Representa un acuerdo entre instituciones para que cada persona sepa dónde acudir, qué respuesta puede esperar y cómo continuará el proceso cuando intervengan distintos organismos.

Cuando estas rutas funcionan adecuadamente, disminuyen las derivaciones innecesarias, se reducen los tiempos de espera y las personas pueden ejercer sus derechos con mayor facilidad.

Todo este proceso constituye, en esencia, una forma de innovación institucional.

Con frecuencia asociamos la innovación con nuevas tecnologías o grandes transformaciones organizacionales. Sin embargo, innovar también significa revisar críticamente las prácticas habituales y preguntarnos si existen maneras más simples, más eficientes y más humanas de hacer las cosas.

A veces, una mejora en la forma de brindar información, una coordinación más fluida entre equipos o un procedimiento más claro puede generar un impacto mucho mayor que una reforma compleja.

Las instituciones innovan cuando aprenden de su experiencia, escuchan a las personas y mantienen la disposición para mejorar continuamente sus respuestas.

Idea central del momento

Diseñar respuestas institucionales inclusivas implica situar a las personas en el centro de la acción pública. Esto requiere comprender sus experiencias, conocer las características del territorio, utilizar la evidencia para orientar las decisiones, fortalecer la coordinación entre servicios y mantener una actitud permanente de aprendizaje e innovación para mejorar el acceso efectivo a los derechos.

Ideas para recordar

- Las respuestas institucionales son más pertinentes cuando se diseñan desde la experiencia de las personas y no únicamente desde la lógica de los procedimientos.
- Conocer el territorio permite adaptar las intervenciones a las necesidades y capacidades de cada comunidad.
- La información generada por las instituciones constituye una fuente valiosa de aprendizaje y mejora cuando se analiza de manera sistemática.
- Las rutas de atención favorecen la continuidad del acompañamiento y fortalecen la coordinación entre instituciones.
- Innovar también significa revisar las prácticas cotidianas, identificar oportunidades de mejora y construir respuestas más simples, accesibles y centradas en las personas.

Para seguir pensando

Muchas veces creemos que transformar una institución requiere grandes reformas. Sin embargo, los cambios más significativos suelen comenzar con preguntas sencillas.

Si una persona migrante recorriera hoy mi institución de principio a fin, ¿qué obstáculos encontraría en el camino?

¿Qué cambio pequeño, pero posible, podríamos implementar desde nuestro equipo para que ese recorrido fuera más claro, más ágil y más respetuoso de sus derechos?

MOMENTO 3

Articulación para transformar

Para comenzar

Imaginemos la siguiente situación.

Una persona migrante llega a una institución buscando apoyo para resolver un problema habitacional. Durante la conversación, el equipo identifica que, además de la necesidad de vivienda, la persona requiere orientación jurídica, atención en salud, apoyo para la inserción laboral y acompañamiento para la escolarización de sus hijos.

La institución realiza todo lo que está a su alcance. Brinda información, inicia el procedimiento correspondiente y ofrece la atención que forma parte de sus competencias.

Sin embargo, sabe que no puede resolver, por sí sola, todas las necesidades que esa persona presenta.

Lejos de representar una limitación, esta situación refleja una característica propia de la gestión pública.

Los problemas complejos requieren respuestas igualmente complejas.

Y esas respuestas solo pueden construirse cuando distintas instituciones, organizaciones y equipos trabajan de manera articulada.

Por ello, una de las capacidades más importantes para fortalecer la inclusión no consiste únicamente en conocer bien el trabajo de nuestra propia institución, sino también en comprender cómo podemos colaborar con otros actores para ofrecer respuestas más integrales.

Profundicemos

A lo largo de este módulo hemos visto que la movilidad humana atraviesa múltiples dimensiones de la vida de las personas. Involucra el acceso a documentación, salud, educación, empleo, vivienda, protección social, participación comunitaria y muchos otros aspectos que se relacionan entre sí.

Esta complejidad hace imposible que una única institución pueda responder de manera aislada a todas las necesidades que pueden surgir durante un proceso de inclusión.

Por esta razón, construir respuestas institucionales inclusivas implica reconocer que cada organización aporta una parte de la solución y que el verdadero impacto aparece cuando esas capacidades se complementan entre sí.

Trabajar en red significa precisamente eso: reconocer que otras instituciones poseen conocimientos, recursos y experiencias que enriquecen nuestra propia capacidad de respuesta.

Lejos de disminuir la autonomía institucional, la articulación fortalece la posibilidad de ofrecer un acompañamiento más completo y evita que las personas tengan que comenzar de nuevo cada vez que son derivadas a otro servicio.

Cuando existe confianza entre instituciones, las derivaciones son más claras, la comunicación resulta más fluida y las personas encuentran recorridos de atención más comprensibles y menos fragmentados.

Pero la articulación no ocurre de manera espontánea.

Requiere construir vínculos, mantener espacios de diálogo, compartir información pertinente y generar acuerdos que permitan coordinar acciones sin perder de vista el propósito común: garantizar el acceso efectivo a los derechos.

Esta forma de trabajo también transforma la manera en que entendemos la gobernanza.

Durante mucho tiempo se pensó que los problemas públicos debían resolverse exclusivamente desde el Estado. Hoy sabemos que la construcción de respuestas más sólidas requiere la participación de gobiernos, organizaciones sociales, organismos internacionales, universidades, comunidades y, especialmente, de las propias personas migrantes.

Cada uno de estos actores aporta conocimientos, experiencias y capacidades que permiten comprender mejor la realidad y construir soluciones más pertinentes.

La gobernanza colaborativa no significa que todas las instituciones hagan lo mismo.

Significa que cada una aporta aquello que mejor sabe hacer, coordinando esfuerzos para alcanzar un objetivo compartido.

Al mismo tiempo, las instituciones que logran trabajar de esta manera suelen desarrollar otra característica fundamental: aprenden continuamente.

Cada experiencia compartida, cada coordinación exitosa y cada dificultad encontrada generan aprendizajes que permiten mejorar las respuestas futuras.

Las instituciones que aprenden revisan sus procedimientos, escuchan a las personas usuarias, evalúan sus resultados y están dispuestas a modificar aquello que ya no responde a las necesidades del contexto.

Comprenden que mejorar no significa reconocer errores, sino asumir que siempre es posible construir respuestas más pertinentes, más coordinadas y más humanas.

En este sentido, la articulación y el aprendizaje forman parte de un mismo proceso.

Cuanto más dialogan las instituciones, más aprenden unas de otras.

Y cuanto más aprenden, mayor es su capacidad para responder de manera inclusiva a los desafíos que plantea la movilidad humana.

Idea central del momento

La construcción de respuestas institucionales inclusivas requiere reconocer que ninguna institución puede responder por sí sola a la complejidad de la movilidad humana. La coordinación, el trabajo en red, la gobernanza colaborativa y el aprendizaje continuo fortalecen la capacidad de las instituciones para ofrecer respuestas más integrales, oportunas y centradas en las personas.

Ideas para recordar

- La movilidad humana requiere respuestas que integren las capacidades de múltiples instituciones y sectores.
- El trabajo en red fortalece la coordinación, mejora las derivaciones y favorece un acompañamiento más integral.
- La gobernanza colaborativa promueve la participación de diversos actores en la construcción de soluciones compartidas.
- Compartir información, generar confianza y establecer mecanismos de coordinación mejora la calidad de las respuestas institucionales.
- Las instituciones que aprenden revisan sus prácticas, incorporan aprendizajes y fortalecen continuamente su capacidad de respuesta.

Para seguir pensando

Cuando una persona necesita acudir a varias instituciones para ejercer un mismo derecho, suele percibir un único recorrido y no una suma de organismos independientes.

¿Cómo podríamos fortalecer la coordinación con otras instituciones para que las personas vivan un proceso más simple, continuo y centrado en sus necesidades?

¿Qué aprendizajes podríamos compartir con otros equipos y qué experiencias de otras instituciones podrían ayudarnos a mejorar nuestra propia práctica?

MOMENTO 4

Del rol al propósito

Para comenzar

Es común pensar que transformar una institución requiere grandes reformas, nuevos recursos o cambios profundos en la estructura organizacional.

Sin embargo, muchas transformaciones comienzan de una manera mucho más sencilla.

Empiezan cuando alguien decide escuchar con más atención, explicar un procedimiento con mayor claridad, revisar una práctica que genera dificultades o proponer una forma diferente de hacer las cosas.

A lo largo de nuestra vida laboral realizamos miles de acciones que, vistas de manera individual, pueden parecer pequeñas. Pero cuando esas acciones se repiten todos los días y son compartidas por otras personas, terminan construyendo la cultura de una institución.

Por eso, antes de preguntarnos qué debería cambiar el sistema, vale la pena hacernos otra pregunta:

¿Qué puedo transformar yo desde el lugar que hoy ocupo?

Profundicemos

Cada persona ocupa un lugar distinto dentro de una institución. Algunas trabajan en la atención directa a la ciudadanía, otras coordinan equipos, diseñan programas, gestionan información o apoyan procesos administrativos.

Aunque las responsabilidades sean diferentes, todas comparten algo en común: sus decisiones tienen un impacto en la manera en que las instituciones responden a las necesidades de las personas.

Con frecuencia asociamos el liderazgo con quienes ocupan cargos de dirección o tienen capacidad para tomar grandes decisiones. Sin embargo, el liderazgo también se expresa en las acciones cotidianas de quienes impulsan mejoras, promueven el trabajo colaborativo, comparten aprendizajes y buscan soluciones frente a los desafíos que encuentran en su práctica diaria.

Liderar significa, muchas veces, animarse a hacer preguntas que ayuden a mejorar la forma en que trabajamos.

¿Podemos simplificar este procedimiento?

¿Existe una manera más clara de brindar esta información?

¿Estamos escuchando realmente a las personas que llegan a nuestra institución?

Preguntas como estas pueden convertirse en el punto de partida para transformar prácticas que, con el paso del tiempo, se han naturalizado.

Al mismo tiempo, estas pequeñas acciones contribuyen a construir la cultura institucional.

La cultura de una organización no depende únicamente de sus normas o de sus documentos. También se construye a través de las relaciones entre las personas, de la forma en que se toman las

decisiones, de los valores que orientan el trabajo cotidiano y de aquello que cada equipo considera importante.

Cuando una institución promueve el respeto, la colaboración, el aprendizaje continuo y el compromiso con los derechos humanos, esas prácticas comienzan a reflejarse en la calidad de la atención y en la confianza que la ciudadanía deposita en ella.

Este módulo nos ha mostrado que construir instituciones inclusivas no consiste únicamente en incorporar nuevos procedimientos. También implica desarrollar una forma de trabajar que coloque a las personas en el centro de cada decisión.

La inclusión deja de ser un objetivo escrito en un documento y se convierte en una manera de ejercer la función pública.

Por ello, el propósito de nuestro trabajo va mucho más allá de cumplir tareas o completar procedimientos administrativos.

Cada vez que contribuimos a eliminar una barrera, facilitamos el acceso a un derecho, coordinamos con otra institución o buscamos una solución para una persona, estamos fortaleciendo la capacidad de las instituciones para responder de manera más justa, cercana e inclusiva.

La transformación institucional no ocurre de un día para otro.

Se construye poco a poco, a través de decisiones cotidianas que, sumadas, tienen la capacidad de mejorar la vida de las personas y fortalecer la confianza en el servicio público.

Idea central del momento

Transformar las instituciones no depende únicamente de grandes reformas. También requiere que cada persona reconozca el impacto de su trabajo cotidiano y asuma un compromiso con la mejora continua, el aprendizaje, la colaboración y la construcción de respuestas centradas en las personas. Cuando las acciones individuales se orientan por un propósito compartido, contribuyen a fortalecer una cultura institucional más inclusiva y respetuosa de los derechos.

Ideas para recordar

- Toda persona que forma parte de una institución puede contribuir a mejorar la calidad de las respuestas que ofrece.
- El liderazgo también se ejerce desde las acciones cotidianas, promoviendo mejoras, aprendizaje y colaboración.
- La cultura institucional se construye a partir de las prácticas, los valores y las decisiones que orientan el trabajo diario.
- La inclusión se fortalece cuando las personas son el centro de las decisiones institucionales.

- Las pequeñas transformaciones sostenidas en el tiempo pueden generar cambios significativos en la manera en que las instituciones garantizan el acceso a derechos.

Para seguir pensando

Al llegar al final de este módulo, es posible que no podamos cambiar de inmediato todas las políticas, procedimientos o estructuras de nuestras instituciones.

Pero sí podemos decidir cómo ejercer nuestro propio rol a partir de mañana.

¿Qué práctica cotidiana estoy dispuesto o dispuesta a transformar para contribuir a una institución más inclusiva?

¿Cómo quiero que las personas recuerden la experiencia que vivieron al ser atendidas por mí o por mi equipo?

Cierre de la sesión

Ideas clave

A lo largo de este módulo hemos recorrido distintos aspectos de la movilidad humana y del papel que desempeñan las instituciones públicas en la construcción de sociedades más inclusivas.

Comenzamos comprendiendo que migrar implica mucho más que trasladarse de un lugar a otro. Analizamos cómo las trayectorias migratorias transforman la vida de las personas y cómo factores como el acceso a derechos, las redes de apoyo, la información y las oportunidades influyen en sus procesos de integración.

También reflexionamos sobre la importancia de reconocer y eliminar las barreras que dificultan el ejercicio de derechos, fortalecer la coordinación entre instituciones, utilizar evidencia para orientar las decisiones y diseñar respuestas que coloquen a las personas en el centro de la acción pública.

En esta última sesión dimos un paso más.

Comprendimos que las instituciones no son únicamente estructuras, normas o procedimientos. Las instituciones cobran vida a través de las personas que trabajan en ellas.

Cada decisión cotidiana, cada orientación, cada explicación, cada derivación y cada gesto de respeto contribuyen a construir la experiencia que la ciudadanía tiene con el Estado.

Por ello, fortalecer la inclusión no depende únicamente de grandes reformas. También requiere desarrollar una cultura institucional basada en la colaboración, el aprendizaje continuo, la ética pública y el compromiso con los derechos humanos.

Las transformaciones más profundas suelen comenzar con acciones pequeñas, sostenidas en el tiempo y compartidas por quienes creen que siempre es posible mejorar la forma en que las instituciones acompañan a las personas.

Ideas para recordar

- La movilidad humana requiere respuestas institucionales centradas en las personas y orientadas por un enfoque de derechos humanos.
- Las políticas públicas adquieren sentido cuando se traducen en experiencias concretas para la ciudadanía.
- Diseñar respuestas inclusivas implica comprender las necesidades de las personas, conocer el territorio, utilizar evidencia y revisar continuamente las prácticas institucionales.
- Ninguna institución puede responder sola a la complejidad de la movilidad humana; la articulación y el trabajo colaborativo fortalecen la capacidad de respuesta.
- La ética, el respeto, la escucha y el compromiso forman parte de la calidad del servicio público.
- Cada persona que integra una institución puede contribuir, desde su rol, a construir organizaciones más accesibles, inclusivas y cercanas.

Para seguir pensando

Al finalizar este cuaderno, quizá las preguntas más importantes no sean cuánto hemos aprendido sobre movilidad humana o cuántos conceptos somos capaces de recordar.

Tal vez la pregunta más valiosa sea otra.

¿Qué significado tiene hoy el servicio público para mí, después de este recorrido?

Y, sobre todo:

¿Qué compromiso personal estoy dispuesto o dispuesta a asumir para que, desde mi lugar de trabajo, las personas encuentren instituciones que no solo resuelvan trámites, sino que también generen confianza, promuevan la inclusión y hagan posible el ejercicio efectivo de sus derechos?

Porque, al final, las políticas públicas transforman realidades cuando quienes las implementan también están dispuestos a transformar su manera de mirar, de escuchar y de actuar.

ACTIVIDADES REFLEXIVAS Y AUTOEVALUACIÓN

Los siguientes ejercicios integran los aprendizajes desarrollados en los tres capítulos. Te proponemos realizarlos de manera individual y utilizar cada autoevaluación para reconocer tus fortalezas y los aspectos en los que necesitas seguir profundizando.

Ejercicio 1. El caso de María: una misma realidad, múltiples miradas

En este primer ejercicio te proponemos realizar un análisis reflexivo individual a partir de una situación compleja que requiere la intervención de diferentes actores e instituciones. El objetivo no es encontrar una respuesta correcta, sino comprender cómo una misma realidad puede interpretarse de maneras diferentes según el lugar desde el cual se la observa. Para realizar la actividad, recorrerás distintas perspectivas vinculadas con el caso. El ejercicio busca que puedas reconocer qué preocupa a cada actor, qué responsabilidades posee y qué aportes puede realizar para construir una respuesta integral.

Caso

María tiene 34 años y llegó a la Argentina hace ocho meses junto con sus dos hijos, luego de verse obligada a salir de su país. Es licenciada en Contaduría Pública y durante varios años trabajó en una empresa privada. Sin embargo, desde su llegada no ha logrado homologar su título profesional y actualmente realiza trabajos de limpieza por horas, sin contrato y con ingresos muy inestables.

Ingresó regularmente al país y presentó la documentación para tramitar su residencia temporaria. Sin embargo, el trámite continúa pendiente porque aún debe presentar algunos documentos emitidos por su país de origen que no ha podido obtener. Esta situación le genera incertidumbre y teme que pueda afectar sus posibilidades de acceder a un empleo formal.

María alquila una habitación en una vivienda compartida y no cuenta con familiares cercanos ni con una red de apoyo estable. Su hijo mayor, Nicolás, tiene 16 años. En los últimos meses comenzó a faltar frecuentemente a la escuela. Considera que estudiar ya no tiene sentido porque la situación económica de la familia es cada vez más difícil. Quiere abandonar sus estudios para comenzar a trabajar y ayudar a su madre con los gastos del hogar.

Su hija menor, Sofía, tiene 8 años. Desde hace varios meses presenta episodios frecuentes de dificultades respiratorias. La escuela ha recomendado realizar controles médicos, pero María evita acudir al centro de salud porque teme perder el día de trabajo, desconoce cómo funciona el sistema sanitario y le preocupa que la atención médica implique gastos que no puede afrontar.

Hace unos días recibió un llamado de la escuela solicitando una reunión para conversar sobre las reiteradas inasistencias de Nicolás y la situación familiar. Al mismo tiempo, desde el centro de salud

insistieron en la necesidad de realizar un seguimiento médico de Sofía. Desbordada por la situación, María decidió acudir al municipio buscando orientación y apoyo.

Ante esta situación, el municipio convoca una mesa de articulación interinstitucional para analizar el caso y definir una estrategia de intervención. Imagina que tienes la tarea de preparar un análisis que ayude a orientar el trabajo de esa mesa.

Perspectivas para el análisis Para ampliar tu mirada, considera las siguientes perspectivas:

- María (madre migrante).
- Nicolás (hijo adolescente).
- Sofía (hija menor).
- Abogado/a especializado/a en migraciones.
- Trabajador/a social.
- Médico/a del centro de salud.
- Docente o director/a de la escuela.
- Funcionario/a del gobierno municipal.
- Representante de una organización de la sociedad civil.
- Representante de un organismo internacional.

Primera etapa – Mirar la situación desde distintas perspectivas

Elige al menos cuatro perspectivas de la lista. Incluye la mirada de María o de alguno de sus hijos y la de, por lo menos, tres actores institucionales. Para cada perspectiva seleccionada, intenta responder desde su lugar, sus preocupaciones, sus responsabilidades y la información que podría necesitar.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué es lo que más le preocuparía a este actor frente a la situación?
- ¿Cuál consideraría que es el principal problema?
- ¿Qué pensaría que debería resolverse primero? ¿Por qué?
- ¿Qué podría hacer desde su lugar o responsabilidad?
- ¿Qué información necesitaría antes de intervenir?
- ¿Con qué otros actores o instituciones debería articularse?

Segunda etapa – Integrar las distintas miradas

Ahora revisa las respuestas elaboradas desde cada perspectiva e identifica sus coincidencias, diferencias y posibles tensiones.

A partir de ese análisis, construye una propuesta integral de intervención para María y su familia. Recuerda que los actores pueden tener prioridades, información y responsabilidades diferentes. El desafío consiste en relacionar esas miradas sin reducir la complejidad del caso.

Para orientar tu propuesta, responde:

- ¿Cuál consideras que es el principal problema que enfrenta María y su familia?
- ¿Qué debería atenderse primero? ¿Por qué?
- ¿Qué barreras identificas en el caso? Clasifícalas (administrativas, económicas, sociales, culturales, institucionales, geográficas, actitudinales u otras).
- ¿Qué instituciones deberían intervenir y qué podría aportar cada una?
- ¿Quién debería coordinar la respuesta? ¿Por qué?
- ¿Qué información adicional necesitarías antes de proponer una intervención?

Elabora una propuesta de intervención articulada para la familia.

Síntesis reflexiva

Al finalizar, compara las perspectivas analizadas y registra qué cambió o se amplió en tu comprensión inicial del caso.

No buscamos identificar una única respuesta correcta.

Buscamos comprender por qué personas, profesiones e instituciones diferentes interpretan una misma realidad de maneras distintas y cómo esa diversidad de miradas influye en el diseño de las respuestas públicas.

Autoevaluación del ejercicio

Después de completar la actividad, revisa tu respuesta. Marca una opción en cada criterio. No se trata de encontrar una respuesta correcta, sino de reconocer qué aprendizajes lograste incorporar y cuáles necesitas seguir profundizando.

Criterios para revisar mi respuesta	Sí	En parte	Todavía no
Analicé la situación de María y su familia desde distintas dimensiones.	☐	☐	☐
Identifiqué los derechos y las barreras que aparecen en el caso.	☐	☐	☐
Consideré las perspectivas y necesidades de las personas e instituciones involucradas.	☐	☐	☐
Reconocí responsabilidades y posibilidades de articulación entre instituciones.	☐	☐	☐
Propuse una respuesta viable, fundamentada y centrada en la familia.	☐	☐	☐

Para cerrar, vuelve sobre tu análisis y responde:

¿Qué aspecto de la situación de María logré comprender con mayor claridad?

¿Qué perspectiva, barrera o responsabilidad institucional necesito revisar con mayor profundidad?

Ejercicio 2. Diseñar una respuesta cuando los recursos no alcanzan

En este segundo ejercicio nos pondremos en el lugar de un equipo responsable de diseñar una respuesta institucional para la inclusión de personas migrantes. Hasta ahora comprendimos que diseñar una respuesta exige partir de la evidencia, reconocer la complejidad de las necesidades y articular capacidades institucionales.

Pero aparece un nuevo desafío.

Los recursos siempre son limitados.

Y cuando los recursos no alcanzan para responder a todas las necesidades, alguien debe decidir.

- *¿A quién priorizamos?*
- *¿Con qué criterios?*
- *¿Qué significa realmente una decisión justa?*

No existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante será construir una respuesta, justificarla, analizar su viabilidad y reconocer las consecuencias de las decisiones adoptadas.

Escenario

Un organismo internacional ha otorgado un fondo extraordinario de 100 millones de pesos para fortalecer las respuestas institucionales dirigidas a la población migrante de un municipio. Sin embargo, el presupuesto es insuficiente para responder a todas las necesidades identificadas.

El municipio elaboró el siguiente diagnóstico.

Necesidad 1

Regularización migratoria

Miles de personas aún no han podido completar sus trámites migratorios, lo que limita su acceso al empleo formal, a la seguridad social y a otros derechos.

Necesidad 2

Integración laboral

Muchas personas migrantes poseen formación técnica o universitaria, pero trabajan en empleos precarios debido a las dificultades para homologar títulos, validar competencias o acceder al mercado laboral.

Necesidad 3

Niños, niñas y adolescentes

Se observa un aumento del abandono escolar, dificultades de integración, problemas de aprendizaje y afectaciones emocionales relacionadas con los procesos migratorios.

Necesidad 4

Salud

Persisten dificultades para acceder oportunamente a controles médicos, atención en salud mental y tratamientos de enfermedades crónicas.

Necesidad 5

Vivienda

Muchas familias viven en condiciones precarias, con hacinamiento o en situaciones de alta inestabilidad habitacional.

Necesidad 6

Fortalecimiento comunitario

Las organizaciones sociales solicitan recursos para ampliar redes de apoyo, espacios comunitarios, orientación jurídica y actividades de integración.

Consigna

Ustedes forman parte de un equipo interinstitucional responsable de diseñar una respuesta frente a las necesidades identificadas. Disponen únicamente de 100 millones de pesos. Deben decidir cómo utilizar ese presupuesto y qué acciones institucionales impulsar.

Pueden asignarlo de la manera que consideren más adecuada. Por ejemplo:

- Distribuirlo de manera equitativa entre todas las áreas;
- Concentrarlo en una o dos prioridades;
- Privilegiar determinados grupos poblacionales;
- Proponer otra estrategia.

Preguntas

Como equipo deberán diseñar su propuesta respondiendo:

- ¿Qué problema o problemas priorizarían y cómo utilizarían los 100 millones de pesos?
- ¿Qué evidencia y qué criterios utilizaron para tomar esa decisión?
- ¿Qué tipo de respuesta proponen: información, acceso a servicios, fortalecimiento institucional, articulación, participación u otra?
- ¿Qué instituciones y actores deberían participar y qué responsabilidad tendría cada uno?
- ¿Qué condiciones facilitarían o dificultarían la viabilidad de la propuesta?
- ¿Qué consecuencias podría tener la decisión para las necesidades que no fueron priorizadas?
- ¿Qué información e indicadores utilizarían para conocer los resultados y realizar ajustes?

Puesta en común

El objetivo es aplicar los criterios trabajados para diseñar una respuesta institucional pertinente, articulada, viable y orientada por derechos, es importante que se considere como una respuesta de un equipo, no de una sola persona.

Intentaremos responder una pregunta fundamental:

- *¿Cómo tomar decisiones viables y transparentes cuando no es posible responder a todas las necesidades al mismo tiempo?*

Autoevaluación del ejercicio

Después de elaborar la propuesta, revisa las decisiones tomadas por el equipo. Luego, completa esta autoevaluación de manera individual. Marca una opción en cada criterio y utiliza el resultado para reconocer las fortalezas y los aspectos que necesitan mayor desarrollo.

Criterios para revisar mi respuesta	Sí	En parte	Todavía no
Partimos del diagnóstico y utilizamos evidencia para definir prioridades.	☐	☐	☐
Incorporamos criterios de derechos, equidad, pertinencia territorial e interculturalidad.	☐	☐	☐
Definimos acciones, responsables y mecanismos de articulación entre actores.	☐	☐	☐
Analizamos la viabilidad, los recursos disponibles y las posibles consecuencias.	☐	☐	☐
Propusimos información e indicadores para conocer resultados y realizar ajustes.	☐	☐	☐

Para cerrar, responde:

¿Cuál fue la principal fortaleza de la respuesta institucional diseñada?

¿Qué aspecto de la propuesta debería revisarse para hacerla más pertinente, articulada o viable?

Ejercicio 3. ¿Desde dónde respondo? El rol y el propósito del servicio público

Reflexionamos sobre el papel del funcionariado público en la construcción de instituciones más inclusivas. Este ejercicio propone llevar esa reflexión al propio espacio de trabajo y preguntarnos desde dónde respondemos cuando una persona necesita orientación, una decisión o una solución institucional.

Una distinción necesaria

El rol define las responsabilidades, competencias, procedimientos y límites asociados con una función. Cumplirlo resulta indispensable para garantizar legalidad, igualdad de trato y responsabilidad pública. El propósito, en cambio, conecta esas tareas con el sentido del servicio: proteger derechos, responder a necesidades concretas y contribuir al bienestar de la ciudadanía.

Rol y propósito no son opuestos. Actuar únicamente desde el procedimiento puede hacer que perdamos de vista a la persona; actuar solo desde una buena intención, desconociendo las normas o las competencias, puede producir decisiones arbitrarias o insostenibles. El desafío consiste en integrar ambos: ejercer las responsabilidades institucionales sin olvidar para qué y para quiénes existen.

Situación

Faltan pocos minutos para finalizar la jornada. Una mujer migrante llega a la institución después de haber recorrido distintas oficinas. Necesita completar un trámite relacionado con el acceso a un servicio esencial, pero le falta un documento obligatorio. Está angustiada, no comprende con claridad qué debe presentar y afirma que en otra oficina le dieron información diferente.

La persona que la atiende sabe que no puede finalizar el trámite sin ese documento y que tampoco tiene competencia para eliminar el requisito. Al mismo tiempo, advierte que limitarse a decir «el trámite no puede realizarse» probablemente dejará a la mujer sin saber cómo continuar.

Primera parte – Mi respuesta inmediata

¿Qué harías en esta situación? Describe tu respuesta concreta.

¿Qué responsabilidades y límites establece tu rol institucional?

¿Qué propósito debería orientar tu actuación frente a esta persona?

¿Cómo podrías respetar el procedimiento y, al mismo tiempo, ofrecer una orientación útil y respetuosa?

Segunda parte – Mirar mi propia práctica

Cuando una situación no puede resolverse de inmediato, ¿tiendo a cerrar la respuesta en el límite de mi competencia o procuro orientar sobre los pasos posibles?

¿En qué situaciones el cumplimiento cotidiano del procedimiento puede hacerme perder de vista su propósito?

¿Qué pequeña mejora podría impulsar desde mi lugar para acercar el rol que desempeño al propósito del servicio público?

¿Qué apoyo, información o cambio institucional necesitaría para sostener esa mejora?

¿Desde dónde suelo responder?

Después de revisar tus respuestas, identifica cuál de estas tendencias aparece con mayor frecuencia en tu práctica. No se trata de elegir una opción «correcta», sino de reconocer tu punto de partida.

- ☐ Suelo concentrarme principalmente en cumplir el procedimiento y los límites de mi función.
- ☐ Suelo orientar mi actuación por el propósito y la necesidad de la persona, aunque a veces me cuesta reconocer hasta dónde llegan mis competencias.
- ☐ Procuro integrar las responsabilidades de mi rol con el propósito del servicio público, buscando alternativas viables dentro del marco institucional.
- ***Si predomina el rol, el desafío consiste en conectar el procedimiento con su impacto sobre las personas.***

- ***Si predomina el propósito, conviene fortalecer la claridad sobre las competencias, los límites y la viabilidad de las respuestas.***
- ***Si logras integrar ambos, el desafío es sostener esa práctica y contribuir a que no dependa únicamente de esfuerzos individuales.***

Una idea para llevarte

El rol establece el marco de nuestra actuación. El propósito le da dirección y sentido. El servicio público se fortalece cuando somos capaces de cumplir nuestras responsabilidades sin dejar de reconocer a la persona que espera una respuesta.

Autoevaluación del ejercicio

Después de revisar tus respuestas, marca una opción en cada criterio. Esta autoevaluación busca ayudarte a reconocer cómo articulas las responsabilidades de tu rol con el propósito del servicio público.

Criterios para revisar mi respuesta	Sí	En parte	Todavía no
Reconocí las responsabilidades, competencias y límites de mi rol.	☐	☐	☐
Relacioné mis tareas con el propósito del servicio público y la garantía de derechos.	☐	☐	☐
Propuse una actuación respetuosa, viable y centrada en la persona.	☐	☐	☐
Identifiqué apoyos, información o cambios institucionales necesarios.	☐	☐	☐
Reconocí una práctica concreta que puedo fortalecer desde mi lugar de trabajo.	☐	☐	☐

Para cerrar, responde:

¿Qué fortaleza reconozco hoy en mi manera de ejercer el servicio público?

¿Qué práctica concreta me comprometo a revisar o transformar a partir de este módulo?

PARA CERRAR ESTE CUADERNO

Llegar al final de este recorrido no significa que la reflexión haya terminado. Por el contrario, es una invitación a llevar todo lo aprendido al espacio donde realmente cobra sentido: la práctica cotidiana. A lo largo de estas sesiones hemos visto que la movilidad humana es un fenómeno complejo, diverso y profundamente humano. También hemos comprendido que las instituciones desempeñan un papel fundamental para garantizar derechos, reducir barreras y construir sociedades más inclusivas.

Pero, sobre todo, hemos descubierto que detrás de cada política pública, cada procedimiento y cada servicio existen personas. Personas que migran con historias, expectativas y desafíos. Y personas que, desde las instituciones, tienen la oportunidad de acompañarlas, orientarlas y contribuir a que ese recorrido sea más digno, más accesible y justo.

Las instituciones se transforman cuando quienes las integran se animan a revisar sus prácticas, a escuchar nuevas perspectivas, a aprender de la experiencia y a trabajar junto a otras personas para construir mejores respuestas.

Esperamos que este cuaderno no quede únicamente como un material de consulta, sino que se convierta en un espacio al que puedas volver cada vez que necesites detenerte, hacerte nuevas preguntas o recordar el propósito que da sentido a tu trabajo.

Porque cada decisión cuenta.

Cada conversación importa.

Cada gesto puede marcar una diferencia.

Y, cuando muchas personas comparten ese compromiso, las instituciones también cambian.

Gracias por formar parte de este recorrido y por contribuir, desde tu rol, a construir servicios públicos más humanos, inclusivos y comprometidos con los derechos de todas las personas.

La transformación institucional comienza con una decisión cotidiana. Quizá la próxima sea la tuya.

MAPA PERSONAL DE APRENDIZAJES

Este mapa reúne los principales aprendizajes trabajados en las tres sesiones. No busca asignar una calificación, sino ayudarte a reconocer qué capacidades sientes consolidadas, cuáles están en desarrollo y cuáles necesitas seguir profundizando.

¿Cómo leer este mapa?

Aprendizajes del módulo	Consolidado	En desarrollo	Por fortalecer
Comprender experiencias migratorias, derechos y barreras desde una mirada integral.	☐	☐	☐
Diseñar respuestas institucionales con evidencia, articulación, pertinencia y viabilidad.	☐	☐	☐
Ejercer el rol público con ética, propósito, enfoque de derechos y compromiso de mejora.	☐	☐	☐

Revisa tus autoevaluaciones anteriores y marca una opción en cada aprendizaje. Procura responder desde tu experiencia real y no desde la respuesta que consideras esperada.

Consolidado

Puedo aplicar este aprendizaje con claridad y fundamentar mis decisiones en situaciones concretas.

En desarrollo

Comprendo el aprendizaje y comienzo a aplicarlo, aunque todavía necesito práctica, información o apoyo.

Por fortalecer

Reconozco su importancia, pero necesito volver sobre los contenidos y fortalecer mi capacidad para llevarlos a la práctica.

Mi próximo paso

Después de observar tu mapa, ¿qué capacidad te propones seguir desarrollando y qué primera acción concreta puedes realizar desde tu lugar de trabajo?

Escribe aquí el compromiso que quieres llevarte de este recorrido:
