



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

RECONSTRUCCIÓN  
DEL PROCESO



2018  
2021

**SOCIAL GOB**

**2021**

**Ayuntamiento de Fuenlabrada**

# Índice

<b>PREÁMBULO .....</b>	<b>3</b>
<b>EJERCICIO DE SISTEMATIZACIÓN .....</b>	<b>4</b>
OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	4
METODOLOGÍA .....	4
<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO MILMA .....</b>	<b>8</b>
CONTEXTO.....	8
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	10
<b>RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO .....</b>	<b>20</b>
PROCESO 1: PREPARACIÓN DEL PROYECTO .....	21
PROCESO 2: GESTIÓN DEL PROYECTO .....	29
PROCESO 3: COMUNICACIÓN.....	34
PROCESO 4: VINCULACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES.....	45
PROCESO 5: CREACIÓN DE EQUIPOS EXPERIMENTALES DE EMPLEO E INTEGRACIÓN .....	50
PROCESO 6: CONFORMACIÓN DE SERVICIOS A PARTIR DE LOS RETOS EMPRESARIALES .....	58
PROCESO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LOS BC LABS.....	62
PRINCIPALES PRODUCTOS Y ACTIVIDADES PREVISTAS Y REALIZADAS.....	75
<b>LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS .....</b>	<b>77</b>
RESULTADOS ENCUESTAS POR EDICIÓN.....	79
EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN EMPRESAS .....	98
SEGUIMIENTO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES .....	103
TABLA DE INDICADORES UIA .....	104
<b>CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>
<i>ANEXO 1. Relación de entrevistas para el análisis de la sistematización .....</i>	<i>124</i>
<i>ANEXO 2- Listado de documentación consultada.....</i>	<i>126</i>
<i>ANEXO 3- Tabla de actividades, resultados y entregables completa.....</i>	<i>127</i>
<i>ANEXO 4 - Empresas participantes .....</i>	<i>132</i>
<i>ANEXO 5. Narrativa del proyecto MILMA .....</i>	<i>140</i>
<i>Por Juncal Baeza .....</i>	<i>140</i>
<i>ANEXO 6. STORYTELLING .....</i>	<i>151</i>
<i>Por Juncal Baeza .....</i>	<i>151</i>
<i>ANEXO 7- Descripción de cada uno de los BC Labs por edición .....</i>	<i>185</i>

## PREÁMBULO

El presente documento ha sido diseñado y elaborado por un equipo investigador compuesto por Fernando Varela, Juncal Baeza y Montserrat Homs de la empresa consultora **Social Gob**, en el marco del encargo recibido de parte del Ayuntamiento de Fuenlabrada. Su objetivo es sistematizar la experiencia de la gestión y el desarrollo del proyecto MILMA, considerando la duración total del proyecto, que fue financiado por la Unión Europea a través de su iniciativa Urban Innovative Actions (UIA).

A partir de una metodología específicamente definida para la sistematización<sup>1</sup>, en el documento se recopilan los resultados alcanzados por el proyecto, así como la voz y percepción de todos los actores involucrados en su ejecución. De esta forma, se describirán los elementos clave de su gestión y desarrollo, con el propósito de extraer conclusiones, identificar lecciones aprendidas y promover una reflexión crítica que permita la definición de mejoras.

*“En MILMA están desarrollando formaciones técnicas para facilitar el acceso al empleo, prestando una atención especial a migrantes o refugiados. Le tiende la lista de formaciones que hay disponibles y Salah las repasa detenidamente, una a una. Apúntame, pide. En la mente de Salah no cabe el regreso “*

Texto extraído de las historias de vida -Storytelling- elaborado por Juncal Baeza

---

<sup>1</sup> Nota aclaratoria: **Diferencia entre sistematización y evaluación**

La sistematización de experiencias está más relacionada con el proceso, su dinámica, recorrido y vitalidad. La evaluación tiene una estrecha vinculación con el cumplimiento del proyecto y sus resultados.

El objetivo de la sistematización es recuperar las prácticas y los saberes generados en ella, desde la perspectiva y visión de los diferentes actores, sin emitir necesariamente un juicio sobre los resultados.

La evaluación incluye un juicio de valor y tiene por objetivo estimar hasta qué punto se han conseguido y la eficiencia y eficacia en lograr los resultados previstos inicialmente.

Se trata de dos ejercicios de enfoques diferentes, aunque comprenden aspectos complementarios.

## EJERCICIO DE SISTEMATIZACIÓN

La base de este ejercicio de sistematización, elaborado por la consultora Social Gob, es el proyecto MILMA (*Migrants Labour Integration based on Acculturation*), financiado por la iniciativa “Urban Innovative Actions (UIA)” de la Unión Europea. Liderado por el Ayuntamiento de Fuenlabrada a través del organismo público Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo (CIFE), el proyecto fue desarrollado por un Consorcio del que forman parte cuatro entidades más: Fundación Santa María La Real, CESAL, ASALMA y Centro de Cultura Islámica de Fuenlabrada.

Este documento constituye, por tanto, un ejercicio de reflexión y análisis que tiene por objetivo extraer información relevante de cara a futuros proyectos, e identificar mecanismos a través de los cuales abordar las iniciativas de fortalecimiento de empleabilidad del CIFE, esperando que resulte de utilidad para otras instituciones que trabajan con fines similares.

### OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Esta sistematización comprende todas las fases del proyecto MILMA, desde su formulación técnica, el diseño metodológico, la selección formativa tanto de docentes como de contenidos, el mapeo de las empresas colaboradoras, la difusión de las ediciones, la selección de participantes, así como la parte operativa y gestión de resultados. Abarca el periodo comprendido entre marzo de 2018 y junio de 2021.

Tiene el objetivo principal de reconstruir el proceso, revisar todo el desarrollo y ejecución del proyecto y, a través de esa información, analizar los resultados alcanzados e interpretar las lecciones aprendidas para proponer recomendaciones.

### METODOLOGÍA

La metodología empleada en la sistematización del proyecto MILMA busca reconstruir experiencias, analizar de manera crítica el desarrollo de todas las actividades e interpretar los resultados obtenidos, profundizando en las experiencias y la comprensión global de la implementación.

El **marco conceptual** establecido para la presente sistematización comprende un análisis documental y una construcción del relato, en todo caso tomando en cuenta la situación de partida del proyecto y la diferencia observada entre la situación prevista y la situación final.

En el siguiente diagrama se presenta el detalle del marco conceptual:



Gráfico 1

Para la construcción del relato se recopiló información a través de dos vías: 1) mapa de actores involucrados en el proyecto, entre ellos: socios, empresas colaboradoras, formadores y formadoras, y 2) muestreo representativo de participantes que, a través de entrevistas, aportaron la información necesaria para la reconstrucción del proceso en base a sus experiencias y a su percepción sobre la intervención. En el Anexo 1 de este documento se incluye una tabla con una relación detallada de todas las personas que fueron entrevistadas para este proceso.

Además de las anteriores fuentes, se emplearon igualmente datos brindados por las técnicas gestoras del proyecto, sobre los que después se realizó un análisis e interpretación. En el Anexo 2 de este documento se incluye una lista con toda la documentación consultada para la elaboración de este informe de sistematización.

## CLAVES PARA LA LECTURA

Como clave de facilitación de la lectura del documento, se diseñó un mecanismo de presentación de la información que describe cada uno de los procesos y las actividades, además de sus productos y los logros obtenidos, en base a una interpretación crítica con la siguiente nomenclatura:



**Buenas prácticas y elementos positivos**



**Puntos débiles o de atención para mejora**



**Lecciones aprendidas**

Al final del documento se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información aportada.



*Migrants Labour Integration based on Acculturation*



## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO MILMA

### CONTEXTO

Fuenlabrada, el cuarto municipio con mayor población de la Comunidad de Madrid, cuenta con una gran diversidad demográfica. En apenas 50 años ha pasado de ser caracterizado como un pueblo agricultor, a convertirse en una ciudad industrial con un amplio mercado en el sector de los servicios a través de, fundamentalmente, pequeñas y medianas empresas. El municipio, además, cuenta con varios polígonos industriales que se han consolidado como un motor económico de Madrid.

Al mismo tiempo, Fuenlabrada ha vivido un incremento en su densidad y diversidad demográfica, teniendo en cuenta el sustancial aumento de población del municipio de los últimos 40 años. Así, ha pasado de registrar 78.096 habitantes en 1980 a 201.143 en 2021, de los cuales 27.881 son personas migrantes, lo que supone un 13,93%<sup>2</sup> del total. Los países de origen más representados en ese porcentaje de migrantes son Marruecos, Rumanía, Nigeria, China, Colombia y Guinea Ecuatorial, lo cual constata esa gran diversidad cultural que mencionábamos.

En este contexto, el municipio ha invertido cada vez mayores esfuerzos en impulsar la interculturalidad, poniendo en marcha, entre otras iniciativas, el Servicio municipal sobre inmigración (SEMI), hoy en día [Programa de Diversidad Cultural](#), y el *Plan Integral de Convivencia Intercultural y Solidaridad (Plan Convive)*, y participando en la creación del [Programa Antirumores](#) a partir de la *Estrategia antirumores para prevenir el racismo* y la [Mesa por la Convivencia](#). Estos esfuerzos han facilitado la consolidación de una red de participación ciudadana más inclusiva y diversa.

El ayuntamiento, además, forma parte de la [Red de Ciudades Interculturales \(RECI\)](#), que en el marco del programa europeo *Intercultural Cities*, aglutina ciudades comprometidas con el impulso político de gestión de la diversidad basado en la interculturalidad, que busca generar instrumentos y acciones innovadoras que promuevan la inclusión, refuercen la convivencia y los principios democráticos y fomenten la prosperidad económica y la cohesión social<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [Datos generales población de Fuenlabrada. Ayuntamiento de Fuenlabrada \(2021\)](#)

<sup>3</sup> [RECI \(2021\) Red de Ciudades Interculturales](#)

Además, Fuenlabrada fue seleccionada por la Comisión Europea, junto a otras siete ciudades europeas e iberoamericanas (Atenas, Barranquilla, Bolonia, Estocolmo, Guayaquil, Sao Paulo y Santiago) para formar parte de la [Red de Ciudades Europeas, Latinoamericanas y del Caribe para el desarrollo urbano integrado y sostenible \(URBELAC\)](#), iniciativa de cooperación entre la Unión Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) diseñado para abordar de manera conjunta los desafíos de desarrollo sostenible de las ciudades, incluyendo a los sectores privado y financiero y a instituciones públicas y académicas, promoviendo el intercambio de conocimientos y el apoyo al desarrollo de proyectos conjuntos<sup>4</sup>.

Además de la interculturalidad, otro de los retos a los que se enfrenta Fuenlabrada es la **elevada tasa de desempleo**. Fuenlabrada cuenta con 136.159 habitantes en edad laboral, es decir, personas de entre 16 y 64 años. De esa cifra, 15.829 se encuentran desempleadas, tomando datos de febrero de 2021, lo que representa una tasa de desempleo del 11,63%<sup>5</sup>. 6.115 de esas personas son hombres y 9.714 mujeres. Esta situación afecta con especial intensidad al colectivo de migrantes.

En este contexto, el Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo (CIFE) funge como Agencia de Desarrollo Local dependiente de la Concejalía de Economía, Empleo, Comercio, Industria y Cooperación Exterior del Ayuntamiento de Fuenlabrada y tiene como objetivo facilitar el acceso al empleo, fomentar la cultura emprendedora e impulsar el tejido empresarial en el municipio, con especial interés en aquellos colectivos que por sus características tienen una mayor dificultad de acceso al mercado laboral<sup>6</sup>.

Es precisamente de este conjunto de necesidades de donde nace MILMA, un proyecto financiado por la iniciativa Urban Innovative Actions (UIA) de la Unión Europea, que está concebida para dotar de recursos económicos a áreas urbanas europeas de modo que estas puedan abordar desafíos vinculados a su espacio urbano, poniendo en marcha intervenciones innovadoras. Esta financiación está, por tanto, diseñada para apoyar el testeo y pilotaje de nuevos modelos de proyectos que puedan terminar traducándose en potenciales soluciones a problemáticas urbanas reales y que muchas veces no se llevan a cabo por llevar aparejado un cierto nivel de riesgo. La aportación de la Unión Europea se dirige a respaldar proyectos piloto de esta naturaleza para, en caso de que su

---

<sup>4</sup> [URBELAC: Urban European and Latin American and Caribbean cities \(2021\)](#)

<sup>5</sup> [Paro y contratos registrados \(2021\) Observatorio local del empleo. Centro de Iniciativas para la Formación y el empleo \(CIFE\)](#)

<sup>6</sup> [CIFE: Centro de iniciativas para la Formación y el Empleo \(2021\)](#)

implementación demuestre la efectividad de sus soluciones creativas e innovadoras, proceder a su replicabilidad<sup>7</sup>.

Es así como se presenta MILMA, como un proyecto que promueve la integración entre diferentes culturas a través de un programa innovador basado en la perspectiva de integración, promoviendo mecanismos colaborativos entre habitantes locales y migrantes con el objetivo de aumentar su empleabilidad.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El origen del proyecto MILMA (*Migrants Labour Integration Model based on Acculturation*) se localiza en 2017, cuando Fuenlabrada resultó adjudicataria -junto a otras quince ciudades- en la segunda convocatoria de la iniciativa de la Unión Europea “Urban Innovative Actions”, convocatoria a la que se presentaron 206 proyectos en total.

MILMA parte de la necesidad de responder a los retos que enfrenta el ayuntamiento de Fuenlabrada, en uno de los *topic* indicados por la Unión Europea en las bases de la convocatoria: “Integración de migrantes y refugiados”. El abordaje de esta temática en el marco del proyecto tiene dos características fundamentales: la **perspectiva de integración** y la propuesta de mejora de las oportunidades de acceso al empleo en base a un **proceso formativo experimental**.

Así, la **perspectiva de integración** se convierte en un enfoque específico que defiende la necesidad de promover el contacto directo y pautado entre autóctonos y migrantes para favorecer un proceso de inclusión efectivo. Y el **proceso formativo experimental** se diseña incorporando dos elementos de innovación:

1. el **trabajo colaborativo** entre autóctonos y migrantes para la mejora de su empleabilidad, incorporando el desarrollo de capacidades técnico/prácticas,
2. el aprendizaje vinculado al **desarrollo de productos y servicios** demandados en el mercado (**business challenges – Retos empresariales**) y enmarcados en 7 temáticas identificadas por su potencial actual y futuro de generación de empleo.

Combinando estas dos características, por tanto, la propuesta pretendía generar un **modelo eficiente de acceso al empleo, reconversión profesional e integración de migrantes** que, además de contribuir a la **mejora en el número y oportunidades de acceso al empleo**, favoreciera el **intercambio y conocimiento** mutuo entre personas **autóctonas y migrantes**,

---

<sup>7</sup> [Urban Lab of Europe \(2021\) What is Urban Innovative Actions?](#)

facilitando y promoviendo su efectiva inclusión y el fortalecimiento de la cohesión social en el municipio.

En términos de innovación, otro de los elementos determinantes en el proyecto se encontraba en la base del esquema de colaboración público-privada para la promoción de la integración en el contexto urbano europeo. En esta línea, MILMA, liderado por el Ayuntamiento, se llevó a cabo a través de un consorcio formado por cinco entidades:

- [Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo \(CIFE\)](#). Organismo autónomo municipal con carácter público que, junto al Ayuntamiento, ejerce el liderazgo técnico del proyecto.
- [Fundación Santa María la Real](#). Entidad especializada en innovación para el empleo, impulsora del programa *Lanzaderas de empleo*.
- [CESAL](#). ONG que gestiona proyectos de cooperación al desarrollo, cuyo trabajo en España se centra en la atención a personas migrantes y refugiadas desde la formación para el empleo. En el proyecto participa, a través de [CESAL Educación y servicios](#), una empresa de hostelería que crea oportunidades para personas en riesgo de exclusión social.
- [Centro Cultural Islámico de Fuenlabrada](#). Organización comunitaria que trabaja representando principalmente a la comunidad musulmana del municipio en diferentes áreas: cultural, social y religiosa.
- [Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid \(ASALMA\)](#). Asociación empresarial en el ámbito de la economía social cuyo objetivo es la representación, promoción y consolidación de las sociedades laborales y de otros modelos de empresa.

## **OBJETIVO PRINCIPAL DEL PROYECTO**

El **objetivo** de MILMA es generar un modelo eficiente de acceso al empleo, reconversión profesional e inclusión que, además de contribuir a la mejora en el número y oportunidades de acceso al empleo, favorezca el intercambio y conocimiento mutuo, facilitando y promoviendo los procesos de inclusión y el fortalecimiento de la cohesión social en Fuenlabrada.

## RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Los resultados que se esperaba alcanzar con el proyecto fueron:

- 1) **Mejoradas las relaciones y actitudes** que mantienen autóctonos con migrantes. De forma concreta, se espera que el trabajo colaborativo, orientado a la consecución de empleo y con enfoque de integración, ayude a mejorar los intercambios y los niveles de conocimiento mutuo, para una verdadera integración en el contexto social.
- 2) **Generada una contribución a la reducción del número de personas desempleadas** en general y de migrantes en particular de Fuenlabrada, a través del incremento de sus opciones de acceso al mercado laboral, tras un proceso formativo experimental que capacitará a las y los participantes para desempeñar un trabajo en el marco de temáticas seleccionadas con base a su potencial como nuevos yacimientos de empleo.
- 3) **Creado un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral** con enfoque de diversidad para su implementación por parte de las Administraciones Públicas.
- 4) **Combatidos los procesos de exclusión social** de los colectivos de población migrante más vulnerables, mejorando sus perspectivas de futuro a través del **refuerzo de la empleabilidad**. La facilitación de la **reconversión profesional** de perfiles con dificultades de reincorporación al mercado laboral, evitando la perpetuación de sesgos ocupacionales por razón de nacionalidad, y promocionando itinerarios profesionales con mayor valor agregado potencial y acorde a la formación previa de los participantes.

## METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La metodología de MILMA permite la mejora de oportunidades de acceso al mercado laboral en base a un proceso de aprendizaje experimental que tiene dos elementos de innovación:

1. El **trabajo colaborativo** entre población local y personas migrantes para mejorar y aumentar sus posibilidades de empleo y el desarrollo de habilidades técnicas/prácticas.

2. **El aprendizaje conectado con el desarrollo de productos/servicios demandados por el mercado laboral** (denominados retos de negocio) y que giran en torno a nichos de mercado donde se ha identificado que pueden darse oportunidades de empleo.

MILMA plantea la implementación de **4 ediciones** de formación, cada una de ellas integrada por 7 formaciones profesionales teórico-prácticas denominadas *Business Challenge Laboratories (BC Labs)* en distintas áreas identificadas, como resultado de un análisis previo, como nichos de mercado con proyección presente y futura y que se estima que puedan ofrecer oportunidades de inserción laboral a las y los participantes. Cada BC Lab tiene una duración de entre 3 y 6 meses y se complementa con una parte de entrenamiento en competencias transversales denominado **“Equipos Experimentales de Empleo e Inclusión” (ETEIs)**. La metodología de trabajo en estos ETEIs se extrae del programa *Lanzaderas de Empleo* que, impulsado por la Fundación Santa María La Real, se basa en el desarrollo de habilidades transversales combinado con formación en competencias técnicas. El último paso es una vinculación con el mercado laboral real a través de **retos empresariales y prácticas formativas no laborales**.

A lo largo de la fase de desarrollo de los BC Labs, la integración de personas migrantes es en todo momento abordada desde la **perspectiva de inclusión**, partiendo del contacto, la colaboración y la convivencia entre personas locales y migrantes. La interacción y conocimiento mutuo entre personas de orígenes diversos contribuye a la eliminación de prejuicios, además de luchar contra los procesos de exclusión social contribuyendo a incrementar la participación de personas migrantes en el contexto social, facilitando el desarrollo personal y la mejora de sus condiciones socioeconómicas y fortaleciendo procesos de cohesión social.

De acuerdo con la Fundación Santa María la Real<sup>8</sup>, socia del proyecto y creadora del programa *Lanzaderas de Empleo*, la innovación principal del proyecto es la reinterpretación de las *Lanzaderas* a través de la combinación del fortalecimiento de **habilidades transversales y competencias técnicas mediante el trabajo grupal**, la **colaboración público-privada** y la **orientación al mercado**, es decir, la identificación de nichos de mercado y perfiles realmente demandados para la creación de las formaciones. Así, busca la participación activa de las empresas para ajustar la formación a las condiciones reales del mercado.

---

<sup>8</sup> Fundación Santa María La Real (2021). MANUAL ETEIS MILMA.

El proyecto emplea una metodología basada en cuatro pilares fundamentales:

<b>Integración</b>	<b>Trabajo colaborativo de grupos mixtos:</b> la propuesta aborda la integración de la población inmigrante a través de un trabajo colaborativo de grupos mixtos de población local e inmigrante.
<b>Participación del tejido empresarial</b>	<b>Colaboración público-privada:</b> las empresas participan en distintos niveles: creación de contenidos formativos, impartición de formaciones y acogimiento de personas en prácticas, conectando así a personas en búsqueda activa de empleo con empresas que tienen demanda laboral.
<b>Propuesta metodológica de innovación</b>	<b>Business Challenges Labs (BC Labs):</b> laboratorios de formación teórica y práctica que se concretan en retos de negocio reales que favorecen el aprendizaje sobre el sector.
<b>Entrenamiento en competencias para el empleo</b>	<b>Formación transversal enfocada en la empleabilidad:</b> a través de los laboratorios de formación no sólo se adquieren los conocimientos teórico-prácticos propios de cada uno de los BC Labs, sino una formación transversal, inspirada en la metodología de las <i>Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario</i> , que representa una nueva filosofía en la intervención social del desempleo. <i>Experimental Teams for Employment and Integration (ETEIs)</i> .

El proyecto contempla un proceso de identificación de empresas que forman parte del tejido empresarial del municipio y que están vinculadas a sectores que han sido identificados como nichos de mercado con oportunidades de ofrecer un acceso real al mercado laboral al existir necesidades de mano de obra no cubiertas. Así, se pretende que el proyecto genere **Retos de negocio (business challenges)** que permitan a las y los participantes proponer una solución para las empresas, al mismo tiempo que obtienen aprendizajes basados en la realidad laboral y fomentando su empoderamiento.

Además del proceso formativo teórico-práctico, de la formación en competencias transversales y del desarrollo de los retos de negocio, los BC Labs incorporan además un **periodo de prácticas no laborales** posterior, en empresas relacionadas con el sector en el que recibieron la formación. Estas prácticas, no incluidas en el diseño original del proyecto, se fueron introduciendo al ponerse en evidencia la dificultad de llevar a la práctica el enfoque de Retos de negocio.

Todo esto se desarrolla en el marco de una **colaboración público-privada** que permite que la **administración pública** lidere los procesos y provea los espacios y las infraestructuras; que las **empresas** se involucren en la formación técnica, favoreciendo la creación de empleo a través de la contratación de personas que han sido capacitadas para desempeñar las tareas de las vacantes de empleo; y que las **organizaciones de la sociedad civil** pongan en

valor su experiencia de formación en habilidades transversales, en integración de migrantes y en el acompañamiento y formación de personas excluidas del mercado laboral.

## **GRUPO DESTINATARIO DEL PROYECTO**

El principal grupo destinatario del proyecto es la población migrante residente en Fuenlabrada, en situación de búsqueda de empleo.

El perfil de las personas migrantes que podrían incorporarse al proyecto puede ser heterogéneo, no existiendo restricciones de edad, sexo, grupo cultural o perfil técnico, aunque sí se requeriría una base formativa mínima relacionada con el área en cuestión para la adscripción a alguno de los BC Labs como IoT, programación web front end o técnico en e-commerce. El número de migrantes que formarán parte del proyecto irá aumentando gradualmente a lo largo de su desarrollo, teniendo en cuenta la necesidad de mantener una media del 30% de migrantes en el número global de participantes de los equipos, de acuerdo a su planteamiento inicial. Por lo tanto, se espera que un total de 560 personas, de las cuales 168 serán migrantes, participen durante la implementación del proyecto.

## **PLAN DE TRABAJO Y ACTIVIDADES PREVISTAS**

Paquete de trabajo	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de fin
Preparación	Preparación	Diciembre 2016	Febrero 2018
Gestión del proyecto	Gestión del proyecto	Noviembre 2017	Agosto 2021
Comunicación	Comunicación	Marzo 2018	Agosto 2021
Implementación	Vinculación de empresas sociales	Marzo 2018	Marzo 2019
Implementación	Creación de Equipos Experimentales de Empleo (ETEIs)	Octubre 2018	Agosto 2021
Implementación	Conformación y consolidación de una red de servicios a través de los retos de negocios demandados por las empresas	Junio 2018	Abril 2021
Inversión	Desarrollo de los BCLabs	Marzo 2018	Marzo 2019
Clausura	Clausura y transferencia de conocimiento	Septiembre 2021	Agosto 2022

*\*El Anexo 3 comprende todas las actividades con sus productos y entregables originales.*



## EFFECTOS ESPERADOS

EFFECTO	DESCRIPCIÓN
Aumento de oportunidades de empleo en los nichos identificados.	Identificar los nichos de mercado demandados por las empresas permite aumentar las posibilidades de acceso al empleo.
Aumento en la autopercepción de la autonomía personal y profesional de las y los participantes.	El conocimiento sobre herramientas y estrategias de búsqueda de empleo mejora la empleabilidad y aumenta las posibilidades de inserción.
Mejora en los niveles de intercambio y mutuo conocimiento entre la población local y migrante.	El reconocimiento recíproco y la convivencia generan una mejora en la percepción entre grupos heterogéneos y promueven la reducción de prejuicios y estereotipos.
Empresas que encuentran satisfechas sus necesidades de empleo.	Formación de perfiles adecuados por las empresas para los puestos que previamente se identificaron como no cubiertos.
Inserción laboral de personas en desempleo y de personas paradas de larga duración.	Fomentar la consecución de empleo de personas participantes inscritas en el proyecto en situación de desempleo.
Acceso a nuevas oportunidades de formación reglada y/o profesional para la inserción laboral de personas en desempleo y desempleo de larga duración.	Aumento de motivación para continuar con formaciones regladas y no regladas orientadas al acceso al mercado laboral.
Integración social de las personas migrantes en el municipio de Fuenlabrada.	Mejora de la percepción de integración multicultural de los y las participantes.

El siguiente gráfico sintetiza la estrategia de intervención del proyecto a modo de esquema:

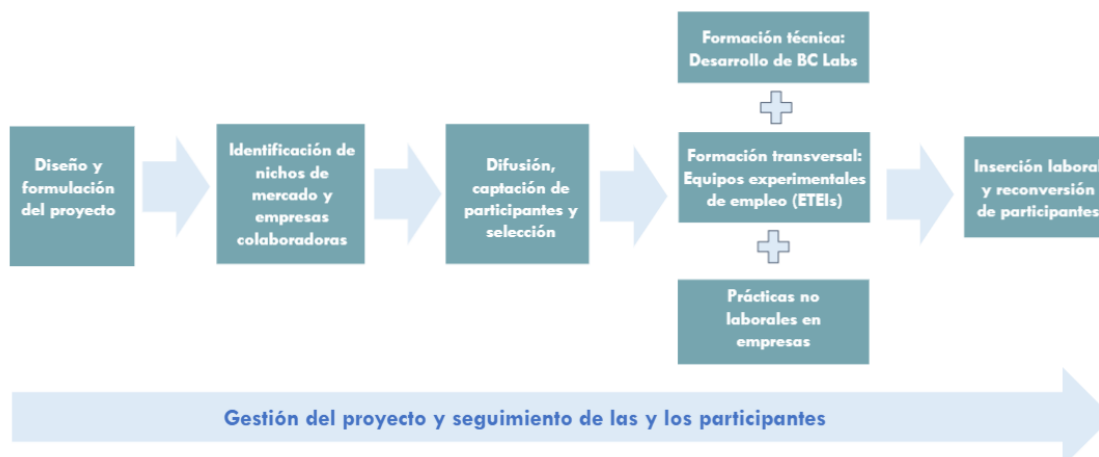


Gráfico 2

## **PRESUPUESTO**

Total, en euros (€): 4.491.677,75<sup>9</sup>

De los cuales:

Fondos FEDER (subvención UIA): 3.593.342,20€

Aportación propia: 898.335,55€

Estos fondos de aportación propia son la suma del 20% del presupuesto que aportó cada socio del proyecto.

## **MARCO LÓGICO DEL PROYECTO**

**Objetivo Específico:** crear un modelo eficiente de acceso al empleo y de integración de las personas migrantes que, además de contribuir a la mejora de la cantidad y el acceso a las oportunidades de empleo, promueva el intercambio y el conocimiento mutuo entre las personas locales y las personas migrantes, facilitando la promoción de los procesos de integración y el fortalecimiento de la cohesión social en el municipio.

---

<sup>9</sup> La sistematización no aborda cuestiones relativas a ejecución presupuestaria.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

**Tabla de resultados e indicadores**

<b>RESULTADOS 1:</b> Lucha contra los procesos de exclusión social de los grupos más vulnerables de la población migrante.	<b>RESULTADOS 2:</b> Mejora de las relaciones y los comportamientos recíprocos entre la población local y la población migrante.	<b>RESULTADO 3:</b> Reducción del número de personas desempleadas entre la población participante.	<b>RESULTADOS 4:</b> Creación de un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral con un enfoque basado en la diversidad.
<b>Indicadores R1:</b> -Al menos el 30% de los participantes de MILMA es de origen migrante.	<b>Indicadores R2:</b> Al menos un 20% de las personas participantes mejoran su percepción acerca de las relaciones locales migrantes y la calidad de sus interacciones.	<b>Indicadores R3:</b> 35% de personas desempleadas insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del BC Lab.	<b>Indicadores R4:</b> Al menos el 60% de participantes terminan formación técnica y práctica
<b>Indicadores R1:</b> -Al menos un 20% de los participantes <b>autóctonos</b> mejoran su autopercepción a su nivel de exclusión sociolaboral.  -Al menos un 20% de los participantes <b>migrantes</b> mejoran su autopercepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral.		<b>Indicadores R3:</b> Al menos 20 personas desempleadas de larga duración insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del BC Lab.	<b>Indicadores R4:</b> 500k€ de Valor de mercado añadido a los servicios prestados a las empresas a través de los BC Labs.
<b>Indicadores R1:</b>  - Nº de personas migrantes insertadas en el Mercado Laboral durante la formación y/o 6 meses después de la finalización del BC Lab.		<b>Indicadores R3:</b> Al menos el 30% de participantes tienen acceso a nuevas oportunidades de formación reglada y/o académica durante la formación y/o los siguientes 3 meses desde su finalización.	<b>Indicadores R4:</b> Al menos 15 perfiles emprendedores identificados (proyectos empresariales o empresas lanzadas).
-Nº de participantes migrantes que terminan la formación técnica y práctica y que, por lo tanto, aumentan sus oportunidades de empleo en los nichos identificados.		<b>Indicadores R3:</b> Al menos el 20% de los participantes tiene la Percepción de haber incrementado sus habilidades para acceder al mercado laboral.	<b>Indicadores R4:</b> -1 Sistematización. -Al menos 1 evento externo al año para la difusión de las experiencias y el intercambio de conocimiento.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## PRODUCTOS

ACTIVIDAD	PRODUCTO (OUTPUT)
<b>Vinculación de empresas sociales</b>	Relación de empresas con interés en la actividad de cogestión de BC Labs.
	Acuerdos firmados por 7 empresas sociales.
	Estructura programática de la capacidad técnica/práctica.
<b>Creación de los Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs) y emprendimiento</b>	Campaña de difusión para atraer participantes (locales y migrantes).
	Constitución de los ETEIs.
	ETEIs funcionando con la metodología de Lanzaderas adaptada.
	Modelo de coordinación creado para el avance paralelo del coaching (mejora de empleabilidad) y el desarrollo técnico-experimental.
	Creación de un sistema de monitoreo.
	Detectados los perfiles potenciales de emprendimiento.
<b>Conformación y consolidación de servicios de red a través de la propuesta de retos empresariales demandados por las empresas</b>	Empresas potenciales para llevar a cabo los retos de negocio identificadas.
	Red de empresas constituida a partir de la firma de acuerdos.
	Equipos Experimentales de Empleo e Integración funcionando.
	Sistema de control de calidad establecido.
<b>Implementación de los BC Labs</b>	Adecuación y rehabilitación del edificio del Centro de Formación CIFE (espacio para BC Labs).
	BC Labs y Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs): Equipos y Herramientas.

## RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO

A continuación, se presenta un recorrido detallado el proceso vivido a lo largo de la implementación del proyecto MILMA.

### CONTEXTO

Con el objetivo de brindar soluciones a la falta de empleo y fomentar la efectiva inclusión de personas de origen extranjero en el tejido social del municipio, el Ayuntamiento de Fuenlabrada impulsa políticas públicas que respondan a estas necesidades. Por ello, con el apoyo de consultores externos<sup>10</sup> para la definición de la idea y su diseño, formula la propuesta MILMA, enmarcándola en las directrices de la convocatoria europea “Urban Innovative Actions”.

Previamente a esta convocatoria, por parte del ayuntamiento ya existía una relación institucional con la Fundación Santa María La Real, que desde 2013 desarrolla el Programa *Lanzaderas de Empleo*, con el objetivo de facilitar el que personas desempleadas y colectivos en riesgo de exclusión social refuercen sus habilidades laborales y obtengan nuevas herramientas de empleabilidad para encontrar oportunidades y poder acceder al nuevo mercado laboral.

---

<sup>10</sup> Idea y diseño inicial: Fernando Varela con la colaboración de Juncal Baeza

## PROCESO 1: PREPARACIÓN DEL PROYECTO

### CREACIÓN DEL CONSORCIO

El consorcio representa la columna vertebral del proyecto, un modelo de colaboración público-privada que involucra a entidades sin ánimo de lucro, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, empresas y administración pública.

El proyecto, así, propone un consorcio formado por 6 entidades que, de manera conjunta, trabajan para generar una estrategia de intervención colaborativa. Estos socios asumen la responsabilidad en la formación, el desarrollo metodológico, el contacto empresarial y con el mercado laboral, y en el fomento de la participación activa de personas migrantes.

El líder del proyecto es el Ayuntamiento de Fuenlabrada, el primer socio es el Centro Innovación y Emprendimiento de Fuenlabrada (CIFE), el segundo de ellos es la Fundación Santa María La Real (FSMLR), autora del programa *Lanzaderas de Empleo*. Posteriormente se buscan otras instituciones para integrar el consorcio del proyecto, priorizando aquellas que aporten valor y experiencia al proyecto, permitiendo cubrir las distintas perspectivas empresariales y de la sociedad civil, y que, idealmente, posean un conocimiento valioso acerca de la realidad de Fuenlabrada.

En ese sentido, la responsabilidad del Ayuntamiento de Fuenlabrada es la de coordinación, mientras que la del CIFE es la ejecución del proyecto que contempla, en la fase de implementación, una parte activa y esencial en el desarrollo de las actividades: la identificación de las empresas colaboradoras; la convocatoria y selección de participantes, además de su seguimiento; las comunicaciones y coordinación con el resto de miembros del Consorcio; la gestión y desarrollo de los BC Labs en sus cuatro ediciones. Para abordar todas estas actividades, se puso a disposición del proyecto un equipo conformado por tres técnicas que se constituyeron como equipo de gestión y que desempeñaron un papel muy relevante en el impulso y avance del proyecto.

A continuación, una breve descripción de las tareas y responsabilidades del resto de entidades que junto al Ayuntamiento y el CIFE de Fuenlabrada conforman el Consorcio:

- **Fundación Santa María La Real (FSMLR)**

La Fundación Santa María La Real asume un papel muy relevante en la fase de implementación, liderando, junto con las técnicas del CIFE, las siguientes actividades: identificación de las empresas colaboradoras e interesadas en participar en los BC Labs; gestión y desarrollo de los BC Labs; formación a las técnicas en el desarrollo de habilidades para la empleabilidad por medio de los Equipos Experimentales de Empleo (*Experimental Teams of Employment and Inmigrantes Integration ETEIs*).

- **Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid (ASALMA)**

Al tratarse de una asociación empresarial cuyo objetivo es la promoción y consolidación de las sociedades laborales y otros modelos de empresa, así como el fomento al emprendimiento, su principal responsabilidad es implicarse en la fase de desarrollo del diseño del proyecto y, posteriormente, en la implementación identificando a las empresas para la coorganización de los BC Labs, y desarrollando, en concreto, la asistencia técnica al emprendimiento.

- **CESAL**

CESAL es una ONG que gestiona proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, acción humanitaria, sensibilización y acción social. Además de estar presente en diferentes países en vías de desarrollo, en el territorio español y específicamente en el barrio de Tetuán en Madrid, gestiona el Centro de Participación e Integración de Inmigrantes, donde se desarrollan actividades de integración social, asesoría legal, acompañamiento psicológico y asesoría socio-educativa, entre otros servicios.

CESAL, además, cuenta con CESAL Educación y servicios, una empresa social de hostelería que ofrece todo tipo de servicios de catering y hostelería. Todos sus beneficios están destinados a fomentar la formación y la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social.

Igual que el resto de socios, en la propuesta se establece que CESAL se involucre en la fase de diseño, implementación y comunicación, asumiendo posteriormente una mayor responsabilidad en la gestión y desarrollo del BC Lab de Ayudante de cocina durante las tres primeras ediciones y, posteriormente, el desarrollo del lab de Atención al cliente en la cuarta edición.

- **Centro de Cultura Islámica de Fuenlabrada**

El Centro de Cultura Islámica de Fuenlabrada es una asociación civil que desarrolla un amplio abanico de actividades orientadas a la promoción de la cultura árabe en el municipio. Su propósito es brindar un programa de acogida e inclusión social de migrantes de origen árabe, y participa activamente en diversos foros e instituciones del municipio de Fuenlabrada, como la *Mesa de la Convivencia*.

Su involucración se prevé desde la fase de diseño, implementación y comunicación, atendiendo con mayor énfasis a las tareas de difusión de la convocatoria para que alcanzase al mayor número de personas migrantes de origen magrebí, y garantizando así su participación en la selección de los perfiles.

## EL CONSORCIO

El Consorcio, por tanto, queda conformado por estas seis entidades, y para funcionamiento conjunto y en base a sus fortalezas, se diseña un mecanismo de trabajo planteado en torno a dos estructuras con objetivos y tareas diferenciados:

- 1) **Comité Directivo**, órgano de decisión y encuentro del Consorcio, conformado por un o una representante de cada entidad socia, y con el compromiso de mantener reuniones una vez al mes.
- 2) **Equipo Técnico**, órgano operativo encargado de coordinar toda la logística operativa, el seguimiento y la planificación del proyecto. Este nivel técnico desarrollaba su papel a partir de dos órganos:
  - a. Equipo Ejecutor: operador logístico del proyecto, compuesto por 3 técnicas del CIFE y 2 de la FSMLR, encargado de la gestión y manejo del proyecto. El resto de los socios se involucran en mayor o menor medida en otros aspectos del proyecto, ejecutando tareas de gestión y desarrollo que serán descritas más adelante.



- b. Comité de Análisis y Comunicación: originalmente estaba constituido un Comité de consulta y coordinación y otro de análisis y comunicación, finalmente se reestructuró en uno mismo con las funciones de la coordinación entre socios. Estas reuniones sufrieron algunas reestructuraciones a lo largo de la vida del proyecto. Estaba previsto que participasen todos los socios, pero algunos dejaron de asistir más adelante.

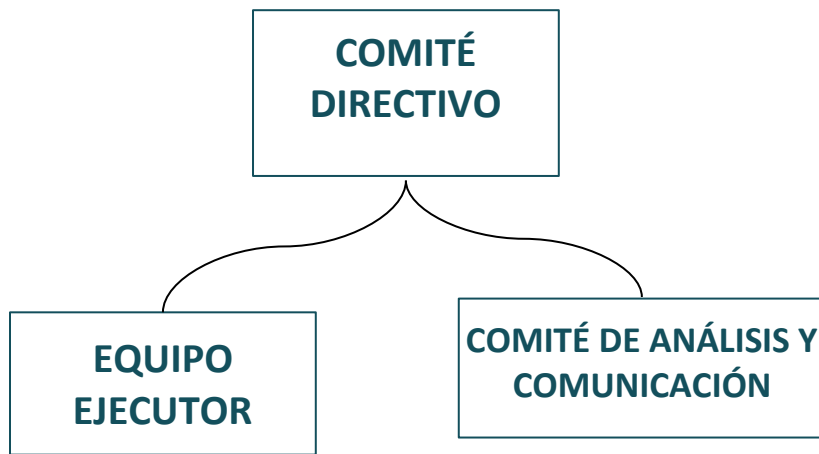





Gráfico 3. Consorcio.

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"><li>● La colaboración público-privada, sumando a asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales, sin duda ha supuesto un acierto, ya que ha permitido involucrar diferentes experiencias y puntos de vista que aportaron valiosos enfoques al proyecto.</li><li>● La experiencia de cada socio y equipo en un área supone la generación de sinergias, y los resultados de la intervención se ven mejorados por este motivo.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● El nivel en el que se involucraron los socios fue desigual, destacando una implicación muy relevante de parte del CIFE y la Fundación Santa María La Real.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La gestión de un proyecto de esta magnitud implica retos complejos para una sola entidad. Al ser un proyecto multiactor y multinivel implicó un aprendizaje continuo. Si bien hay aspectos de mejora en cuanto a la conformación y definición de estructuras de trabajo, se considera que la experiencia se desarrolló bajo un enfoque apropiado.</li><li>● Si se hubiese logrado involucrar más íntegramente a los socios, el proyecto hubiera tenido un impacto mucho mayor. Es necesario valorar los incentivos de cada socio y su nivel de compromiso de forma previa al desarrollo de la intervención.</li><li>● Para siguientes ediciones, los convenios de colaboración deberán de estar mejor detallados, incluyendo objetivos específicos, metas y un cronograma bien establecido.</li></ul>

## DISEÑO DEL PROYECTO

Las directrices de la convocatoria UIA de la Unión Europea, para la fase de diseño de las intervenciones, planteaba la necesidad de crear un equipo de coordinación que contase con la participación de todos los socios involucrados, con el propósito de garantizar la aportación de enfoques técnicos y contenidos específicos relacionados con los campos de conocimiento y experiencia de cada socio.

En base a esto, por tanto:

- El CIFE sería el encargado de contribuir a definir el detalle del proyecto experimental, el proceso formativo y el diseño de los mecanismos de seguimiento de cada una de las actividades, asegurando la participación de la ciudadanía y el apoyo a futuros emprendimientos.
- La Fundación Santa María La Real jugaría un papel clave en el diseño detallado del proyecto, asumiendo la responsabilidad de adaptar la experiencia del programa *Lanzaderas de Empleo* al proyecto MILMA y presentando una metodología para los Equipos Experimentales de Empleo (*Experimental Teams of Employment and Immigrantes Integration ETEIs*).

En el momento de diseño del proyecto, se identificaron los objetivos principales, resultados e indicadores teniendo en cuenta los factores de empleabilidad y la perspectiva de integración, y dirigiendo los elementos del diseño a los cuatro ejes de la metodología:

- Integración social de personas migrantes.
- Participación del tejido empresarial.
- Propuesta metodológica de Innovación en fortalecimiento de la empleabilidad.
- Entrenamiento en competencias para el empleo.

Al inicio del proyecto se contactó con la **Concejalía de Bienestar Social de Fuenlabrada**, para buscar posibles sinergias y profundizar en el término **aculturación** que fue planteado en un principio, y finalmente se decidió utilizar el término **integración**<sup>11</sup>, aterrizándolo a las estrategias del proyecto. Aunque, de esta forma, se hace evidente la apuesta por un claro

---

<sup>11</sup> El proyecto originalmente había planteado el término “aculturación” que de acuerdo con la RAE hace referencia a “incorporar a una persona o grupo de personas elementos culturales de otro grupo. No obstante, este término no se ajustaba del todo a los objetivos del proyecto, que eran más bien los de integrar a personas de origen extranjero, por ello se decidió emplear este término en toda la ejecución del proyecto.

enfoque de interculturalidad, sin embargo, no se introduce en la metodología el enfoque a la diversidad cultural de forma explícita, sino que se aborda de forma transversal trabajándolo a través de las actividades del proyecto, dentro de los BC Labs y los ETEIs.

En relación a los mecanismos de seguimiento de las actividades del proyecto, se tomó la decisión de externalizar el servicio a una compañía especializada. Las tareas y funciones que esta compañía debía realizar incluían:



- La evaluación externa y continua de la metodología técnica del proyecto.
- La asistencia técnica para propuesta de mejoras metodológicas.
- La colaboración en la gestión de relaciones con terceros, incluyendo la búsqueda de empresas colaboradoras.
- La evaluación financiera del proyecto.
- La evaluación del impacto de las actividades.
- La elaboración y gestión de un mecanismo de gestión de riesgos.

Este servicio no satisfizo las expectativas ya que inició su actividad en una fase ya avanzada (debido a retrasos en el proceso de licitación) y, en todo caso, la calidad de los servicios prestados no se consideró suficiente.

## **CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO**



- El diseño del proyecto fue innovador y tuvo en cuenta diferentes dimensiones de la integración social como la empleabilidad, la formación, la involucración del tejido económico del municipio. Además, los alcances e indicadores fueron los adecuados.
- Desde el punto de vista de integración de personas migrantes, el diseño del proyecto incluía acertadamente una cuota mínima de participación de personas migrantes para asegurar su acceso a la formación y posibilitar su integración laboral, elemento clave en su proceso de integración social.
- El enfoque formativo basado en el trabajo grupal con orientación intercultural se ha valorado muy positivamente desde el punto de vista de la reducción de prejuicios respecto a la migración, facilitando el conocimiento mutuo y aportando espacios de cooperación entre las y los participantes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se podría haber potenciado más el enfoque de integración de migrantes con mecanismos adicionales de integración más allá de la interacción natural que se genera en grupos heterogéneos culturalmente (perspectiva integral de integración, formación de formadores, sensibilización de empresas, etc.).</li> <li>● El seguimiento y la evaluación continua que estaban previstos no fueron desarrollados de forma satisfactoria, lo que repercutió en la toma de decisiones y en la forma de medir las acciones llevadas a cabo.</li> <li>● El diseño del proyecto contemplaba que la consultora externa que se contrató para el seguimiento también participara en otros procesos, como la creación de la red de empresas participantes en el proyecto. Al no llevarse a cabo de esta manera, el equipo de gestión del proyecto tuvo que asistir en esta área de forma directa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proyecto, en su implementación, integró la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del contexto modificando algunas actividades para alcanzar los resultados (como los retos de negocio, la adaptación de la formación a entornos virtuales durante la pandemia y el recurso a las prácticas en las empresas).</li> <li>● Valdría la pena considerar contar con especialistas en integración sociocultural y/o mediación cultural y que su participación se traduzca en actividades concretas de integración, que fomenten el intercambio entre personas migrantes y locales, la activación de conexiones entre grupos heterogéneos y un acompañamiento integral de su situación, no sólo desde una perspectiva económica sino personal y familiar.</li> <li>● Otra de las acciones que se podría valorar sería contar con una persona o un equipo de personas migrantes en el proceso de diseño del proyecto, para así considerar desde el inicio su mirada y su propia perspectiva, especialmente si el proyecto tiene el enfoque en las necesidades de personas migrantes.</li> <li>● A lo largo de la formulación del documento no se identifica claramente la perspectiva de género. Este eje transversal debería ser tomado en cuenta desde las fases más tempranas de la formulación, de modo que terminase viéndose reflejado en todos los procesos de gestión del proyecto, desde la selección de participantes al seguimiento de los mismos, en la manera de abordar temas de conciliación familiar del proyecto, y/o en la motivación para acceder a áreas tradicionalmente ocupadas por un género o el otro.</li> </ul>

## PROCESO 2: GESTIÓN DEL PROYECTO

El proceso de gestión del proyecto fue transversal a todos los demás procesos. En este apartado se detallan todas las actividades que involucró.

Al inicio de la gestión del proyecto, en un periodo que duró seis meses, un Equipo Técnico conformado por diferentes técnicos del **CIFE** fue el encargado de la preparación y ajuste del proyecto. A continuación, se realizó un concurso público a través del cual, en julio de 2018, se seleccionó a las tres técnicas encargadas de llevar a cabo la gestión del proyecto hasta su finalización.

La Fundación Santa María La Real asumió el compromiso de formar parte activa en las siguientes actividades:

- Identificación de las empresas para la gestión conjunta de BC Labs;
- Adaptación y diseño del programa de formación experimental (ETEIs);
- Aportación de conocimientos en la detección de nichos de mercado;
- Gestión de varios BC Labs en su totalidad.

Por parte de **CESAL**, su actividad estuvo centrada desde el inicio en la gestión del BC Lab de Hostelería del que era responsable. Hubo una serie de cambios en las técnicas asignadas, sin embargo se asumieron todas las tareas de gestión y desarrollo de dicho BC Lab hasta la finalización del proyecto.

En todo caso, por tanto, el CIFE, la FSMLR y CESAL fueron las tres entidades encargadas de la gestión y el desarrollo logístico y operativo de los BC Labs y de la impartición de las competencias y habilidades orientadas al empleo.

Entre las tareas que desarrollaron se encuentran:

1. Preparación y gestión administrativa del proyecto.
2. Planeación y coordinación de las tareas.
3. Identificación de los nichos de mercado.
4. Mapeo de posibles empresas colaboradoras y comunicación con éstas.
5. Prospección de empresas para recibir a participantes en prácticas.
6. Comunicación interna y logística del proyecto con actores involucrados.
7. Gestión de difusión y comunicación externa.
8. Gestión de contratos de formadores y formadoras.
9. Formación al resto del equipo en metodología *Lanzaderas*.
10. Gestión logística de los BC Labs.

11. Coordinación de firma de convenios con las empresas.
12. Formulación de criterios de selección.
13. Selección de las y los participantes.
14. Seguimiento de las y los participantes.
15. Identificación de riesgos y plan de contingencia.
16. Preparación de reportes anuales.
17. Reestructuración del proyecto post confinamiento por Covid-19.
18. Monitoreo y seguimiento de las y los indicadores.
19. Coordinación con el resto de socios involucrados.
20. Seguimiento y monitoreo financiero del proyecto.

Algunas de estas tareas se llevaron a cabo a lo largo de todo el desarrollo del proyecto. Son estas:

- Gestión administrativa.
- Planeación y coordinación de las tareas.
- Comunicación interna y externa del proyecto.
- Seguimiento de las y los participantes.
- Monitoreo y seguimiento de los indicadores.
- Coordinación entre los socios.
- Gestiones de reestructuración del proyecto de acuerdo a los planes de contingencia por riesgos.

Para la coordinación de todas estas actividades, las personas entrevistadas durante el proceso de sistematización de la experiencia coincidieron en la necesidad de haber contado con la figura de un *Project manager* (director/a de proyecto), que se centrara en liderar las tareas y la ejecución del proyecto. En el caso de MILMA, la ausencia de esta figura fue paliada por la labor de las técnicas y los mecanismos de coordinación que se establecieron entre ellas y con el resto de socios, permitiendo que el avance del proyecto y el alcance de sus objetivos no se viese comprometido.

El monitoreo y seguimiento de los indicadores del proyecto, igual que el proyecto mismo, se fue adaptando a las modificaciones correspondientes. Se destaca la flexibilidad bajo la que se llevaron a cabo estas adecuaciones, dentro del Comité Directivo y de cara al co-financiador -UIA de la Comisión Europea- que contempla la posibilidad de modificar los indicadores al considerarlo comprensible por tratarse de un proyecto piloto y experimental. En ese sentido, el seguimiento de los resultados tiene más que ver con un enfoque cualitativo y de aprendizajes que con un monitoreo cuantitativo de resultados.



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## CRONOGRAMA





## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"><li>● A pesar del reto que supuso la pandemia y el confinamiento asociado, que exigió un rediseño del proyecto para que este pudiera adaptarse a nuevos formatos y herramientas, el ajuste pudo llevarse a cabo. Se hicieron tutorías personalizadas, se contó con equipos para las personas participantes, se digitalizaron los contenidos formativos y se desarrollaron MOOCS. En ese sentido, es necesario destacar la resiliencia y la capacidad de adaptación a los acontecimientos adversos.</li><li>● Todas las personas entrevistadas para la elaboración de esta sistematización coincidieron en la profesionalidad de las técnicas que coordinaron el proyecto, destacando que, en todo momento, contaron con todo el material necesario para las actividades de los BC Labs, recibiendo un acompañamiento continuo y estable a sus necesidades y apoyo específico cuando se necesitó reformular alguna cuestión en particular.</li><li>● Al tratarse de un proyecto innovador y piloto, se revela como muy positiva la flexibilidad de adaptar el programa a los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos en aras de conseguir mejores resultados.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La figura de director/a de Proyecto se echó en falta en el proceso de toma de decisiones y gestión del proyecto. Las técnicas involucradas fueron tomando decisiones, aunque se vieron desbordadas dada la simultaneidad de muchos procesos. Para un proyecto de esta magnitud sería clave contar con ese perfil de director/a de proyecto.</li><li>● Hubo algunos momentos en los que se detectó desbordamiento y/o descoordinación entre las personas integrantes del Equipo Ejecutor, interpretaciones diferentes por parte de los socios, e incluso de las actividades. Esto se vio reflejado en las encuestas de la 1ª edición, por ejemplo.</li><li>● Los procesos administrativos, especialmente las licitaciones públicas, fueron lentos y retrasaron otros procesos operativos del proyecto.</li><li>● Las deficiencias en el servicio externo prestado para el seguimiento han generado dificultades en el monitoreo de indicadores, fuentes de verificación y gestión de resultados.</li></ul>



- Es clave contar con una figura de director/a de Proyecto por varios motivos:
  - Es fundamental para traducir operativamente la estrategia y nutrirla de elementos clave para su evolución.
  - Favorece la integración del equipo ejecutor, divide tareas y establece objetivos de trabajo. Evita la duplicidad de roles, disemina posibles confusiones y aúna puntos de vista.
  - Es el eje conductor entre los objetivos institucionales y los objetivos de la operación del proyecto.
- En la conformación del equipo de trabajo, sería importante contar con una persona cuyas responsabilidades sea únicamente administrativas y de gestión de tareas con el Ayuntamiento, facilitando así los procesos.
- Es necesario contar con mayor implicación de los socios del proyecto, identificando en cada uno de ellos, por lo menos, a un miembro representante que favorezca la comunicación y el trabajo en conjunto de cara al cumplimiento de los objetivos comunes.
- Uno de los factores que se destacan del proyecto es que, a diferencia de otros proyectos que se miden en términos cuantitativos y cualitativos, MILMA fue medido en términos de aprendizaje y metodologías replicables, lo que otorgó mucha flexibilidad al momento de reorientar el proyecto o modificar algunos elementos que estaban planteados al inicio en la formulación técnica.

## PROCESO 3: COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación comprendió todas las actividades comunicativas y de difusión, tanto internas como externas al proyecto. Para ello, se diseñó una **Estrategia de comunicación** conjunta que fue desarrollada desde el Consorcio.

El Equipo Técnico fue el encargado de desarrollar todas las actividades comunicativas que incluyeron:

- Actividades de *networking*,
- Creación de material comunicativo digital y físico como los logos, la página web, los flyers, los pósters, las redes sociales, el *newsletter*, los boletines de prensa, los vídeos, las conferencias de prensa, las visitas a la radio, entre otros.

También en este apartado se llevaron a cabo las actividades públicas como eventos de presentación avances y resultados. Desde el inicio del proyecto hasta el final se envió un *newsletter* vía correo electrónico a todos los suscriptores y suscriptoras. La estructura de esta newsletter se presenta a continuación:



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Por correo convencional (buzoneo) se enviaron flyers con información del ayuntamiento, como éstos:

## Nuevos Laboratorios de Formación del Proyecto MILMA

Pásate por la web del Proyecto Europeo MILMA ([www.milma-fuenlabrada.es](http://www.milma-fuenlabrada.es)) y entérate de toda la oferta formativa GRATUITA que podemos ofrecerte.

Descarga el formulario de inscripción en el apartado FÓRMATE de nuestra web, envíanoslo a [MILMA-UIA@ayto-fuenlabrada.es](mailto:MILMA-UIA@ayto-fuenlabrada.es) y no pierdas la oportunidad de participar en una formación innovadora en profesiones altamente demandadas.

Para más información y seguir el día a día del proyecto, síguenos en redes. Este verano podrás ir descubriendo más sobre nuevas formaciones:

Web: [milma-fuenlabrada.es](http://milma-fuenlabrada.es) Instagram: [Milma.fuenlabrada.es](https://www.instagram.com/Milma.fuenlabrada.es) Facebook: [Milma Fuenlabrada](https://www.facebook.com/MilmaFuenlabrada) Twitter: [@milmafuenla](https://twitter.com/milmafuenla)

Este proyecto está co-financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través de Acciones Urbanas Innovadoras

**SESIONES INFORMATIVAS**

**Martes 17 de septiembre y 1 de octubre**  
10:00 a 11:00 h. Programación Web Front End  
11:30 a 12:30 h. Gestión de Residuos Urbanos e Industriales  
13:00 a 14:00 h. Ayudante de Jardinería

**Miércoles 18 de septiembre y 2 de octubre**  
10:00 a 11:00 h. Auxiliar de Tapicería  
11:30 a 12:30 h. Instalador/a de Pavimentos y Revestimientos Ligeros

**Jueves 19 de septiembre y 3 de octubre**  
10:00 a 11:00 h. Atención a Personas Dependientes  
11:30 a 12:30 h. Ayudante de Cocina

LUGAR: Salón de Actos del CIFE, Avd. de las Provincias, 33

## Nuevos Laboratorios de Formación del Proyecto MILMA

Visita la web del Proyecto Europeo MILMA ([www.milma-fuenlabrada.es](http://www.milma-fuenlabrada.es)) y entérate de toda la oferta formativa GRATUITA que podemos ofrecerte y rellena el formulario de inscripción online en el apartado FÓRMATE.

**SESIONES INFORMATIVAS**

**Martes 11 y 25 de febrero**  
10:00 a 11:00 h. Gestión de residuos industriales y urbanos  
11:30 a 12:30 h. Diseño y programación Web  
13:00 a 14:00 h. Ayudante de jardinería

**Miércoles 12 y 26 de febrero**  
10:00 a 11:00 h. Técnico especialista en logística y almacén  
11:30 a 12:30 h. Instalador/a de Pavimentos y Revestimientos Ligeros

**Jueves 13 y 27 de febrero**  
10:00 a 11:00 h. Celador/a en instituciones sanitarias  
11:30 a 12:30 h. Ayudante de cocina

Salón de Actos del CIFE. Avenida de las Provincias, 33

Para más información y seguir el día a día del proyecto, síguenos en redes.

milma-fuenlabrada.es MilmaFuenlabrada  
Milma.fuenlabrada.es @milmafuenla

Este proyecto está co-financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través de Acciones Urbanas Innovadoras

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

También en los boletines con información de las actividades del CIFE, se repartió información como la siguiente:



**Fuenlabrada**  
**DINÁMICA**  
PROGRAMACIÓN ONLINE  
enero-marzo 2021

Acción innovadora

**TALLERES DE ORIENTACIÓN LABORAL**

- BUSINESS ENGLISH!!!
- WORKSHOPS
- CURSOS / MONOGRÁFICOS
- ÁREA DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES/AS
- PROGRAMA VULCANO
- PROGRAMA MILMA
- AGENCIA MUNICIPAL DE EMPLEO CIFE
- PUNTO DE ASESORAMIENTO COMERCIAL A EMPRESAS Y EMPRENDEDORES/AS
- ESCUELA 3.0 DE FORMACIÓN

Participación gratuita y abierta previa inscripción en la web: [cife-fuenlabrada.es](http://cife-fuenlabrada.es) hasta completar aforo

Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo (CIFE)  
Ayuntamiento de Fuenlabrada, 38  
91.606.25.12 • e-mail: [info@cife-fuenlabrada.es](mailto:info@cife-fuenlabrada.es)

**TALLERES DE ORIENTACIÓN LABORAL**

- ELABORACIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE**  
10:00 h a 12:00 h, en fecha a elegir:  
18 de enero  
2 de febrero  
2 de marzo
- ESTRATEGIAS BÚSQUEDA DE EMPLEO**  
10:00 h a 12:00 h, en fecha a elegir:  
20 y 21 de enero  
4 y 5 de febrero  
4 y 5 de marzo
- PROCESOS DE SELECCIÓN: ENTREVISTA LABORAL**  
10:00 h a 12:00 h, en fecha a elegir:  
25 y 26 de enero  
9 y 10 de febrero  
10 y 11 de marzo
- REDES SOCIALES: USO PROFESIONAL**  
10:00 h a 12:00 h, en fecha a elegir:  
27 de enero  
15 de febrero  
12 de marzo
- ENTREVISTA VIRTUAL**  
10:00 h a 12:00 h, en fecha a elegir:  
28 y 29 enero  
11 y 12 de febrero  
15 y 16 de marzo
- BUSINESS ENGLISH!!!**
- CONVERSATION CLUB**  
Jueves 19:00 h a 20:30 h  
21, 28 de enero y 4, 11, 18 de febrero

**WORKSHOPS**

- "¿CÓMO VENDER AHORA? TU PLAN DE ACCIÓN"**  
Ponente: Lourdes García, experta en marketing  
10:00 h a 13:00 h  
27 de enero
- "DIGITALIZA TU NEGOCIO EN LINKEDIN"**  
Ponente: Berta Moteos, especialista en LINKEDIN  
10:00 h a 13:00 h  
17 de febrero
- "IDENTIDAD DIGITAL. MARCA PERSONAL PARA LA VIDA MODERNA"**  
Ponente: Raquel Carrera, especialista en marketing digital y socio de Noor, agencia de marketing  
10:00 h a 13:00 h  
24 de marzo

**CURSOS / MONOGRÁFICOS**

- MONOGRÁFICO "Puesta en valor de competencias para mayores de 45 años"**  
Autoconocimiento, motivación y desarrollo de competencias de personas mayores de 45 años. Su transformación personal y digital.  
10:00 a 14:00 h  
24 de febrero
- MONOGRÁFICO-WEBINAR "Marketing Digital para comercios y hosteleros"**  
Facilitar a nuestros comercios y establecimientos herramientas y estrategias de marketing digital para mejorar y fidelizar al cliente.  
Imparte PISTO ACADEMY

**ÁREA DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES/AS**

- Servicio de emprendimiento.**  
Con el objetivo de apoyar la creación, desarrollo y consolidación de proyectos empresariales o comerciales en nuestro municipio.  
Se ofrecen acciones de asistencia técnica especializada para ayudar en el proceso de creación, establecida y puesta en marcha de la actividad empresarial:  
- Asesoramiento, apoyo y asesoramiento a emprendedores.  
- Punto de Atención al Emprendedor gestión del punto PAC, ante OJE (plazamiento de actividades).  
- Formación para Emprendedores y Empresas.  
- Viverr de Empresa y Espacio Coworking.  
Punto en contacto a través de: 916062512 y [cife.fuenlabrada.es](http://cife.fuenlabrada.es)

**PROYECTO VULCANO**

Dirigido prioritariamente a desempleados de larga duración. Se pondrán en marcha durante a lo largo del primer trimestre del 2021 lo siguientes itinerarios:  
- TELEASISTENCIA  
- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
Inicio: Enero/febrero 2021  
Más información e inscripción en la web del CIFE: [www.cife-fuenlabrada.es](http://www.cife-fuenlabrada.es)

**PROGRAMA MILMA**

Proyecto europeo de empleo que permite la reconversión y cualificación profesional. Se inicia la cuarta edición en la que se pondrán en marcha entre otros los CLUBS:  
- CULABORIA  
- MODA DE ALMACÉN  
- TÉCNICA EN COMERCIO ELECTRÓNICO  
- ATENCIÓN AL CLIENTE  
- INSTALACIÓN DE PAVIMENTOS LIGEROS  
- ARGENTE DE JARDINERÍA

**AGENCIA MUNICIPAL DE EMPLEO CIFE**  
Nº de autorización: 13/0000023

- La Agencia Municipal de Empleo del CIFE gestiona ofertas de trabajo de empresas de la zona sur.**  
Valoramos los perfiles en función de la actividad de las empresas derivadas a los convalidados a estas. Si buscas trabajo, inscríbete a través de:  
[cife.infoajyto-fuenlabrada.es](http://cife.infoajyto-fuenlabrada.es)  
[cife-fuenlabrada.es](mailto:cife-fuenlabrada.es)  
inscripciones@cife-demanda-empleo  
916062512  
Como Agencia de Empleo también realizamos acciones relacionadas con la búsqueda de empleo:  
- Orientación e información profesional.  
- Asesoramiento informático.  
- Desarrollo de habilidades técnicas.  
- Mejoramiento de los procesos de selección de personas.
- PUNTO DE ASESORAMIENTO COMERCIAL A EMPRESAS Y EMPRENDEDORES/AS**
- Servicio de asesoramiento en estrategias de comercialización y marketing.** Dirigido a emprendedores/as, empresas y comercio de proximidad de Fuenlabrada.  
- Atención individualizada presencial y telefónica a parte individual de vida.  
- Inscripción en: [cife.fuenlabrada.es](http://cife.fuenlabrada.es)
- ESCUELA 3.0 DE FORMACIÓN**
- Oferta formativa online en una plataforma más dinámica e interactiva.**  
- 750 horas gratuitas en cursos de Formación Continua.  
- 100 horas gratuitas en cursos de Formación Continua.  
- 100 horas gratuitas en cursos de Formación Continua.

<http://cife.fuenlabrada.es/avudae-municipalocovid19/en-el-cife>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

El tríptico del proyecto fue el siguiente:

**¿Qué es MILMA?**  
Migrants Labour Integration Model Based on Acculturation Project. MILMA es un proyecto innovador y experimental que se desarrolla en Fuenlabrada en el marco del programa europeo UIA (Urban Innovative Actions) se propone la inserción de personas en búsqueda activa de empleo del municipio a través del trabajo colaborativo y el emprendimiento. La iniciativa busca la participación activa de las empresas para que la formación y la actividad se ajuste a las condiciones reales del mercado.

**¿Quiénes somos?**  
Para desarrollar el proyecto el Ayuntamiento de Fuenlabrada se ha acompañado de cinco socios: el Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo (dependiente del Ayuntamiento) la Fundación Santa María la Real, la Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid (ASALMA), la ONG CESAL y el Centro de Cultura Islámica de Fuenlabrada.

El proyecto MILMA es una oportunidad para Fuenlabrada puesto que pone a la ciudad en el escaparate europeo y en la vanguardia de las iniciativas experimentales de empleo, emprendimiento e inclusión social. No hay que olvidar que Fuenlabrada forma parte de un reducido grupo de 93 ciudades europeas elegidas para desarrollar este tipo de proyectos de entre 584 candidaturas.

MILMA es sobre todo una oportunidad para las personas desempleadas porque va a permitir poner en marcha una acción innovadora para formar a estas personas en sectores con alto potencial de empleabilidad. Y todo ello, además, profundizando en las políticas de inclusión en las que Fuenlabrada es desde hace años una referencia en toda Europa.

Pero MILMA es también una oportunidad para las empresas puesto que les ofrece no solo la proyección y la visibilidad de un proyecto con Marca Europa, sino también les permite actuar en la formación de trabajadores y trabajadoras con un alto valor añadido.

Fuenlabrada mira a Europa. No solo para traer a nuestra ciudad los recursos y las experiencias que nos puedan permitir seguir creciendo, sino también para llevar nuestras buenas prácticas y nuestras políticas a Europa con el fin de servir de ejemplo a otras muchas ciudades.

**Javier Ayala**  
Alcalde de Fuenlabrada

- El proyecto de Fuenlabrada es uno de los **16 proyectos elegidos** por la UE de entre 584 proyectos de 26 países.
- El proyecto tiene una duración de **36 meses** y un presupuesto de **4,5 millones de euros**.
- La UE aporta casi **4 millones de euros** a través de Urban Innovative Actions.
- Fuenlabrada es la **tercera ciudad con más habitantes** de la Comunidad de Madrid.
- El **41,7%** de la población es menor de **35 años**.
- Fuenlabrada es la **segunda ciudad** de la Comunidad de Madrid con **mayor actividad económica**, 16.654 empresas.

**¿Cómo trabajamos?**  
Conectamos empresas con personas en búsqueda activa de empleo por medio de tutelajes profesionales del sector aplicando metodologías de "aprende haciendo" para el desarrollo de productos y servicios demandados por el mercado.

Se desarrollarán **7 BC Labs** en sectores con alto potencial de empleabilidad:

- Producción verde.
- Creación urbana y reciclaje.
- Comunicación y producción multimedia.
- Internet de las cosas.
- Producción digital.
- Atención a personas dependientes.
- Catering y restauración.

**¿Eres una empresa?**  
Trabajaremos en la captación y adaptación del talento a la cultura empresarial.

**Beneficios:**

- Invierte en capital humano.
- Promoción de productos y servicios innovadores
- Alta proyección de la compañía gracias a la Marca Europa del proyecto.
- Reconocimiento social de la empresa.
- Beneficios desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Posibilidad de ofrecer prácticas profesionales a personas formadas según las necesidades de su sector.
- Una bolsa de trabajadores y trabajadoras amplia y específicamente formados.

**Acciones MILMA**

- Equipos experimentales de empleo y formación
- BC LABS
- Red de Empresas

## PRESENCIA ONLINE

Las cuentas de redes sociales son las siguientes:



**Facebook** con 571 likes y 649 seguidores:

<https://www.facebook.com/milma.fuenlabrada.es>



**Twitter** con 204 seguidores: <https://twitter.com/milmafuenla>



**LinkedIn** con 250 seguidores:

<https://www.linkedin.com/company/milmafuenlabrada/>



**Instagram** con 924 seguidores:

<https://www.instagram.com/milma.fuenlabrada.es/>



**YouTube** con 64 suscriptores:

[https://www.youtube.com/channel/UC\\_xoGr1mTFJuoQtG47CQuIQ](https://www.youtube.com/channel/UC_xoGr1mTFJuoQtG47CQuIQ)

**Y las páginas web:**

- La página web del proyecto: <https://www.milma-fuenlabrada.es/es>
- La página del CIFE del proyecto: <https://cife-fuenlabrada.es/nuevos-laboratorios-formacion-del-milma/>
- La página de la UIA del proyecto: <https://www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/fuenlabrada>
- La página de CESAL del proyecto: [https://www.cesal.org/ong/ano-2019/una-nueva-oportunidad-para-el-empleo-gracias-al-proyecto-milma\\_4118\\_595\\_6158\\_0\\_1\\_in.html](https://www.cesal.org/ong/ano-2019/una-nueva-oportunidad-para-el-empleo-gracias-al-proyecto-milma_4118_595_6158_0_1_in.html)
- La página de ASALMA del proyecto: <https://asalma.org/proyecto-milma/>

## DISEÑO IDENTIDAD GRÁFICA DEL PROYECTO:

### LOGO MILMA



### Vídeo de lanzamiento del proyecto MILMA



A continuación, algunos ejemplos de sus publicaciones dentro de redes sociales:



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN



**¡Inscríbete para participar en el proceso selectivo!**  
 2ª edición LABORATORIOS GRATUITOS DE FORMACIÓN

[www.milma-fuenlabrada.es](http://www.milma-fuenlabrada.es)

Para más información:  
 Llámamos al 916 062 512 de 09:00 hrs. a 15:00 hrs.  
 o escribenos a MILMA-UIA@ayto-fuenlabrada

**NUEVOS CURSOS**

- Ayudante de jardinería
- Gestión de Residuos
- Atención a personas dependientes en instituciones sociales
- Ayudante de cocina
- Instalador/a de Pavimentos y Revestimientos Ligeros
- Auxiliar de papicera
- Programación Web Front End

**MILMA CONSEJOS**  
 AÑADE EL MARCO DE #OPENWORK A TU PERFIL DE LinkedIn

**MOOC MILMA**  
 FORMADOR ONLINE GRATIS  
 LA IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

**3ª Edición de MILMA**  
 Día Internacional del Orgullo LGTB+  
 "Sororidad y feminismo para TRANSformar."

**MILMA CONSEJOS**  
 2ª Edición de MILMA

**FORMACIÓN GRATUITA**

**4ª Edición MILMA**  
**¡COMENZAMOS!**  
 Bienvenidos al Proyecto Milma  
 BC LAB de Fuenlabrada en formato electrónico (virtualidad online)

[www.milma-fuenlabrada.es](http://www.milma-fuenlabrada.es)

**FORMACIÓN PRÁCTICA GRATUITA**  
**INSTALADOR/A DE PAVIMENTOS LIGEROS**

ALTA INSERCIÓN LABORAL, PRÁCTICAS EN EMPRESAS

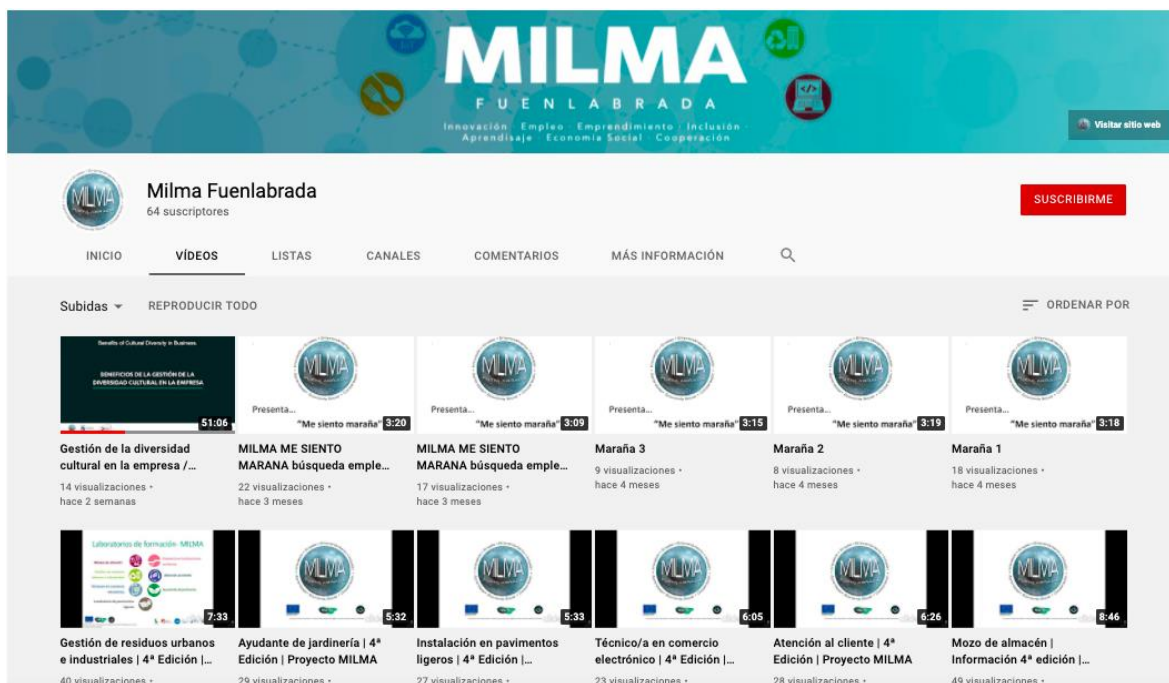
**E-learning**

[www.milma-fuenlabrada.es](http://www.milma-fuenlabrada.es)



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

En su canal de YouTube cuenta con más de 65 producciones audiovisuales que recogen la voz de los diferentes actores involucrados, experiencia de: participantes, empresas, formadores y formadoras, socios, técnicas, ayuntamiento de Fuenlabrada, reconstrucción del proceso de BC Labs, de prácticas, entre otros contenidos.



En el siguiente link se puede ver la recopilación del proceso vivido en MILMA: [https://www.youtube.com/watch?v=92QONQjv15o&ab\\_channel=AyuntamientodeFuenlabrada](https://www.youtube.com/watch?v=92QONQjv15o&ab_channel=AyuntamientodeFuenlabrada)

En general, las redes sociales del proyecto estuvieron muy activas todo el tiempo por lo que hay contenido en todas las plataformas (gráfico, audiovisual, fotográfico, documentación, información, entre otro material) que ha permitido no sólo a las personas participantes, sino al público en general, enterarse del proyecto y de su desarrollo.

## Presencia en medios

El proyecto además tuvo repercusión en medios locales, a continuación, una lista de las notas publicadas en los medios de comunicación:

### 2018

- La Vanguardia (2018). Fuenlabrada incorpora a 40 empresas al proyecto europeo de innovación Milma.  
<https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20181128/453223017022/fuenlabrada-incorpora-a-40-empresas-al-proyecto-europeo-de-innovacion-milma.html>
- Cadena SER. (2018). Cuarenta empresas forman ya parte del proyecto europeo MILMA en Fuenlabrada.  
[https://cadenaser.com/emisora/2018/11/28/ser\\_madrid\\_sur/1543424079\\_658430.html](https://cadenaser.com/emisora/2018/11/28/ser_madrid_sur/1543424079_658430.html)
- Al cabo de la calle (2018). Cuarenta empresas colaborarán en el proyecto europeo de empleo MILMA.  
<https://alcabodelacalle.es/fuenlabrada-cuarenta-empresas-colaboraran-en-el-proyecto-europeo-de-empleo-milma>

### 2019

- Cadena SER (2019). Fuenlabrada comienza la segunda fase del proyecto europeo MILMA.  
[https://cadenaser.com/emisora/2019/09/10/ser\\_madrid\\_sur/1568107825\\_229987.html](https://cadenaser.com/emisora/2019/09/10/ser_madrid_sur/1568107825_229987.html)
- Fuenlabrada noticias. (2019). Arranca la segunda fase del proyecto europeo MILMA en Fuenlabrada.  
<https://fuenlabradanoticias.com/art/93793/arranca-la-segunda-fase-del-proyecto-europeo-milma-en-fuenlabrada>

## 2020

- Onda Fuenlabrada (2020). Finaliza la remodelación del edificio los arcos, recuperando su estructura original.

<http://ondafuenlabrada.es/finaliza-la-remodelacion-del-edificio-los-arcos-recuperando-su-estructura-original/>

- Fuenlabrada Noticias (2020). El Hospital de Fuenlabrada se incorpora al proyecto europeo MILMA.

<https://fuenlabradanoticias.com/art/95212/el-hospital-de-fuenlabrada-se-incorpora-al-proyecto-europeo-milma>

## 2021

- Castillejo, David. (2021). FUENLABRADA/ La ciudad, seleccionada entre 500 para participar en una iniciativa sobre innovación urbana. Noticias para municipios.

<https://noticiasparamunicipios.com/municipios-madrid/fuenlabrada-la-ciudad-seleccionada-entre-500-para-participar-en-una-iniciativa-sobre-innovacion-urbana/>

- Gómez, A. (2021). El Proyecto MILMA, un éxito en Fuenlabrada: Más de 500 personas han participado en cuatro ediciones. Soy de.com.

<https://www.soy-de.com/noticia-fuenlabrada/el-proyecto-milma-un-exito-en-fuenlabrada-45370.aspx>




- Fuenlabrada Noticias (2021). Más de 500 personas han participado en Fuenlabrada dentro del proyecto europeo MILMA.

<https://fuenlabradanoticias.com/art/100572/mas-de-500-personas-han-participado-en-fuenlabrada-dentro-del-proyecto-europeo-milma>

- Castillejo, David (2021). FUENLABRADA/Uno de cada tres participantes en el proyecto europeo MILMA encuentra trabajo.

<https://noticiasparamunicipios.com/municipios-madrid/fuenlabrada-uno-de-cada-tres-participantes-en-el-proyecto-europeo-milma-encuentra-trabajo/>

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proyecto tuvo gran difusión a través de los medios locales. Sus redes sociales se mantuvieron muy activas y se activaron los canales de comunicación institucionales del ayuntamiento.</li> <li>● Los canales de comunicación fueron los adecuados: medios digitales, medios físicos, canales convencionales como la radio, las revistas, canales nuevos como las redes sociales, la estrategia de comunicación tuvo un gran impacto a nivel de municipio y a nivel de Comunidad Autónoma.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dentro de la gestión del proyecto existían dos equipos, uno que se encargaba de la comunicación a nivel institucional/oficial y otro técnico. La comunicación entre estos dos equipos no fue fluida, lo que provocó que se produjeran materiales que no se ajustaban del todo al desarrollo metodológico.</li> <li>● Se contrató a una persona para cubrir el puesto de <i>Community Manager</i>, sin embargo, su dedicación al proyecto era de media jornada y durante un tiempo determinado. Esto generó que no se pudiese garantizar la continuidad en el diseño gráfico, ni en el tipo de publicaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para un proyecto de esta magnitud, habría que hacer una inversión considerable en un diseño transversal a todos los procesos del proyecto, lo que permitiría que gráficamente hubiese continuidad y que el diseño resultase atractivo para el público meta del proyecto. Esto se puede hacer con una persona que cumpla las funciones de diseño y/o con la colaboración externa de una agencia de comunicación.</li> <li>● Se tiene que contar con una Estrategia de Comunicación que involucre mecanismos para la producción de materiales respondiendo a las necesidades del desarrollo metodológico y que tenga en cuenta también los compromisos institucionales, sin que esto provoque un conflicto de comunicación a lo interno del proyecto.</li> <li>● Valdría la pena contar con un perfil exclusivamente encargado de todas las labores de comunicación, tanto a nivel institucional como nuevos canales de comunicación, la gestión con medios de comunicación y la logística de los eventos.</li> <li>● Cuanta mayor es la exposición mediática, mayor alcance tiene el proyecto, por lo que invertir en el proceso de comunicación redundará en un impacto positivo para el proyecto.</li> </ul>

## PROCESO 4: VINCULACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES

Una de las metas clave de MILMA para integrar al tejido empresarial en sus procesos pasaba por vincular a empresas que pudieran sumarse al proyecto a través de diferentes formas de colaboración. Las temáticas de negocio de empresas debían corresponder a los nichos de mercado identificados y reunir una serie de aspectos no excluyentes entre sí, es decir, podían cumplir uno de ellos o todos:

- Que trabajen en sectores clave con una demanda de mano de obra insatisfecha.
- Que representen a sectores estratégicos en el municipio. Aquí se abre el abanico a sectores innovadores y otros de carácter sostenible, ambiental y de impacto positivo.
- Que fueran capaces de identificar contenidos y competencias necesarias para los puestos de trabajo demandados.

Así, la estrategia del proyecto contempla la creación de una red de empresas que pudieran trabajar con diferentes niveles de implicación, formatos diferentes de generación de contenidos que se ajustaran a la realidad del mercado laboral y que, en todo caso, generasen oportunidades de trabajo, en la medida de lo posible, en los nichos de mercado con demanda de mano de obra no cubierta.

La innovación que proponía la formulación técnica de MILMA fue, por una parte, involucrar a sectores punteros como el de las nuevas tecnologías, junto con empresas sociales y que tuvieran más que ver con desarrollo sostenible y el desarrollo de los Business Challenges (Retos de negocio).

Las actividades contempladas en el Plan de Trabajo de la formulación técnica son las siguientes:

- Identificación de potenciales empresas que quisieran involucrarse en el proyecto.
- Comunicación con las empresas, presentación del proyecto.
- Selección de empresas, gestión y firmas de los acuerdos de colaboración.
- Coordinación de empresas que dirigirán los BC Labs.
- Definición teórica-práctica de los módulos formativos.
- Estructura programática y metodológica de los BC Labs.

En el mapeo de empresas estuvieron involucradas las técnicas del CIFE y de Fundación Santa María La Real llegando a reunir en una base de datos a más de 620 posibles empresas colaboradoras, con quienes se inició el contacto. A continuación, se mantuvo un seguimiento con aquellas que tomaron la decisión de participar en la iniciativa. De todas

estas empresas, finalmente participaron 163 en diferentes modalidades como realización de prácticas, liderazgo de BC Labs, visitas presenciales, talleres o conferencias, o acciones de carácter transversal.

A continuación, se presenta un recuadro con el recuento de las empresas involucradas en cada una de las ediciones del proyecto.

EDICIÓN	EMPRESAS PARTICIPANTES <sup>12</sup>
Edición 1	57
Edición 2	47
Edición 3	32
Edición 4	27
Total:	163

Desde el Ayuntamiento de Fuenlabrada aseguran que, previamente a la puesta en marcha del proyecto, se tenía una idea definida de las empresas que querían que participaran en el proyecto:

- grandes empresas con estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) definidas, o
- empresas en sectores donde se consideraba que podrían darse espacios de contratación en el mercado de trabajo y que tuvieran que ver con nuevos modelos de negocio, herramientas digitales, e innovación.

Sin embargo, una vez que se aterrizó a la realidad de los perfiles de las y los participantes, se hizo evidente que estos perfiles no siempre encajaban con los que esas empresas estaban buscando, por lo que fue necesario adecuar la estrategia vinculando a otras empresas que no estaban inicialmente previstas ni identificadas, pero que podían estar demandando mano de obra y empleados con perfiles más acordes al de las y los participantes de MILMA.

Este hecho marca un momento muy particular y decisivo en el desarrollo del proyecto: se requiere hacer un rediseño de ciertos planteamientos de MILMA, orientando su modelo hacia sectores más tradicionales y hacia empresas con una naturaleza más local y una menor dimensión.

---

<sup>12</sup> El listado completo de empresas que participaron y el tipo de colaboración en las cuatro ediciones, queda descrito en el Anexo 4 del Informe.

El tejido empresarial de Fuenlabrada se caracteriza por acumular una mayor cantidad de fuerza laboral activa en el segmento de las Pymes y microempresas. Cuando se hizo difusión del proyecto en este segmento, muchas de estas pequeñas empresas se mostraron interesadas en participar. Sin embargo, en muchos de los casos no poseían la capacidad logística u operativa necesaria para asumir toda la responsabilidad ellas solas, por lo que se decidió formar grupos de empresas para que, conjuntamente, gestionasen diferentes BC Labs.

Este fue el caso, por ejemplo, del BC Lab de Instalación de pavimentos ligeros, en el que las asociaciones de empresas decidieron participar en la organización para formar a las y los participantes de acuerdo a sus necesidades de personal (las empresas en este nicho tienen una demanda alta de personal, necesitando capacitar a las personas interesadas en aspectos específicos de su actividad).

Muchas de estas pequeñas empresas necesitan identificar personal para trabajar en sus pequeños nichos que en muchas ocasiones son de una elevada especificidad, por lo que hay oficios que se están quedando obsoletos y donde, sin embargo, sí se generan vacantes en el mercado laboral. Por ello, la decisión de reestructurar y redefinir las temáticas de los BC Labs, aunque en algunos casos supuso restar parte de la innovación que caracterizaba al modelo, en la mayoría de ellos dio garantías de mayores posibilidades de acceso al mercado laboral de los perfiles capacitados. Esto también sucedió en el caso del curso de Celadores/as, por ejemplo, que se desarrolló en colaboración con el Hospital de Fuenlabrada.

Por otra parte, la experiencia de contacto y colaboración con las grandes empresas permite concluir que sí pueden asumir las responsabilidades que conlleva sumarse al proyecto, pero muchas veces no se muestran interesadas en participar por diversos motivos:

- porque ya lo hacen a través de programas o proyectos propios o incluso a través de Fundaciones propias, o
- porque no llevarían asociado el protagonismo o lo tendrían que compartir con otras empresas.

Es necesario destacar la participación de algunas empresas o agrupaciones de empresas que no sólo ejecutaron el proyecto cumpliendo con los objetivos y compromisos, sino que además se apropiaron del mismo y aportaron valor para su mejora. Tal es el caso de:



- **Ecoembes:** lideró los 4 BC Labs de Gestión de residuos urbanos y reciclaje, adaptando la metodología de un proyecto propio: *Reciclar para cambiar vidas*.




# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

- **Aeioros:** participó en 2 BC Labs impartiendo formación y acogieron a personas en prácticas pre- Covid-19 de manera presencial.
- **ALPAMA (Asociación de Almacenistas y Distribuidores de Pavimentos de Madera de la Comunidad de Madrid), APEIMA (Asociación de Pequeñas Empresas Instaladoras de Madera) y APR (Asociación de Empresarios, Distribuidores e Instaladores de Revestimientos y Pavimentos Ligeros):** coordinaron, junto con otras empresas instaladoras de pavimentos ligeros, el diseño formativo, apegándose a las necesidades del sector y gestionando los BC Labs de este sector.

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proceso de involucrar a las empresas fue realmente retador. El proyecto tuvo muy buena acogida entre las empresas a las que se les presentó la iniciativa. Sin embargo, fue difícil que ese interés se tradujera en convenios operativos. Finalmente se consiguieron diferentes colaboraciones a distintos niveles de responsabilidad, de acuerdo con las necesidades de cada una de las empresas.</li> <li>● Aunque el proyecto planteaba, en un principio, involucrar a sectores más innovadores y digitales, al final estos no encajaban con la realidad de los perfiles de las y los participantes por lo que se decidió dirigir la búsqueda de empresas hacia sectores más tradicionales y locales. Esto no se percibe como un fracaso sino como una manera positiva de adaptación, de reconducción del proyecto y de orientarse hacia el tejido empresarial local de Fuenlabrada.</li> <li>● El caso de Ecoembes es reconocido como un caso de compromiso y de éxito, ya que participó en las cuatro ediciones del proyecto y logró traer un proyecto de la empresa a MILMA cumpliendo con ambos objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se definieron, de forma clara y previa, los objetivos de participación de cada una de las empresas, qué era a lo que se comprometían ni cómo debían involucrarse.</li> <li>● No estando la participación de las empresas sujeta a beneficios concretos, los incentivos para participar eran débiles, complejizando su involucración.</li> <li>● Las grandes empresas no se interesaban en el proyecto por dos motivos: por una parte, porque no querían compartir el protagonismo con otras empresas o porque buscaban proyectos con más visibilidad, y por otra porque ya lo hacían a través de mecanismos propios. No se logró involucrar a grandes empresas en el proyecto.</li> <li>● En relación a las empresas grandes que sí se involucraron, se percibe de su parte una involucración y acción limitada, como en el caso de Fundación Telefónica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las empresas entrevistadas coincidieron en un hecho que pudo suponer un obstáculo para la comprensión general de la iniciativa: no conocieron el objetivo de integración de personas migrantes hasta que ya estaban ejecutando el proyecto. Este debe destacarse como un campo fundamental en que es necesario introducir claras mejoras.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los acuerdos de colaboración deben de establecer mejor los objetivos de participación y los compromisos que asumen cada una de las dos partes para evitar que durante la ejecución del proyecto haya problemas de asunción de responsabilidades.</li> <li>● La gestión de proyectos multiactor implica un grado tal de complejidad que requiere de mecanismos de comunicación y seguimiento continuos.</li> <li>● Se reconoce como una lección aprendida que ciertos nuevos sectores como los de innovación y digitales requieren de un nivel mucho más alto y específico de formación y educación. En cambio, para ciertos perfiles poco formados, los sectores más tradicionales siguen ofreciendo oportunidades más adaptadas.</li> <li>● Hacer partícipes a las empresas locales y del municipio también refuerza las relaciones público-privadas del tejido empresarial, lo cual resulta beneficioso para ambas partes.</li> <li>● Para involucrar mejor a las empresas es necesario entender bien sus intereses y ofrecer esquemas de colaboración que se adecuen bien a los mismos. Si los beneficios e incentivos no son claros es probable que la colaboración, o no llegue a producirse o sea infructuosa con el tiempo.</li> <li>● Un incentivo claro es cuando la empresa, un conjunto de empresas o el sector en global, tienen una demanda clara de trabajadores y estos requieren de una formación específica que no se ofrece en el mercado, debiendo las empresas involucrarse directamente en la formación de sus potenciales futuros trabajadores.</li> <li>● Se recomienda que, en futuras intervenciones, se incorpore una capacitación o formación a las empresas y sus trabajadores y trabajadoras en temas de inclusión o diversidad cultural. Al contar con este enfoque de integración y diversidad cultural en las empresas, también se incide en la mejora de las relaciones entre personas migrantes y personas locales.</li> <li>● Finalmente, se hace la recomendación de que un <i>focus group</i> de entidades o asociaciones empresariales sea tomado en cuenta en la formulación de los proyectos, permitiendo de esta forma contar con la perspectiva de uno de los actores participantes/beneficiados del proyecto.</li> <li>● La realización de estudios de mercado, encuestas y relación con empresas requiere de especialización. En esos procesos se necesita integrar personal especializado o contratar asistencia externa especializada.</li> </ul>

## PROCESO 5: CREACIÓN DE EQUIPOS EXPERIMENTALES DE EMPLEO E INTEGRACIÓN

El proceso de creación de los Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs) estuvo condicionado por la involucración de los actores responsables de la gestión de cada uno de los BC Labs, en cada una de las cuatro ediciones del proyecto MILMA. Este proceso resultó retador porque el diseño del proyecto contemplaba que cada uno de los socios se apropiara de algún BC Lab, y, sin embargo, al inicio este hecho no se produjo tal cual. También se contemplaba que cada una de las empresas liderara un BC Lab desde el diseño formativo hasta el itinerario de las visitas, y los retos empresariales a los que se debía vincular la formación. Esto, en la realidad, tampoco pudo desarrollarse así. No obstante, las técnicas del CIFE y MILMA supervisaron la creación de los distintos equipos para que todos los BC Labs salieran adelante en cada una de sus ediciones.

En ese sentido, a continuación, se detallan todas las actividades que abarcó el proceso de creación de estos equipos, dividiéndose en dos subprocesos: 1) la selección de las y los participantes; 2) la selección de las y los formadores y las empresas para acoger a personas en prácticas.

### 1) Selección de participantes:

- Plan de difusión para llegar al público meta.
- Apertura de convocatoria y campaña de difusión.
- Entrevistas individuales a potenciales participantes.
- Selección de participantes.

### 2) Equipos de formadores, formadoras y prácticas:

- Creación de los equipos de trabajo para cada BC Lab.
- Formación por parte de FSMLR en habilidades y competencias para el empleo (ETEIs).
- Coordinación con el programa de emprendimiento del CIFE.
- Coordinación con las empresas por BC Lab.
- Contratación de formadores y formadoras.

Si bien el proyecto no definió unos criterios de selección de participantes en concreto, sí se establecieron los objetivos de participación:

- 70% de las y los participantes debían de ser locales y
- 30% de las y los participantes, personas migrantes.
- Teniendo como meta que cada BC Lab tuviera 20 participantes.

El proceso de selección de participantes involucró una **Estrategia de difusión** que en la primera edición partió de la base de datos de las personas inscritas como demandantes de empleo en el CIFE. Se enviaron mensajes SMS con la información y se mantuvieron reuniones con el departamento de Bienestar Social para acordar estrategias de derivación de personas usuarias de sus servicios.

Además, se brindaron charlas informativas en centros de formación profesional. Con la Asociación de Cultura Islámica de Fuenlabrada, por la especificidad de su colectivo, se mantuvieron reuniones informativas y se emplearon los medios de comunicación antes descritos: *newsletter*, buzoneo, redes sociales, radio, difusión de boletines de prensa, publicaciones en la Revista Municipal, entre otros. También se llevaron a cabo eventos informativos en los que se explicaba qué era un BC Lab y todas las formaciones que estaban abiertas al público.

Partiendo de la experiencia acumulada a través del desarrollo de la 1ª edición, en la 2ª se modificó la estrategia de alcance y se diseñaron acciones de difusión más focalizadas en los grupos objetivo, de forma que estuviesen mejor dirigidas a los colectivos potenciales de participación. En esta ocasión, las sesiones informativas se dividieron en horarios y días diferentes para que aquellas personas interesadas en áreas en particular pudieran organizarse para asistir. De esta manera fue más fácil responder dudas y explicar programas formativos, itinerarios de prácticas y las visitas a las empresas que se realizarían, entre otros detalles. Además, se amplió la difusión a la red de Bibliotecas de Fuenlabrada, al Centro de Educación para Personas Adultas “Paulo Freire”, así como a otros institutos de servicios sociales, centros de juventud y polideportivos.

Para las últimas dos ediciones, ya se acumulaba la experiencia previa de los canales que habían funcionado y los que no, además de una base de datos amplia en la que se integraron a todos aquellos potenciales participantes que en las dos primeras ediciones no fueron seleccionados, de modo que pudieron ser tomados en cuenta para las dos siguientes.

Los mensajes comunicativos también se fueron adaptando en cada una de las convocatorias de captación de participantes. Para crear la **inscripción** y la generación de la base de datos de los interesados se habilitaron diferentes canales: un formulario impreso y un formulario online.

## **PROCESO DE SELECCIÓN**

El **proceso de selección** también sufrió algunas modificaciones: en la primera edición se realizaron entrevistas individuales, lo que resultó demasiado trabajoso por la cantidad de personas y de encuentros que esto supuso. Además, se llevaron a cabo cuestionarios para conocer aptitudes y conocimientos relacionados con el sector, así como el nivel del idioma español. Como resultado de este proceso se obtuvieron dos listas:

- lista de personas seleccionadas, y
- lista de espera para interesados que hubiesen quedado fuera porque se llenaron los grupos.

A partir de la 2ª edición, y con las experiencias del proceso vivido en la primera, el proceso de selección se modificó y se hicieron entrevistas de tipo grupal, a través de dinámicas de grupo. Este cambio facilitó el trabajo y la interacción y permitió prospectar otras capacidades no analizadas en las entrevistas personales, como el trabajo en equipo y las motivaciones reales de las y los participantes.

En este proceso participaron las técnicas del CIFE, de FSMLR y en algunas ocasiones se contó además con las propias formadoras y formadores. En el caso del BC Lab de Ayudante de cocina, el proceso de selección y entrevistas lo ejecutó CESAL. A su vez, se realizaron pruebas técnicas y de competencias adecuadas a los BC Labs a los que aspiraban a participar. En el caso de los certificados de profesionalidad, al ser formaciones reglada, se exigía que superar una prueba técnica y de competencias matemáticas más específicas para el caso de participantes que no tuvieran la ESO.

La 3ª edición fue presencial. “Nosotras ya teníamos la selección hecha y comenzábamos justo cuando saltó la pandemia. Sin embargo, para la 4ª edición todos los esfuerzos que hicimos fueron online: creamos vídeos informativos de cada laboratorio que siguen colgados en YouTube, y luego citamos a todas las personas a través de Jitsi, Meet o Teams para las entrevistas”.

Para la captación de personas participantes, el proyecto contó con el apoyo de entidades que trabajan en el área de inclusión e integración de personas migrantes. Con algunas de ellas, como Provivienda, CR de La Latina o el Centro de acogida de refugiados de Vallecas, se mantuvo un contacto más constante para analizar detalladamente cómo iba avanzando el número de personas participantes. Otras entidades sólo se involucraron dando difusión a las convocatorias para la captación de personas participantes.

Se intentó contar con la participación de ACNUR, pero finalmente no se concretó ninguna acción en el marco del proyecto. La Cruz Roja apoyó al inicio con una formación y también derivando a algunas personas a lo largo del proyecto.

A continuación, se presenta una base de datos con las entidades y organizaciones sociales, así como plataformas y redes que participaron de alguna manera en el proyecto. Las técnicas del proyecto fueron dando seguimiento a esta lista de contacto:

1. A.P.L.A. Fuenlabrada: Amigos de las personas inmigrantes: <http://www.apla.org.es/apla-fuenlabrada>
2. ACCEM. <https://www.accem.es/>
3. ANANGUE - Asociación Nacional de los Angolanos Unidos en España
4. Asociación Karibu. <https://www.asociacionkaribu.org/>
5. Centro de Atención a Refugiados y Asilados (CAR). Puente de Vallecas
6. Casa de San Antonio A.S.R.P. <https://www.casadesanantonio.es/>
7. CEAR. <https://www.cear.es/>
8. Fundación Cepaim. <http://cepaim.org/>
9. CODIF (Coordinación e Integración de Inmigrantes de Fuenlabrada)
10. Cruz Roja. <https://www2.cruzroja.es/>
11. EAPN. <https://www.eapn.es/>
12. Fundación Juan del Castillo. <https://pueblosunidos.org/>
13. Merced de las migraciones. <https://www.lamercedmigraciones.org/>
14. Orden hospitalaria San Juan de Dios. <https://www.ohsjd.es/>
15. Pinardi. <https://www.pinardi.com/>
16. Provivienda. <https://www.provivienda.org/>
17. Red acoge. <https://redacoge.org/>
18. Sercade. <https://www.sercade.org/>
19. Centro de rehabilitación laboral Latina
20. Red Solidaria de Acogida. <http://redsolidariadeacogida.es/>
21. Mundo en movimiento. <https://www.mundoenmovimiento.org/>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Los **criterios de selección** que se utilizaron a partir de la segunda edición pusieron el peso en:


<b>EXCLUYENTE</b>	No supera prueba de acceso
	No tiene titulación requerida
	Tiene impedimentos personales/profesionales para acudir a las sesiones presenciales
	Discapacidad incompatible con el puesto
<b>PRIORIDAD</b>	Empadronamiento en Fuenlabrada
	Situación de desempleo
	Mayores de 30
	Mujeres
	Parados y paradas de larga duración (Más de 12 meses)
	Ningún ingreso
	Mmigrantes y personas refugiadas
	Trabajadores temporales < 3 meses contrato / < 30 h mensuales
<b>BAREMO ENTREVISTA GRUPAL</b>	Grado de compromiso
	Trabajo en equipo
	Motivación

La **selección de las y los formadores** para llevar a cabo las actividades de formación de cada uno de los BC Labs se realizó bajo tres modelos:



- Personas contratadas directamente por el CIFE. En este caso se ha realizado un proceso selectivo poniendo oferta de empleo tanto en el SEPE como en el propio CIFE (como agencia de colocación) y se hizo el proceso de entrevistas.
- A través de la empresa líder que contrataba a la persona para que impartiese la formación.
- A través de un contrato con una empresa (caso de Aeioros) que, de forma similar, ponía a la persona para la formación.

Más adelante se profundizará en el desarrollo de los BC Labs, y en anexos se puede encontrar la información de la empresa o entidad que lideró cada uno de ellos.

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"><li>● Uno de los principales elementos que merece la pena destacar de la difusión y selección de participantes es que MILMA es que acogió a muchas personas que estaban demandando formación y posibilidades de inserción laboral en otras entidades que estaban en ese momento colapsadas.</li><li>● Las modificaciones al proceso de selección son consideradas como positivas puesto que se adaptan mejor a las necesidades del proyecto, son más eficientes y están más focalizadas en el público meta.</li><li>● Las entrevistas grupales resultan una buena herramienta para medir las competencias de las y los aspirantes a participar en el proyecto MILMA. Sin embargo, las entrevistas personalizadas pueden ofrecer un mayor seguimiento a nivel individual y de contexto de cada una de las personas.</li><li>● Contar con el apoyo de otras organizaciones y entidades que trabajan con personas migrantes permite alcanzar a colectivos más vulnerables y objetivo del proyecto.</li></ul>
---	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Muchas de las y los entrevistados coincidieron en que quizás los criterios de selección fueron demasiado exigentes, dejando fuera a personas en riesgo de exclusión social. Y, por otra parte, otras percepciones sostienen que los criterios de selección fueron demasiado laxos, lo que impidió que entrasen en el programa personas con un nivel de conocimientos más homogéneo. En todo caso, se echó en falta una Estrategia más clara y analizada de Difusión, Captación y Selección, definida y establecida desde el principio del proyecto.</li> <li>● Uno de los aspectos que más se repitió en las entrevistas para realizar este ejercicio de sistematización fue que, aunque es necesario contar con herramientas que filtren los perfiles de las y los aspirantes, la barrera lingüística conlleva el riesgo de dejar fuera a personas que tienen otras competencias y motivaciones, siendo un aspecto que se podría subsanar de diferentes formas.</li> <li>● Hubo algunas confusiones en el proceso de difusión y captación del proyecto. Algunas personas creyeron que las prácticas serían remuneradas dándose cuenta ya en las prácticas que esto no era así, o, se inscribieron creyendo que era un requisito obligatorio para seguir recibiendo subsidios públicos.</li> <li>● Se ha incluido algún criterio de selección que podría excluir a personas con diversidad funcional como es el caso de “discapacidad incompatible con el puesto”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se insiste en contemplar un enfoque de diversidad cultural en la estrategia de selección de participantes, aspecto clave para no dejar a nadie fuera, especialmente a personas migrantes y/o en riesgo de exclusión social.</li> <li>● Otra recomendación es contar con entidades especializadas en migración o diversidad cultural para el acompañamiento en el proceso de selección.</li> <li>● Otra posible recomendación es establecer diferentes criterios de selección según cada área y sus necesidades, promoviendo así que los grupos que se forman sean más homogéneos y no haya tanta disparidad de conocimientos o aptitudes, buscando ampliar, al mismo tiempo, el abanico de posibilidades en los de menor cualificación requerida.</li> <li>● Es importante asegurar que las pruebas de selección no excluyan a personas migrantes, que, si bien tienen una capacidad lingüística suficiente para desarrollar la actividad formativa, presentan dificultades en el ámbito de la habilidad de escritura.</li> <li>● Un proyecto con mayor perspectiva de género podría contemplar un trabajo extra de orientación de los y las participantes hacia sectores tradicionalmente ocupados por otro género, además de medidas de conciliación familiar.</li> <li>● Uno de los principales aprendizajes de la estrategia de difusión fue que hacer charlas informativas específicas para cada BC Lab permitió que las personas que</li> </ul>

	<p>asistieron a ellas fueran las interesadas en esa área en específico y así fuera más sencillo brindar la información formativa y los detalles logísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Se resalta la necesidad de una Estrategia de difusión, captación y selección establecida desde el diseño y formulación del proyecto, que, si bien sea flexible a cambios y modificaciones, defina más claramente los criterios de selección y los canales de difusión para alcanzar los objetivos del proyecto.</li><li>● Si bien se contó con una red de entidades y organizaciones que trabajan con personas migrantes y colectivos vulnerables, hace falta darle un mayor seguimiento e impulsar mejor estas relaciones. Esto se puede contemplar desde la fase de diseño del proyecto, contando con actores clave para que se incluyan los procesos necesarios e incluirles en la Estrategia de difusión, captación y selección.</li><li>● Se tienen que contemplar mecanismos de inclusión a la diversidad funcional en cualquier área.</li></ul>
--	--

## PROCESO 6: CONFORMACIÓN DE SERVICIOS A PARTIR DE LOS RETOS EMPRESARIALES

La metodología de MILMA plantea, por una parte, la creación y consolidación de una red de empresas que se implique en el proceso y, por otro, la realización de retos empresariales. Así, sienta las bases del proceso de aprendizaje conectándolo con el desarrollo de productos y servicios demandados en el mercado, a partir de retos de negocio basados en las demandas reales del mercado laboral.

Para lograrlo, se establecen las siguientes actividades:

- Realizar un catálogo de las empresas.
- Hacer un estudio de las demandas del mercado.
- Identificar las empresas potenciales para el desarrollo de los retos de negocio.
- Crear una red de empresas a través de acuerdos de colaboración.
- Adaptar técnica y metodológicamente cada uno de los retos empresariales.
- Establecer un adecuado sistema de control de calidad.
- Hacer un seguimiento de la satisfacción de las empresas.

Aunque este era el planteamiento inicial de la propuesta, y tal y como ha quedado expuesto anteriormente en el presente informe de sistematización, en la práctica no fue posible desarrollar los retos de negocio tal y como estaba previsto. Desde la 1ª edición, las técnicas del proyecto se toparon con diversas dificultades que impedían que se llevaran a cabo. Enseguida se hizo evidente la complicación de combinar una serie de hechos para la consecución de los retos: identificación de retos empresariales en el marco de las empresas; adecuación de estos retos al nivel profesional de los alumnos participantes; las reticencias de las empresas respecto a la privacidad de sus desarrollos; la coincidencia en el tiempo de las necesidades de la empresa con el desarrollo de los procesos formativos.

Este es el origen de la primera modificación sustancial de la metodología del proyecto: con base en el análisis previo, se decide sustituir los retos de negocio por un periodo de prácticas en empresas donde, en caso de poder llevarse a cabo un reto de negocio, se haría, pero en caso de ser imposible, se desarrollaría la fase de prácticas como complemento a la formación recibida en los BC Labs.

A continuación, se presenta una tabla con los retos de negocio adaptados en las prácticas que sí se llevaron a cabo:

## RETOS DE NEGOCIO REALIZADOS

EDICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BUSINESS CHALLENGE	EMPRESAS INVOLUCRADAS	EDICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BUSINESS CHALLENGE	EMPRESAS INVOLUCRADAS
PRIMERA EDICIÓN	<b>Asistente de cocina</b> Reto de negocio formación Catering	CESAL (Business challenge) Servicios sanitarios y sociales Galdama, Kebab Libertad, Piratas Rock, Hostur Colectividades (formación)	SEGUNDA EDICIÓN	<b>Laboratorio ayudante de jardinería</b> Mejoramiento de los jardines del ayuntamiento a través del reto de negocio y las formaciones.	No había una empresa involucrada en el desarrollo del negocio, pero el formador guio el reto. Mus Paisajismo, Heliconia S.Coop.Mad, Valoriza Servicios Medioambientales, Semillas y Plantas Escolar, S.L. (formación)
	<b>Laboratorio ayudante de jardinería</b> Mejoramiento de los jardines del ayuntamiento a través del reto de negocio y las formaciones.	No había una empresa involucrada en el desarrollo del negocio, pero el formador guio el reto. Semillas y Plantas Escolar, Achipánpanos S.L., Heliconia S.Coop.Mad (formación).		<b>Asistente de cocina</b> Catering de navidad para las y los empleados del CIFE business challenge y formación.	CESAL (business challenge) Servicios sanitarios y sociales Galdama, Comedores Blancos S.L, Eurest Colectividades S.L (formación)
	<b>Laboratorio Internet of Things</b> Instalación de dispositivos en el CIFE	MHS (business challenge)		<b>Laboratorio de Desarrollo Web y Front End</b> Retos Web	Aeloros S.L (business challenge) Aeloros S.L , and Nestrategia S.L (formación)
	<b>Laboratorio de Drones y robótica</b> Grabación de un partido de Basketball luego de la formación	Art & Bro Solutions (business challenge) Taller Los Hacedores, Stock RC FPV, Spain Drone Team, Art & Bro Solutions.		<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Mejora de pavimentos CIFE y formación en empresa.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros. Layfer, Zona Pro JUMISA, JC Santos, Floter Tarimas, Maquetas Eusebio Gil, Gil Del Amo, Felpu2 Raizma, ASAN Pavimentos, Creaciones Benton, Sulnco Marel, Revestimientos del Río, REVIMAD.
	<b>Atención socio sanitaria a personas dependientes en instituciones sociales</b> No hubo business challenge pero si formación	FUENVIDA SERVICIOS SOCIO SANITARIOS S.L, SERVICIOS SANITARIOS Y SOCIALES GILDAMA S.L, SOCIALCORE S.L, ARQUISOCIAL S.L, SANVIDA S.L.		<b>Asistente de Jardinería</b> Improvement of a municipal garden	OHL (business challenge) OHL, Mus Paisajismo, Heliconia S. Coop. Mad, Valoriza Servicios Medioambientales (in-company training)
TERCERA EDICIÓN	<b>Laboratorio de desarrollo web y front end</b> Web business challenges y formación en las empresas.	El business challenge fue desarrollado durante la formación en las empresas. Aeloros S.L (business challenge) Aeloros S.L, Icon Studio, Nestrategia, NUA Fluorescentes, OCCAM, Presenzia Digital, UNAWEB.	CUARTA EDICIÓN	<b>Laboratorio de Atención al cliente</b>	El obrador de Goya (formación en la empresa)
	<b>Laboratorio de ayudante de Jardinería</b> Mejoramiento de los jardines del ayuntamiento a través del reto de negocio y las formaciones.	No había una empresa involucrada en el desarrollo del negocio, pero el formador guio el reto. Semillas y Plantas Escolar, Heliconia S.Coop.Mad, Valoriza Servicios Medioambientales, Mus Paisajismo (formación en las empresas)		<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Mejora de suelos de los sanitarios de LOS ARCOS y formación en empresa.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros. Felpu2 Raizma, Zona Pro JUMISA, ASAN Pavimentos, SUINCO MAREL, Savia Wood Design, JC SANTOS, REVIMAD, REIGADA, Entarimados Luis Navarro, Rodapiés y Tarimas BERNABE
	<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Mejora de pavimentos CIFE y formación en empresa.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros. Creaciones Benton, Revimad, Felpu2 Raizma, Maquetas Eusebio Gil, Gil del Amo, Asan Pavimentos, Sulnco Marel, JC Santos, Zona Pro JUMISA, Global Tarimas, SaviaWoodDesign, Revestimientos del Río		<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Business challenge para mejorar el suelo de La CASA DE LA MÚSICA	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros.
	<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Mejora de suelos de los sanitarios de LOS ARCOS y formación en empresa.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros.		<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Reto empresarial de mejora de pisos de Enredados.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros.
	<b>Instalación de pavimentos ligeros</b> Reto empresarial de mejora de pisos de Enredados.	Asociación de empresas de instalación de pavimentos ligeros.		<b>Gestión de residuos urbanos y reciclaje</b>	Cualquier empresa demandaba un business challenge Urbaser, CESPA (formación)


Se trata, por tanto, de mantener esa esencia formativa técnico-práctica y de competencias, pero se introduce una adaptación metodológica. Al mismo tiempo, el mecanismo de desarrollo de varias ediciones consecutivas, permite analizar y adaptar metodológicamente el proceso en base a los aprendizajes extraídos de la 1ª edición hacia las futuras. Las modificaciones introducidas en los BC Labs se analizarán en apartados posteriores. Por todo



lo anterior, podemos decir que la formulación inicial de MILMA sufre una serie de ajustes que, en definitiva, suponen su adaptación completa a las necesidades del contexto.

Profundizando en las razones por las cuales los retos empresariales no pudieron realizarse como estaba previsto, merece la pena destacar que las técnicas del proyecto, así como otros actores involucrados en la gestión y desarrollo del mismo que fueron entrevistados para este proceso de sistematización, coincidieron en los siguientes elementos:

- Algunas empresas pusieron de manifiesto que, si bien podían tener alguna idea para desarrollar, no querían llevarlas a cabo a través de otras personas, por miedo a que esto les pueda robar cuota de mercado.
- Las empresas consideraron que liderar un reto de negocio implicaba demasiado compromiso, además de recursos humanos y económicos. Hubo un desajuste entre las necesidades del proyecto y las de la empresa, que no obstante se pudo ser subsanado con las prácticas, siendo un aprendizaje a tomar en cuenta.
- Aun cuando se les explicó a las empresas que los retos empresariales podían ser una oportunidad para ellas y que se podría apoyar en la parte económica, no se obtuvo la respuesta deseada.
- El reto de negocio de jardinería se llevó adelante sin el apoyo y supervisión de una empresa, sino con la tutorización y guía del monitor.
- El reto de negocio de tapicería se realizó en las instalaciones de las empresas, colaborando en la generación de productos para las mismas.
- Los retos de negocio de ayudante de cocina surgieron en respuesta a una necesidad específicas del CIFE. al igual que el de Instalación de dispositivos IoT y el de instalación de pavimentos ligeros.
- En cuanto a drones, las personas participantes tenían como reto montar sus propios drones y luego colaborar en la grabación de un vídeo de un partido de baloncesto, bajo petición del equipo.

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO

	<ul style="list-style-type: none"><li>● Una vez más resalta como un aspecto positivo la flexibilidad del proyecto y la realización de las adecuaciones correspondientes para cumplir con los objetivos, aunque esto supusiese modificar las actividades que estaban previstas.</li><li>● Aun cuando no se desarrollaron todos los retos de negocio, sí se realizaron algunos basados en necesidades reales, por ejemplo: las adecuaciones a las instalaciones del CIFE, el catering en los inter-BCLabs o el picoteo navideño.</li></ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se esperaba que cada empresa liderara un BC Lab y su correspondiente reto empresarial. Sin embargo, hubo una serie de complicaciones para conseguir que las empresas se implicaran en este proceso: por una parte, no detectaban el beneficio para ellas y, por otra, les exigía aportar muchos recursos económicos o capital humano.</li> <li>● Otra de las reticencias de las empresas fue la necesidad de mantener la privacidad de sus proyectos, y no querer que personas ajenas a la empresa, en un periodo de prácticas, los desarrollaran.</li> <li>● A pesar de que el proyecto contemplaba una identificación de nichos de mercado basada en un estudio real, su análisis no se llevó a cabo de manera estricta, lo que dificultó el desarrollo no sólo de los retos, sino también de la prospectiva de empresas y del desarrollo de los BC Labs en cada una de las ediciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El establecimiento de una red de empresas colaboradoras es un proceso que lleva tiempo y debe plantarse de manera progresiva. El diseño del proyecto era ambicioso en este sentido y debía haber previsto un enfoque evolutivo de construcción paulatina de relaciones con empresas.</li> <li>● Realizar un estudio de mercado y de la demanda de forma más estricta, así como involucrar a empresas en la formulación del proyecto, podría resultar en un factor positivo para que el proyecto no requiera sufrir adecuaciones estructurales al momento de su ejecución y desarrollo.</li> <li>● La dificultad de realizar los retos empresariales derivó en algo muy positivo: el interés de las empresas en la acogida de personas en prácticas. Teniendo esto como aprendizaje, apostar por este mecanismo tras un itinerario formativo más definido y consistente podría ser un punto de mejora de cara a futuras formulaciones.</li> <li>● Una vez más, otro aprendizaje que resulta de este ejercicio es que la innovación, entendida como nuevos abordajes para solucionar problemas, no siempre está en lo digital, sino que también puede darse los sectores más tradicionales, en los que habitualmente no se piensa al hablar de procesos de innovación. Por ejemplo, la introducción de la sostenibilidad (economía circular, gestión de los materiales e impulso a lo local) es un elemento relevante de innovación que puede conducir a mejores resultados.</li> <li>● El fomento del emprendimiento es una tarea compleja que requiere de proyectos o iniciativas específicas. Para proyectos como MILMA, enfocados a la mejora de la empleabilidad, es esencial sensibilizar sobre el emprendimiento e identificar a aquellos perfiles que presenten mayor potencial, proponiéndoles alternativas adecuadas en otros programas específicos.</li> </ul>

## PROCESO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LOS BC Labs

MILMA fue diseñado para celebrar en un total de cuatro ediciones, cada una de las cuales estaría compuesta por formaciones profesionales en siete áreas distintas, identificadas como resultado del análisis de nichos de mercado que pueden ofrecer alternativas de inserción laboral (BC Labs).

Cada BC Lab tiene una duración de entre 3 a 6 meses y la metodología contempla tres pilares fundamentales:

- Una **formación teórico-práctica** en un área profesional identificada con alta demanda en el mercado laboral y con grandes expectativas de crecimiento. Los contenidos y el desarrollo de la formación están definidos por las propias empresas del sector, de manera que las y los participantes adquieren las habilidades y competencias demandadas realmente por las empresas. Las y los formadores, además de trasladar los conocimientos y guiar la práctica, ejercen un papel de guía que va más allá de la actividad docente.
- Una formación en competencias transversales y habilidades de empleabilidad a través de los denominados **Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs)**. Esta formación pretende dotar a las y los participantes de las competencias necesarias para mejorar su empleabilidad y enfrentarse a la realidad del mercado laboral. Su metodología está basada en la teoría del cambio y en las herramientas de búsqueda activa de empleo (BAE), dotando a las y los participantes de las competencias digitales necesarias para su acceso al mercado laboral.
- Finalmente, las y los participantes realizan **prácticas formativas no laborales** en las empresas del sector en el que hicieron la formación teórica. Estas prácticas permiten a las personas participantes reforzar sus conocimientos en entornos laborales reales, adquirir experiencia en el ámbito profesional en el que se acaban de especializar y mejorar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral.

### DESARROLLO DE LOS BC Labs

A lo largo de la duración total del proyecto, se llevaron a cabo 28 BC Labs integrando los tres componentes: formativo teórico práctico, ETEIs, y prácticas. Cada uno de ellos contó con la participación de diferentes empresas, con un formador o formadora, con un líder del BC Lab y con el acompañamiento continuo del Equipo Ejecutor del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se presenta una tabla donde se identifican las temáticas de todos los BC Labs que se llevaron a cabo en cada edición<sup>13</sup>:

EDICIÓN 1	EDICIÓN 2	EDICIÓN 3	EDICIÓN 4
Atención socio sanitaria a personas dependientes en instituciones sociales: <b>Certificado de profesionalidad.</b>	Atención socio sanitaria a personas dependientes en instituciones sociales: <b>Certificado de profesionalidad.</b>	Celador/a sanitaria y cuidados auxiliares	Celador/a sanitaria y cuidados auxiliares
Catering y restauración	Ayudante de cocina <sup>14</sup>	Ayudante de cocina	Atención al cliente
Creación urbana y reciclaje	Creación urbana y reciclaje	Creación urbana y reciclaje	Creación urbana y reciclaje
Desarrollo Web Front End	Desarrollo y Diseño Web Front End	Desarrollo y Diseño Web Front End	Comercio electrónico (e-commerce)
Producción digital: drones y robótica	Instalación de pavimentos ligeros	Instalación de pavimentos ligeros	Instalación de pavimentos ligeros
Internet of things: instalación de dispositivos inteligentes	Auxiliar de tapicería	Logística	Logística
Producción verde y ayudante de jardinería <sup>15</sup>	Ayudante de jardinería	Ayudante de jardinería.	Ayudante de jardinería

Como se ha expuesto anteriormente, las temáticas de los BC Labs fueron adaptadas al contexto. Las principales modificaciones fueron las siguientes:

- Los únicos BC Labs que se mantuvieron iguales durante las cuatro ediciones del proyecto fueron:
  - Creación urbana y reciclaje, que contó con el liderazgo de Ecoembes.

<sup>13</sup> En el Anexo 5 se presenta una tabla por edición con la descripción del contenido de cada uno de los BC Labs, añadiendo nº participantes y las empresas que se involucraron en su desarrollo.

<sup>14</sup> En la primera edición de los BCLabs se llamó Catering y luego, a partir de la segunda edición, se cambió a Ayudante de cocina, al coincidir más con la formación brindada. Lo mismo sucedió en el de Producción verde y auxiliar de jardinería que cambió a Ayudante de jardinería.

<sup>15</sup> En el caso de BCLab de Ayudante de jardinería, los libros y contenido de la formación es lo que corresponde a un certificado de profesionalidad, pero como el CIFE no está acreditado para emitir el certificado, no se ha podido certificar a las y los participantes.



- Producción verde y ayudante de jardinería, que, aunque no cambió de contenido, sí cambió de formador.
- En la 1ª y 2ª edición se llevó a cabo la formación en Atención Sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales, impartida como certificado de profesionalidad. Sin embargo, en la 3ª y la 4ª edición se cambió por formación como Celador/a sanitaria y cuidados auxiliares, porque se identificó como una oportunidad más probable y valiosa de acceso al mercado laboral al conseguir la colaboración del Hospital de Fuenlabrada para llevarlas a cabo, de forma que los participantes podían integrarse en la bolsa de empleo del hospital.
- En la 1ª, 2ª y 3ª edición se llevó a cabo el BC Lab de Ayudante de cocina que lideró CESAL Educación y servicios. Sin embargo, la pandemia afectó negativamente y de forma especialmente crítica al sector de la hostelería, por lo que, basándose en el análisis del mercado laboral, se decidió cambiar la última edición por Atención al cliente, que continuó siendo liderada por CESAL.
- En la 1ª edición se llevó a cabo el BC Lab de Desarrollo Web y Front End que, durante la 2ª y 3ª edición fue mejorado, incluyendo formación en diseño. Sin embargo, para la 4ª y última edición se decidió cambiar por E-Commerce. La razón del cambio estriba en que en el mercado laboral de Desarrollo web se exige un mayor nivel de conocimientos. Los perfiles de las y los participantes no se ajustaban del todo a las necesidades de las empresas y no se percibían tantas oportunidades. Por esta razón se decidió transformar el curso a comercio digital, brindándoles las herramientas necesarias para que, aquellos que deseen impulsar un negocio propio, puedan hacerlo, fomentando al mismo tiempo la cultura emprendedora.
- En la 1ª edición se llevaron a cabo los BC Labs de Drones y robótica y IoT: instalación de dispositivos inteligentes, que finalmente a partir de la 2ª edición se reorientar hacia a sectores más tradicionales y que demandaban más mano de obra: Auxiliar de tapicería e Instalador/a de Pavimentos ligeros.

## **DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EXPERIMENTALES DE EMPLEO E INTEGRACIÓN (ETEIs)**

Un elemento de innovación destacable en el proyecto MILMA fue la adaptación de la metodología del programa *Lanzaderas de Empleo*, impulsado por la Fundación Santa María La Real desde el año 2013 y que, en el marco de MILMA, se tradujo en la conformación de Equipos Experimentales de Empleo (ETEIs) para complementar la formación teórica-práctica con el desarrollo de distintas herramientas y competencias transversales para el aprendizaje a lo largo de toda la vida, con el objetivo de saber adaptarse a los cambios del mercado laboral en un mundo cada vez más digitalizado.

*Lanzaderas* es un programa de innovación social que busca apoyar a personas desempleadas a optimizar su búsqueda de trabajo y contar con nuevas posibilidades de inserción laboral. Pretende lograr la adaptación al nuevo mercado laboral en el paradigma global. Pero el objetivo va mucho más allá de ayudarles a encontrar un trabajo: pretende motivarles y apoyarles en el cambio de actitud necesario en el proceso de búsqueda de empleo. Se trata de una transformación a nivel personal y profesional que permita mejorar sus habilidades, capacidades, competencias y destrezas, que les sirva, no sólo para el trabajo sino para la vida.

La metodología de *Lanzaderas* se basa en el espíritu solidario de colaboración, es decir, en el apoyo de sus compañeros y compañeras con sus diferentes trayectorias y con el acompañamiento de una técnica o técnico profesional de empleo a lo largo de todo el proceso de formación.

- **Competencias Transversales para un mundo digitalizado**

El modelo de *Lanzaderas* se centra en proporcionar competencias transversales para un mundo cada vez más digitalizado. La adquisición y entrenamiento en estas competencias a lo largo de las etapas del proyecto garantiza que, al finalizar, las personas salgan mucho más preparadas para enfrentarse a la realidad del mercado laboral y mejoren su empleabilidad.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Las competencias transversales para un mundo digitalizado, de acuerdo con Santa María La Real son:

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
<b>Inteligencia emocional</b>	Implica ser capaz de reconocer y auto gestionar las emociones. Ser capaz de ponerse en el lugar de las otras personas, comunicarse eficientemente con las y los demás, competencias esenciales para poder desenvolvemos con facilidad en una realidad laboral tan cambiante.
<b>Learnability</b>	La curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable durante toda nuestra vida laboral.
<b>Iniciativa persona</b>	Hacer que las cosas sucedan. Marcarse objetivos y tener la capacidad de trabajar de manera autónoma para alcanzar su consecución.
<b>Trabajo en equipo</b>	Ser capaces de trabajar con otras personas de forma colaborativa para alcanzar objetivos, incluyendo el conocimiento de las herramientas digitales para ello.
<b>Flexibilidad y adaptabilidad</b>	En un mundo tan cambiante en el que hay empleos que desaparecen para ser sustituidos por otros nuevos, en los que las herramientas de trabajo se quedan obsoletas en meses, etc., necesitamos esta competencia para poder asumir los retos que se derivan de todo ello.
<b>Creatividad</b>	La capacidad de resolver problemas de forma creativa y de generar multitud de soluciones distintas es el reto que impone el nuevo mercado laboral.

Las competencias de autoconocimiento y autoconfianza, el aprendizaje continuo, la proactividad, comunicación, planificación y organización, aparecen integradas de manera transversal al resto de competencias.

- **Adaptación a MILMA**

Para poder adaptar la metodología del programa Lanzaderas al proyecto MILMA se realizaron una serie de tareas<sup>16</sup>:

1. Se crearon sesiones de trabajo y se aplicó un test a las empresas colaboradoras de cada nicho de mercado identificado, con el objetivo de conocer las competencias

<sup>16</sup> FSMLR (2021). Manual ETEIS MILMA.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

transversales, digitales y técnicas que debían desarrollar las y los participantes para tener mayores oportunidades de acceder a ese mercado laboral en específico. Esto permitió definir y crear contenidos técnicos y transversales que se impartirían a lo largo de las formaciones.

2. Se realizó un estudio del perfil del participante a partir de mapas de empatía, lo que permitió conocer las necesidades a nivel metodológico e integrarlas en el desarrollo de contenidos que se debían transversalizar (como perspectiva de género, inclusión de personas en situación de diversidad funcional y personas migrantes y refugiadas).
3. Se diseñó un proceso de selección basado en el análisis de los elementos previos, que ha sido descrito en apartados anteriores.
4. Se propusieron contenidos para impartirlos en las sesiones de formación en competencias de los ETEIs, formando a formadores y al resto del Equipo Técnico para que conocieran la metodología de forma previa al inicio de la ejecución de los BC Labs.
5. Se creó una herramienta de seguimiento metodológico para el desarrollo de cada BC Lab que permitiese detectar incidencias, buenas prácticas y servir como método de evaluación continua.

La adaptación metodológica de *Lanzaderas* a MILMA tuvo como referencia la **teoría del cambio** que se detalla en el siguiente cuadro:

## TEORÍA DEL CAMBIO DE LA METODOLOGÍA LANZADERAS EN EL PROYECTO MILMA

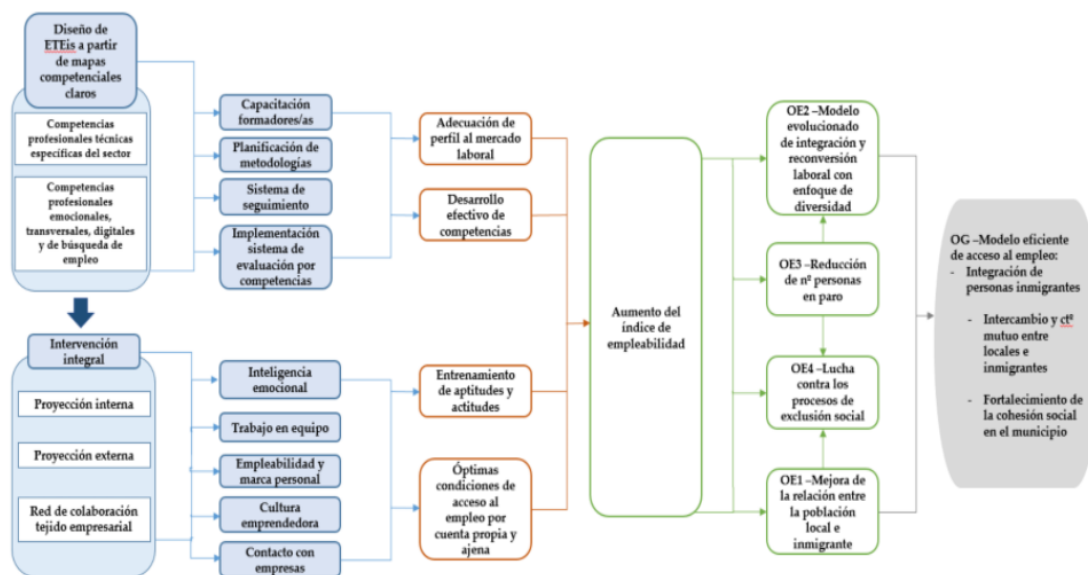


Gráfico 4. Fundación Santa María la Real (2021)

- **Principales adaptaciones<sup>17</sup>**

En *Lanzaderas* se propone una reunión diaria que se dedicaba a formación en competencias transversales. En MILMA, sin embargo, se adaptó para que fuese un día a la semana. De esta forma, la formación comprendía 4 días de formación teórica-práctica y un día en formación transversal. En todo caso, esta asignación de contenidos contó con gran flexibilidad, de modo que pudo adaptarse en función de la carga horaria de cada formación.

## ÁREAS DE DESARROLLO CLAVE DE LOS ETEIS EN MILMA

El siguiente gráfico muestra visualmente las áreas de desarrollo propuestas en el trabajo de los ETEIs:



Gráfico 5. Fundación Santa María la Real (2021)

- Se desarrollan las **actividades clave** de *Lanzaderas* enfocadas a mejorar el desarrollo emocional de las y los participantes, definir objetivos personales, crear y consolidar el equipo y el trabajo por proyectos, y fomentar la participación activa en la búsqueda de empleo.
- Se desarrollan las **competencias digitales** necesarias para vencer la brecha digital y contar con las habilidades necesarias para acceder al mercado laboral. Este apartado en particular se vio intensificado por las actividades desarrolladas online durante la cuarentena provocada por el Estado de Alarma que se decretó a partir de la pandemia de la Covid-19.

<sup>17</sup> FSMLR (2021). MANUAL ETEIS MILMA.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

- Se desarrollan **competencias transversales** para un mundo digitalizado que se detallan en la siguiente tabla:

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
<b>Autoconocimiento y Autoconfianza</b>	Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción. Alude a la percepción de la eficacia de uno mismo para desempeñar una tarea, asumir responsabilidades o afrontar retos.
<b>Aprendizaje Continuo</b>	Capacidad para autoevaluar las necesidades de aprendizaje (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.
<b>Comunicación</b>	Habilidad para escuchar al otro y entenderlo, saber cuándo y a quién preguntar. Capacidad para expresar ideas, opiniones y conceptos de forma efectiva. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad, así como la comunicación oral y a través de las nuevas tecnologías.
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad de modificar la conducta personal para conseguir determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio. No tiene miedo a los cambios, los percibe como oportunidades.
<b>Autonomía y Toma de Decisiones</b>	Es la capacidad para organizar, planificar y llevar a cabo el trabajo sin la necesidad de supervisión directa o ayuda constante, confiando en los propios recursos y capacidades para una realización exitosa de las tareas.
<b>Gestión del Tiempo</b>	Es la capacidad para gestionar adecuadamente el calendario personal y/o cuando se trabaja en equipo. Comprende el establecimiento de calendarios y prioridades, así como el cumplimiento directo o indirecto de las tareas. Gestión adecuada de las interrupciones y los ladrones del tiempo.
<b>Proactividad</b>	Capacidad para actuar proactivamente ante nuevas posibilidades, o cuando hay dificultades, sin esperar a que otras personas digan lo que hay que hacer. También implica la posibilidad de proponer mejoras, nuevos proyectos etc. aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
<b>Redes de Cooperación - Networking</b>	Capacidad para establecer y mantener relaciones personales y/o profesionales beneficiosas basadas en la confianza y el respeto. Consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que nos permite darnos a conocer a nosotros y/o a nuestro equipo ante los demás, obteniendo ventajas a partir de dichas relaciones.
<b>Competencias Digitales</b>	Capacidad de usar los ordenadores, tablets, móviles etc. para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet.

<b>Trabajo en Equipo</b>	Se dice que una persona es capaz de trabajar en equipo cuando establece relaciones de cooperación con otras personas en la búsqueda de un objetivo común. La persona mantiene una actitud constructiva y abierta y comparte recursos, experiencias y conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos.
--------------------------	---

- Finalmente, se desarrollan las **competencias específicas del sector profesional** a partir de los test elaborados por las empresas para cada laboratorio.
- Y, se toman en cuenta la **perspectiva de género** y la **integración multicultural** en todos los aspectos de la formación en competencias.

## **DESARROLLO DE ETEIS**

El desarrollo de los ETEIs fue valorado por las y los participantes como el proceso más “bonito” de su participación en el proyecto, en el que tuvieron oportunidad de conocer a otras personas provenientes de realidades completamente distintas, facilitándose el contacto intergeneracional y el conocimiento de otros entornos que, de no ser por el proyecto, no tendrían la oportunidad de conocer.

Además, resaltaron que pudieron reconocerse a sí mismas y establecer nuevos objetivos de empleabilidad. Las personas entrevistadas subrayan que esta formación les motivó y les brindó herramientas para el futuro, no sólo a corto plazo sino para la vida.

En términos logísticos, como en todo el proyecto, fueron necesarias algunas adecuaciones, como la adaptación de las competencias al nivel general que tenía el grupo. Un ejemplo de ello fueron las personas que participaron en los BC Labs de Desarrollo Web, Robótica y Drones, Internet of Things o E-Commerce, que contaban con un nivel de competencias digitales mucho mayor que los y las participantes en BC Labs de otros sectores.

Dentro del desarrollo de los ETEIs, se dedicó una de las sesiones en algunos de los BC Labs al **emprendimiento**. ASALMA dirigió estas sesiones junto a técnicas de emprendimiento del CIFE. El ejercicio consistió en asistir a los grupos y transmitirles los conocimientos de partida, ofreciéndoles, además, los servicios del punto PAE (Punto Apoyo al Emprendimiento) del CIFE, por si tuvieran interés. A través de este ejercicio se pudieron identificar algunos perfiles de participantes que serían potenciales emprendedores.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Son los siguientes:

PARTICIPANTE	FORMACIÓN	EDICIÓN	TRABAJO ACTUAL
Elena B.	Gestión de residuos	2	Abrió una tienda-cafetería
Griselda	Gestión de residuos	1	Tienda de duchas
Daniel H.	Diseño y desarrollo web	3	NS/NC
Javier M.	Diseño y desarrollo web	3	Agencia de publicidad
Gema G.	Gestión de residuos	4	Seguros
Blanca T.	Diseño y desarrollo web	2	Psicología en un click
Aitor S.	Diseño y desarrollo web	2	Agencia digital
Daniel V.	Diseño y desarrollo web	2	
Iván R.	Diseño y desarrollo web	2	

## **PRÁCTICAS NO LABORALES**

Tal y como se expuso anteriormente, la literatura del proyecto contemplaba que cada BC Lab incluyese un Reto de negocio identificado e impulsado por las empresas. El desarrollo del mismo supondría la puesta en práctica de los aprendizajes y conocimientos adquiridos a lo largo de la formación. Como ya se describió, este concepto no pudo desarrollarse así, de modo que se reestructuró la metodología, contemplando algunos retos de negocio en las prácticas, pero no en todos.

Estas prácticas no laborales no fueron remuneradas y la carga horaria dependía de cada empresa. Este proceso fue uno de los que más participación de las empresas en colaboración público-privada supuso. Para la puesta en marcha de las prácticas se firmaron convenios de colaboración, estableciendo así las jornadas. Es importante mencionar que se



hizo un intenso esfuerzo por intentar que los perfiles de las personas candidatas encajaran con las características de las prácticas ofertadas y del perfil de las empresas con base en las necesidades de las personas participantes.

La 1ª y la 2ª edición se celebraron casi como estaban previstas. Sin embargo, al final de la 2ª edición se declaró el Estado de Alarma y esto conllevó un esfuerzo adicional e inesperado por trasladar todas las actividades a lo digital. Algunas de las ellas pudieron reorientarse hacia lo digital sin grandes problemas, e incluso facilitaron el conocimiento y aumento de las competencias digitales de algunas personas que, necesariamente, tuvieron que aprender rápidamente para poder seguir la formación. Otras, sin embargo, tuvieron que esperar a que la cuarentena terminase para poder reincorporarse al proceso en modalidad presencial.

Igual que sucedió en cada una de las formaciones de los BC Labs, cada una de las prácticas también contó con sus particularidades. Se dieron casos en los que la empresa que lideró el BC Lab fue quien gestionó las prácticas con empresas subcontratadas, como el caso de Ecoembes. En otros campos, las y los participantes podrían elegir entre varias empresas que estaban vinculadas al BC Lab en particular, pudiendo decidir con quién desarrollar sus prácticas. Y en otros, finalmente, fueron las propias empresas las que se organizaron para la acogida de prácticas, como la Asociación de pavimentos ligeros.

Las entrevistas que, en el marco de este ejercicio de sistematización, se realizaron a las empresas, recogieron como respuesta un grado de satisfacción muy elevado en relación a la recepción de personas en prácticas. Más adelante se detallarán los resultados de estas encuestas. En la mayoría de los casos, estas empresas resaltaron el hecho de que las prácticas les suponían un mecanismo muy eficiente para identificar perfiles que habían sido previa y específicamente formados en el área de su empresa y que, por tanto, podrían ser candidatos a una potencial contratación.



Si bien es cierto que las tasas de inserción previstas en el diseño del proyecto efectivamente se alcanzaron, el número de personas participantes que fueron contratadas por las empresas donde hicieron las prácticas no fue tan elevado. Esto se debe a diversos factores:

- en algunos casos las empresas no contaban con presupuesto para contratar a más de una persona;
- en otros, todavía “se está estudiando” la contratación;
- y en otras no hubo contrataciones y las empresas sólo se involucraron en la formación.
- La pandemia también impactó en algunos sectores económicos con mayor intensidad, como en el caso de hostelería, que en circunstancias normales hubiese constituido un sector con amplias oportunidades de empleo.

## CLAVES PARA ENTENDER EL PROCESO



- Una de las experiencias más positivas fue que todos y todas las técnicas, formadoras, y otros actores involucrados, recibieron una capacitación en la metodología de *Lanzaderas*, lo que les permitió conocer contenidos relevantes sobre capacitación transversal, nuevo paradigma laboral, habilidades comunicativas, etc.
- La flexibilidad del proyecto permitió que en cada edición se tomaran en cuenta las modificaciones correspondientes de los BC Labs anteriores, de modo que cada vez era posible realizar un mejor ajuste a la realidad del mercado laboral. Esto permitió transformar el proyecto de acuerdo a las necesidades de las empresas y de las y los participantes, tomando en cuenta el contexto externo.
- Todos los BC Labs contaron con toda la infraestructura y las herramientas necesarias para su funcionamiento, y así lo detallaron tanto participantes como empresas.
- La oportunidad de generar contenidos formativos propios es valorada muy positivamente por las empresas, puesto que permite adecuar mejor las formaciones a las necesidades del mercado laboral, a diferencia de los certificados de profesionalidad, que en ocasiones integran contenidos más rígidos y menos ajustados a la realidad del momento.
- Por otra parte, contar con certificados de profesionalidad también fue valorado como un aspecto positivo, puesto que para quienes están interesados en contar con el mismo para acceder a ciertos trabajos, pudieron beneficiarse de MILMA de manera gratuita.
- Las y los participantes entrevistados coincidieron en que el desarrollo de los ETEIs fue uno de los aspectos más positivos del proyecto, y que este brindó los mayores aprendizajes a nivel personal.
- Las actividades extra formativas dentro de los BC Labs, como las visitas a empresas, las charlas informativas o los InterBCLabs, entre otras, fueron valoradas muy positivamente.
- En algunas de las prácticas hubo una implicación sobresaliente de las empresas, puesto que contaban ya con una necesidad de mano de obra en el sector y un interés real de formación para la subsecuente contratación. Este fue el caso de instalación de pavimentos ligeros.
- Se valora como muy positiva la reacción frente a los retos que trajo consigo la pandemia: el traslado de todos los contenidos a digital, las adecuaciones logísticas, etc. Las y los participantes, y las empresas consultadas reconocen el esfuerzo del Equipo Técnico del CIFE por brindar todas las herramientas necesarias para la adecuación digital, como ordenadores y pinchos con Internet.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Algunas prácticas no cumplieron los objetivos previstos y no generaron la satisfacción esperada en las y los participantes.</li> <li>● En otras prácticas, se identificó que las empresas se distanciaron del objetivo formativo y de tutorización de las tareas de la empresa y en su lugar, emplearon a las personas participantes en la cadena de producción en tareas repetitivas, lo que dificultó su aprendizaje.</li> <li>● Se identificó algún caso puntual en el que se experimentaron episodios racistas o de exclusión, específicamente en el caso de una persona refugiada colombiana en una empresa donde fue agredida verbalmente por personas de Rumanía, motivo por el cual abandonó las prácticas y con ello, la posibilidad de acceso a un empleo en el marco del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una de las recomendaciones, más allá de la modificación de los BC Labs, es contar con un mejor estudio de los nichos de mercado, de modo que que las formaciones estén más adaptadas a la realidad del mercado laboral y así aumenten los niveles de inserción laboral.</li> <li>● La adecuación de los BC Labs a sectores que más demandan empleados y empleadas y que se corresponden mejor con los perfiles de los participantes, se percibe como un acierto, incluso cuando estos no sean los sectores que se identifican previamente como “innovadores”.</li> <li>● Para fortalecer la perspectiva de integración intercultural y favorecer la inclusión de personas migrantes y refugiadas en el tejido social y laboral, sería interesante brindar charlas informativas a las empresas sobre las temáticas de asilo, migración, refugio, prevención del racismo y xenofobia.</li> <li>● Se identifica como una de las posibles mejoras el que las prácticas formativas sean remuneradas económicamente o subvencionadas en base a una colaboración público-privada. La otra opción que se contempla es, al menos, que las y los participantes reciban una ayuda para el transporte y la comida en los casos en que sea necesario.</li> <li>● Para que las prácticas sirvan a los efectos deseados, es necesario trabajar o desarrollar conjuntamente con la empresa itinerarios de formación práctica y objetivos claros que permitan, por una parte, que las y los alumnos puedan experimentar y comprender la actividad de la empresa completando su formación teórica, y, por otra, que las empresas puedan contribuir al desarrollo y formación de potenciales trabajadores o trabajadoras.</li> </ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## PRINCIPALES PRODUCTOS Y ACTIVIDADES PREVISTAS Y REALIZADAS

ACTIVIDAD	SITUACIÓN PREVISTA	SITUACIÓN FINAL
<b>Preparación</b>	Elaboración de la propuesta y envío del formulario de solicitud.	Elaboración de la propuesta y envío del formulario de solicitud.
<b>Project management</b>	Planificación, puesta en marcha e implementación de proyectos.	Planificación, puesta en marcha e implementación de proyectos.
<b>Comunicación</b>	Estrategia de comunicación.	Todas las actividades de comunicación fueron llevadas a cabo.
<b>Vinculación de empresas sociales</b>	Relación de empresas con interés en la actividad de cogestión de BC Labs.	Se realizó un mapeo de 615 posibles empresas y entidades posibles colaboradoras y el seguimiento.
	Acuerdos firmados por 7 empresas sociales.	En total participaron 163 empresas en la ejecución de las cuatro ediciones y los 28 BC Labs.
	Estructura programática de la capacidad técnica/práctica.	Estructura programática del proceso formativo experimental diseñada, incorporando acciones, conocimientos y experiencia para abordar el desarrollo de las prácticas empresariales desarrolladas en cada BC Lab.
<b>Creación de los Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs) y emprendimiento</b>	Campaña de difusión para atraer participantes (locales y migrantes).	Campaña de difusión para la atracción de participantes realizada.
	Constitución de los ETEIs.	Selección de participantes, formadores, y empresas que conformaron los equipos de trabajo de cada BC Lab, con enfoque de diversidad.
	ETEIs funcionando con la metodología de <i>Lanzaderas</i> adaptada.	Los ETEIs funcionaron con la metodología de <i>Lanzaderas</i> adaptada en cada uno de los BC Labs.
	Modelo de coordinación creado para el avance	Modelo de coordinación creado para el avance paralelo

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

	paralelo del coaching (mejora de empleabilidad) y el desarrollo técnico-experimental.	del coaching (mejora de empleabilidad) y el desarrollo técnico-experimental.
	Creación de un sistema de monitoreo.	Creación del sistema de monitoreo y seguimiento de los y las participantes, de las empresas y entidades colaboradoras, y del cumplimiento de los indicadores.
	Detectados los perfiles potenciales de emprendimiento.	Se detectaron 12 perfiles de personas con interés en el emprendimiento.
<b>Conformación y consolidación de servicios través de la propuesta de retos empresariales demandados por las empresas</b>	Empresas potenciales para llevar a cabo los retos de negocio identificadas.	Se identificaron más de 600 empresas y participaron alrededor de 120 empresas.
	Red de empresas constituida a partir de la firma de acuerdos.	Se creó una red de empresas que fue evolucionando y ampliándose a medida que el proyecto avanzaba.
	Equipos Experimentales de Empleo e Integración funcionando.	Los ETEIs funcionaron como la formación en competencias y habilidades para la empleabilidad dentro de cada BCLab.
	Sistema de control de calidad establecido.	Se estableció un sistema de seguimiento de indicadores, monitoreo y evaluación.
<b>Implementación de los BC Labs</b>	Adecuación y rehabilitación del edificio del Centro de Formación CIFE (espacio para BC Labs).	Todos los espacios fueron acondicionados de acuerdo con las necesidades de los talleres formativos de los BC Labs. Algunos fueron llevados a cabo en el Centro de Formación CIFE y otros en el Centro Juvenil Los Arcos.
	Adecuación y rehabilitación de edificio en Centro Juvenil Los Arcos.	
	BC Labs y Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs): Equipos y Herramientas.	7 BC Labs y Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs) llevados a cabo por cada una de las 4 ediciones.

## LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS

### NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES

PERSONAS PARTICIPANTES	EDICIÓN 1	EDICIÓN 2	EDICIÓN 3	EDICIÓN 4
LOCALES	83	87	81	83
MIGRANTES O REFUGIADAS	31	43	45	55
TOTAL	114	130	126	138
TOTAL GLOBAL	508			

### DATOS GLOBALES POR EDICIÓN

	EDICIÓN 1	EDICIÓN 2	EDICIÓN 3	EDICIÓN 4
MEDIA DE EDAD	45.03	41.99	39.53	35.84
Nº de personas desempleadas previo a la formación	102	120	104	119
Nº de personas desempleadas de larga duración <sup>18</sup>	23	11	51	64
Nº de personas empleadas después de la formación	38	40	41	56
TASA DE INSERCIÓN LABORAL <sup>19</sup>	33.3%	30.8%	32.5%	40.6%
Nº de personas empleadas después de la formación dentro del sector de formación	18	20	24	29
SEXO	M 58 H 56	M 72 H 58	M 54 H 72	M 68 H 70

<sup>18</sup> Dato ya incluido en el sumatorio total de personas desempleadas.

<sup>19</sup> Este dato se obtiene de: el número total de personas que responden la encuesta de evaluación o, sin responderla y de manera informal, comunican a las técnicas del proyecto su inserción. Se saca el porcentaje teniendo en cuenta el número de personas participantes en cada edición.

## ORIGEN DE LAS Y LOS PARTICIPANTES

PAÍS	Nº	PAÍS	Nº
Afganistan	3	Haití	1
Argelia	1	Honduras	5
Argentina	5	Irán	1
Bolivia	4	Líbano	2
Brasil	1	Marruecos	23
Camerún	1	Nigeria	3
Chile	1	Paraguay	3
Colombia	21	Perú	16
Costa de Marfil	1	República Democrática del Congo	1
Cuba	4	República Dominicana	5
Ecuador	10	Rumanía	4
El Salvador	3	Rusia	1
Eslovaquia	1	Sierra Leona	1
España	335	Ucrania	4
Francia	1	Estados Unidos	1
Guinea	3	Venezuela	17
Guinea Ecuatorial	11	Desconocido	14
<b>TOTAL</b>			<b>508</b>

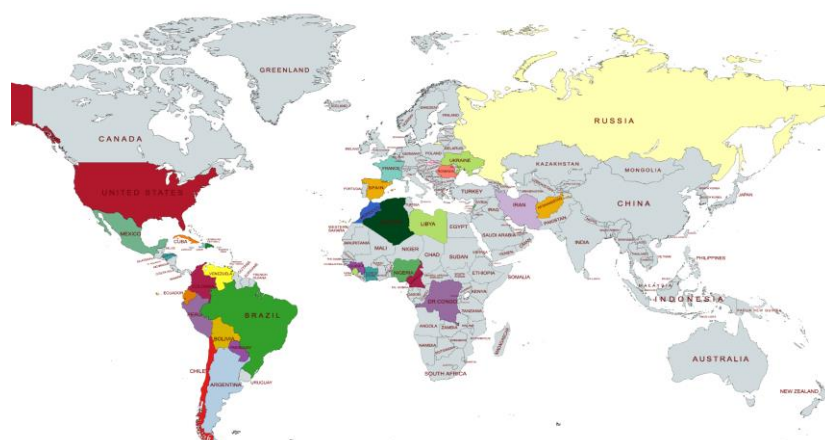


Gráfico 6. Países de origen de participantes

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## RESULTADOS ENCUESTAS POR EDICIÓN

A continuación, se presentan los datos arrojados por las encuestas de entrada y de salida de las y los participantes de las diferentes ediciones de MILMA.

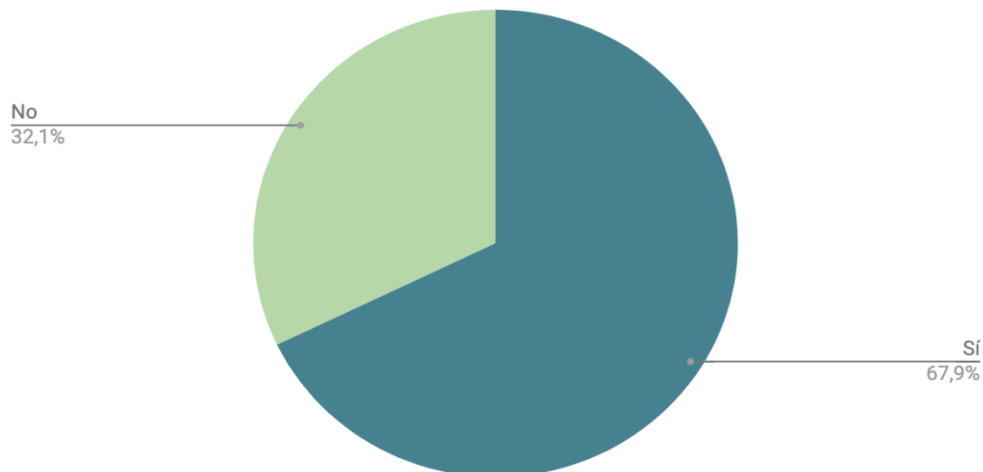
### • EDICIÓN 1

Los resultados de la **encuesta de entrada** previos a la participación en los BC Labs son muy escasos y no son representativos.

Se presentan a continuación, por tanto, los resultados de la **encuesta de salida**, realizada con la finalización de la formación teórica, la práctica y de los ETEIs.



¿Tu participación en la formación se ha ajustado a tus expectativas?





# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación se presenta información cualitativa extraída de la encuesta, habiéndose seleccionado los comentarios que más se repetían:

COMENTARIOS POSITIVOS	COMENTARIOS NEGATIVOS O A MEJORAR
<p>Personalmente soy feliz de participar en este curso. Me ha ayudado a desarrollar mi capacidad de trabajar en equipo. Me ha ayudado a tener una buena comunicación con la gente y mis compañeros.</p>	<p>Ya que nuestra participación como equipo piloto, se pueden detectar y corregir los aspectos susceptibles de mejora, basados fundamentalmente en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de mayor tiempo en prácticas IoT.</li> <li>2. Distribución simultánea de horas prácticas y teóricas para optimizar el aprendizaje de forma dinámica.</li> </ol>
<p>En cuanto a las competencias transversales afirmo que fueron 100% útiles.</p>	<p>En la 4 he puesto que no, porque estaba un poco mal organizado al principio en cuanto al material que no nos llegaba, cambio de profesor, que las prácticas fueran fuera de Fuenlabrada sin subvencionarse el transporte o la gasolina como mínimo. Sería bueno que para la próxima tomaran en cuenta las faltas del actual.</p>
<p>Porque da la oportunidad a personas desempleadas a tener salidas en el mercado laboral.</p>	<p>Si lo que pretendemos es que la gente trabaje debería estar más adaptado a lo que se ve en el mercado y no dirigido a una sola empresa que se fabrica sus propios nodos ya que, estos nodos, solo los utilizan en sus proyectos y no hay posibilidad de verlos en ningún otro sitio. Muchas gracias por su trabajo a todos.</p>
<p>Siempre viene bien ampliar horizonte y crear más oportunidades, estar conectado al mundo real, ayuda mucho en coger confianza, las horas de ETEIS están de maravilla y se sale del curso enriquecido.</p>	<p>Tendrían que mejorar en tiempo, puesto que se ha quedado muy corto para poder dar todo el temario. Por lo tanto, la formación se ha quedado a medias</p>

A continuación de las prácticas también se solicitó a las personas participantes que rellenasen una encuesta para evaluar su experiencia. A través de esta encuesta se pretendía conocer el nivel de satisfacción en relación a los conocimientos adquiridos durante el curso en su aplicación a los trabajos realizados durante las prácticas, así como sus apreciaciones acerca de cuánto lo ayudaron tanto las prácticas a prepararse para su incorporación al mercado laboral, qué les pareció la duración del periodo de prácticas, la utilidad de la

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

formación recibida en el periodo de prácticas, y algunos otros aspectos que tuvieron que ver con el desarrollo de las prácticas y la participación de las empresas receptoras.

La 1ª edición de los BC Labs, prácticas y ETEIs permitió hacer las adecuaciones de mejora de cara a las siguientes ediciones, no sólo a nivel de ejecución y desarrollo, sino también en la forma de evaluar y dar seguimiento a las y los participantes. Por ello, en las siguientes ediciones las encuestas abarcaron más preguntas y se contabiliza un mayor índice de respuesta. Esta adecuación, en todo caso, permite conocer el nivel de aprendizaje, de autopercepción, de satisfacción, y a evaluar la experiencia de las y los participantes en general.

## • EDICIÓN 2

Se presentan a continuación los resultados de la **encuesta de entrada** “Cuestionario sociolaboral”, a la que respondieron las y los participantes de forma previa a su participación en los BC Labs. Esta encuesta resulta mucho más elaborada que la de la 1ª edición, incluyendo mayor número de preguntas relacionadas con las habilidades de empleabilidad, pero también con el entorno personal de las y los participantes.

Las preguntas del **Cuestionario sociolaboral** fueron las siguientes:

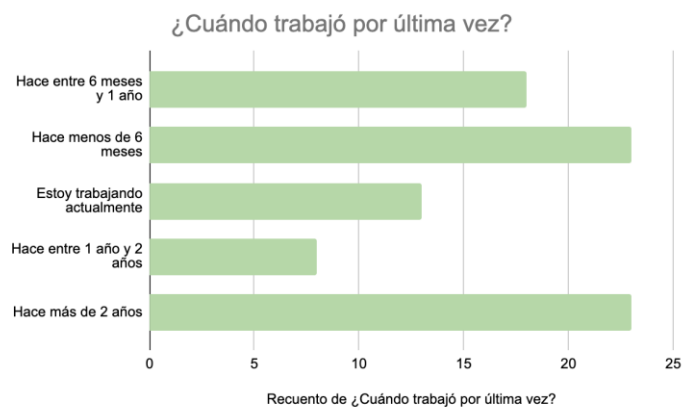
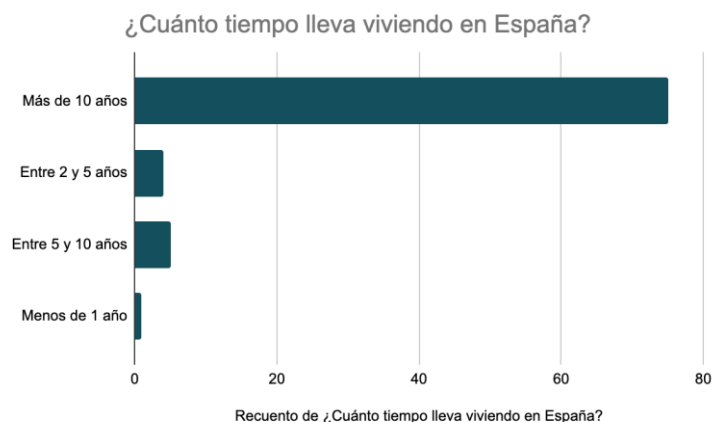
Dirección de correo electrónico	20. Recibo ayuda cuando estoy enfermo/a en la cama
Sexo	21. Recibo ayuda en asuntos relacionados con mi trabajo
Edad	22. En mi vida laboral he recibido elogios y reconocimientos cuando hago bien mi trabajo
¿En qué país ha nacido?	23. Tengo posibilidad de hablar con alguien de mis problemas de trabajo
¿Cuál es su nacionalidad o nacionalidades?	24. Tengo posibilidad de hablar con alguien de mis problemas económicos
¿Cuánto tiempo lleva viviendo en España?	25. Recibo consejos útiles cuando ocurre algún acontecimiento importante en mi vida laboral
¿Cuál es su nivel de estudios?	26. Creo que los españoles/as consideran la inmigración como una amenaza a su cultura y a su forma de vida
¿Cuándo trabajó por última vez?	27. Creo que los/las inmigrantes consideran a los españoles/as como una amenaza a su cultura y a su forma de vida
¿Cuál cree que es su nivel de castellano? (Marque la opción que considere en cada situación) [Hablado]	28. Creo que los españoles/as tienen conductas hostiles hacia personas de diferente nacionalidad que no tienen con otras personas de nacionalidad española

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

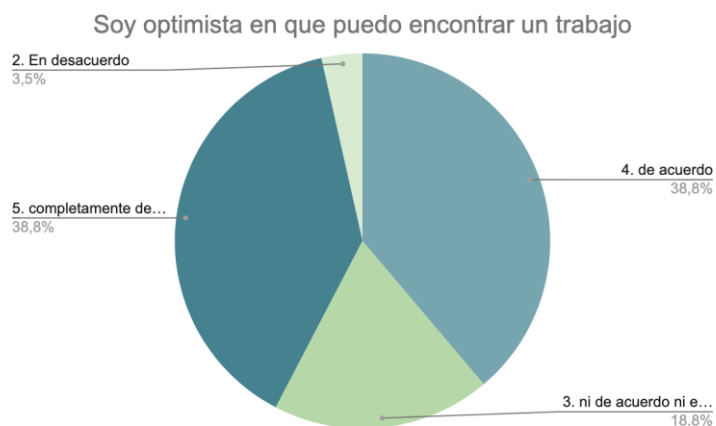
¿Cuál cree que es su nivel de castellano? (Marque la opción que considere en cada situación) [Escrito]	29. Creo que los/las inmigrantes tienen conductas hostiles hacia personas de diferente nacionalidad que no tienen con otras personas de su misma nacionalidad
1. Soy optimista en que puedo encontrar un trabajo	30. Me siento apoyado/a en mis problemas por gente de otros países
2. Me desenvolvería bien en mi primer día de trabajo	31. Me siento apoyado/a en mis problemas por la gente de mi país de origen
3. Mi experiencia laboral es una gran fortaleza para conseguir un empleo	32. Nacionalidad
4. Las empresas están interesadas en empleados/as como yo	33. Lugar de residencia (barrio, municipio, etc.)
5. Al margen de mi formación y experiencia laboral, tengo características que pueden atraer a distintas empresas	34. Etnia
6. Cuando tengo un trabajo estoy seguro/a de poder mantenerlo en el tiempo en el que dura el contrato	35. Género
7. Encontrar un trabajo y mantenerlo depende únicamente de mí y de mis actos	36. Formación y nivel de estudios
8. Puedo cambiar fácilmente de trabajo	37. Edad
9. Adaptar mi currículum a las características de las ofertas de trabajo	38. Idioma
10. Organizar mi tiempo eficientemente en mi puesto de trabajo	39. Mi situación económica actual en comparación con la que tenía hace 1 año
11. Preguntar mis dudas directamente durante una entrevista de trabajo	40. La mayoría de los aspectos de mi vida son como yo quiero que sean
12. Resaltar mis cualidades profesionales en un proceso de selección	41. Hasta ahora he conseguido en mi vida las cosas que considero importantes
13. Presentarme en una empresa para ofrecer mis servicios profesionales	42. Me siento satisfecho/a por cómo ha sido mi vida en general
14. Mi familia intenta ayudarme	43. Reconocimiento que he recibido
15. Puedo contar con mi familia para hablar de mis problemas	44. Responsabilidades ejercidas
16. Obtengo de mi familia la ayuda y apoyo que necesito	45. Las posibilidades que he tenido de promocionar
17. Mis amigos intentan ayudarme	46. Soy feliz cuando trabajo
18. Mis amigos se preocupan por mis problemas y me escuchan cuando lo necesito	47. Trabajar puede ser divertido en algunos momentos
19. Puedo contar con mis amigos cuando las cosas van mal	48. Puedo llegar a entusiasarme con el trabajo

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

- Se presentan a continuación los resultados obtenidos en base a las preguntas relacionadas con el origen de los participantes y situación actual:

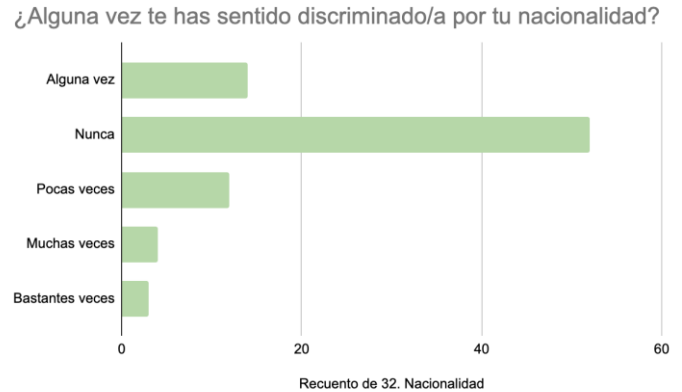
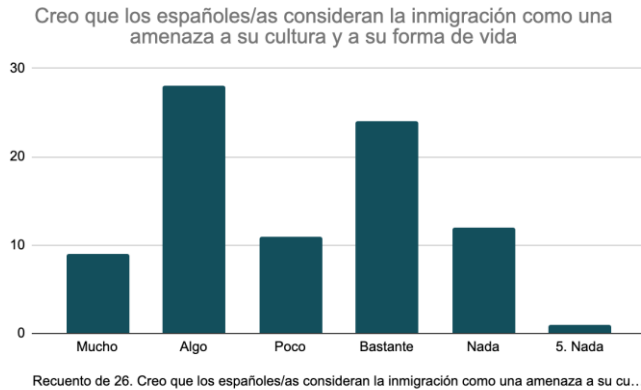


- A continuación, se exponen los resultados de las preguntas que tienen que ver con habilidades de empleabilidad:



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## ➤ Preguntas que tienen que ver con su proceso de integración en España:

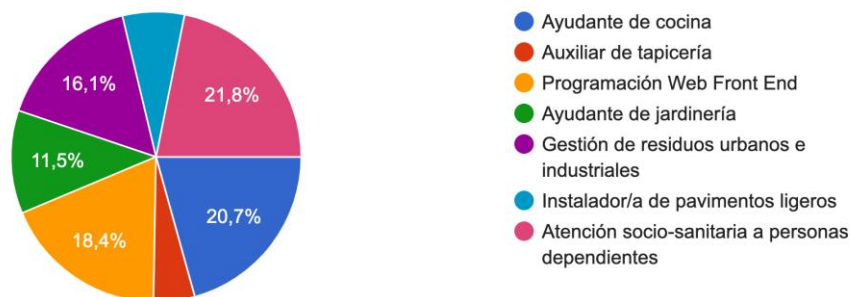


Además, en cada BCLab se realizó un **Test de autopercepción de competencias transversales y digitales para el empleo**. Este test pretendía conocer el nivel de conocimientos de los participantes en el uso de herramientas digitales (Correo electrónico; nube: Google drive, SharePoint, Dropbox, etc; Google Calendar, herramientas para reuniones: Skype, Google Teams, Zoom; herramientas para edición Canva, Photoshop, Adobe Ilustrador, etc.), herramientas de búsqueda de empleo (CV, Carta intención, LinkedIn, InfoJobs, Adecco, etc.), así como competencias transversales (comunicativas, de organización, capacidad de trabajo en equipo, orientación al aprendizaje, resolución de problemas, autoconocimiento y capacidad de gestionar las emociones, liderazgo, autoconfianza, cumplimiento de normas, y orientación al cliente).

Las **encuestas de salida** de la segunda edición arrojan los siguientes resultados:

¿En qué laboratorio de formación has participado?

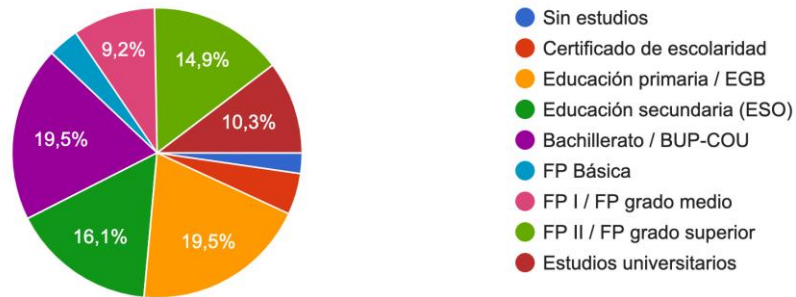
87 respuestas



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## Nivel de Estudios

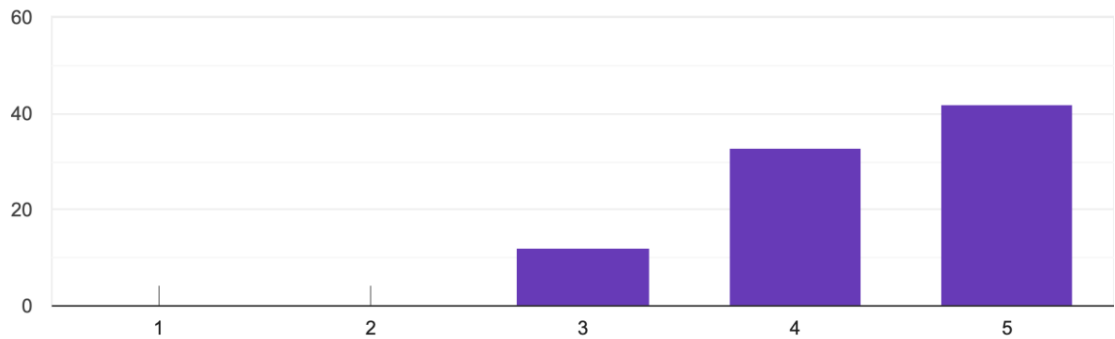
87 respuestas



Los siguientes dos gráficos responden, del 1 al 5 ¿qué les pareció a las y los participantes la formación y si consideran que les ayudó a desarrollarse profesionalmente.

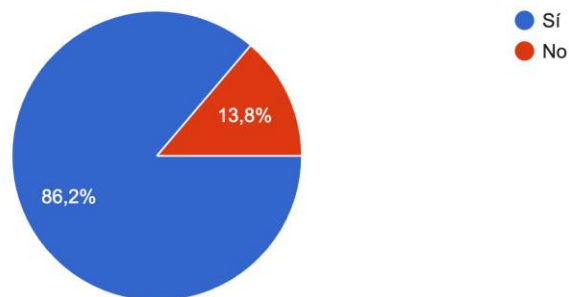
## Me ha ayudado a desarrollarme personalmente

87 respuestas



## ¿Tu participación en la formación se ha ajustado a tus expectativas?

87 respuestas



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se presenta información cualitativa extraída de la encuesta, seleccionándose los comentarios que más se repiten<sup>20</sup>:

COMENTARIOS POSITIVOS	COMENTARIOS NEGATIVOS O A MEJORAR
Si estás desempleado siempre es bueno realizar alguna actividad y aprender algo nuevo, en mi caso el reciclaje de residuos porque es bueno para todos y para el medio ambiente había que fomentar más el reciclaje entre todos los ciudadanos	Los problemas que veo en las prácticas son muchos, somos personas paradas con ganas de formarnos y reincorporarnos en un trabajo, tenemos un tiempo de prácticas gratuito, sin ningún tipo de ayuda en el transporte, las empresas no contratan en este sector, porque tienen mano de obra gratuita.
Me aumentó mi visión de empleo, y empuje a seguir buscando trabajo, las competencias transversales son de mucha utilidad, personalmente y para trabajo en equipo.	Las prácticas laborales deberían haber estado más orientadas a la posibilidad real de conseguir un empleo relacionado con el curso dado en este proyecto
Una persona que está desempleada está mejor haciendo un cursillo, teniendo un horario, unos compañeros y una actividad que realizar todos los días. Es bueno para la salud mental.	Seleccionar las empresas que vayan a participar después de comprometerse seriamente con el proyecto, contándoles en qué consiste para que se preparen previamente en la formación que vayan a dar; es decir, que las empresas informen sobre la formación que van a dar por escrito en un planing.
La formación es muy completa y la sala de prácticas está muy bien acondicionada, es una manera excelente de formarte, aumentar tu formación o cambiar de profesión.	Que las empresas cumplan los requisitos que prometen, ya que a MILMA les prometen unas cosas y cuando llegas te encuentras otras cosas, y que tengan claro las empresas que se va a aprender no a producir.

Los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo de las encuestas de la 2ª edición resultan mucho más útiles que los de la 1ª, evidenciándose que la organización se llevó a cabo de mejor manera, que las personas que acudieron a la 2ª edición reportaron una mejor experiencia, y la formulación de las encuestas permite presentar datos más específicos de seguimiento.

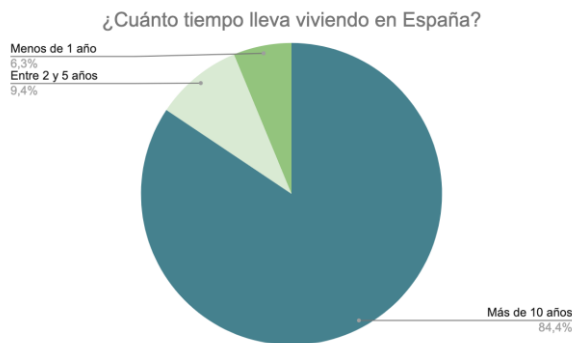
<sup>20</sup> Los resultados de la encuesta se pueden consultar en los archivos del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

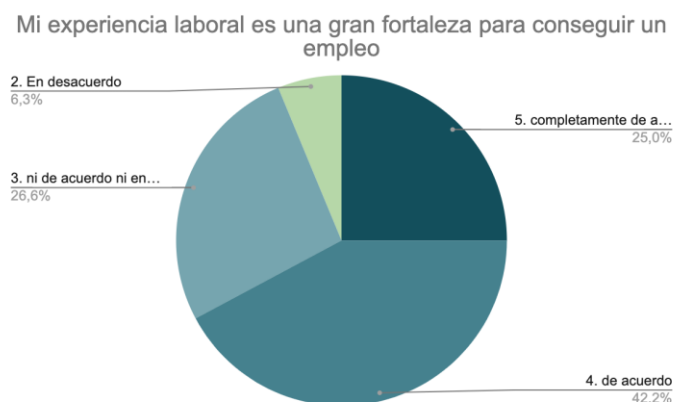
## • EDICIÓN 3

Se presentan a continuación los resultados de la **encuesta de entrada** “Cuestionario sociolaboral”, a la que respondieron las y los participantes de forma previa a su participación en los BC Labs. Este cuestionario es el mismo que se utilizó a partir de la 2ª edición, y sus preguntas ya quedaron expuestas en el punto anterior. A continuación, se presentan algunos datos representativos y aleatorios por temática.

### ➤ Resultados que tienen que ver con origen y situación actual:



### ➤ Resultados de las preguntas que tienen que ver con habilidades de empleabilidad:

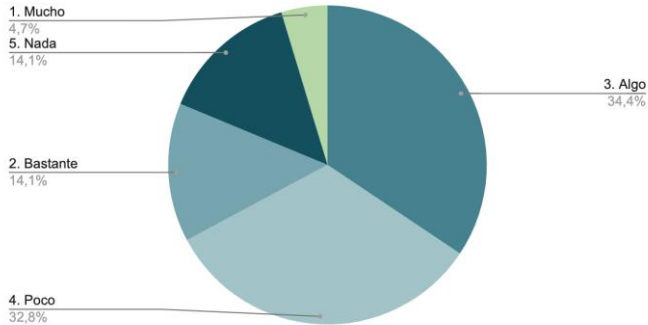




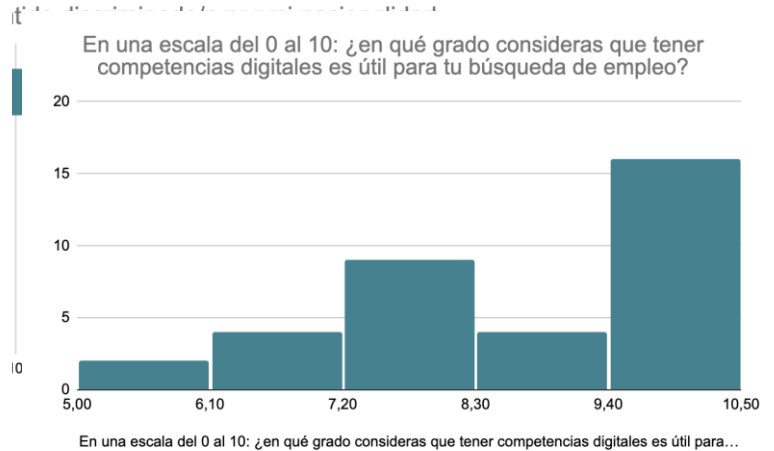
# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## ➤ Resultados que tienen que ver con integración en España

Creo que los españoles/as consideran la inmigración como una amenaza a su cultura y a su forma de vida



En una escala del 0 al 10: ¿en qué grado consideras que tener competencias digitales es útil para tu búsqueda de empleo?

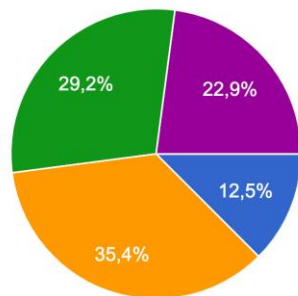


Igual que en la segunda edición, al finalizar la 3ª, se realizó un **Test de auto percepción de competencias transversales y digitales para el empleo**, que sirvió para evaluar si las habilidades tecnológicas y competencias orientadas a la empleabilidad se habían visto mejoradas.

Las **encuestas de salida** de la tercera edición arrojan los siguientes resultados:

¿En qué laboratorio de formación has participado?

48 respuestas

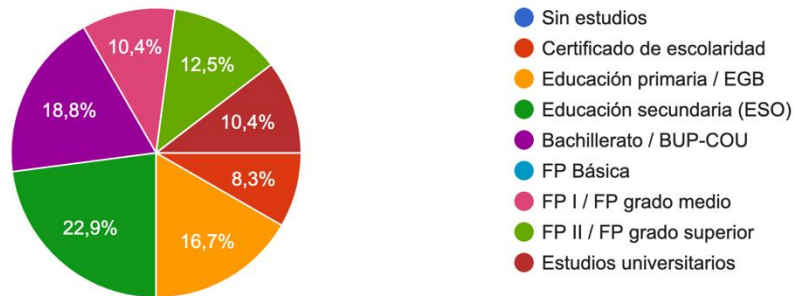


- Ayudante de cocina
- Técnico especialista en logística y almacén
- Diseño y programación web
- Ayudante de jardinería
- Gestión de residuos urbanos e industriales
- Instalador/a de pavimentos ligeros
- Celador/a en instituciones sanitarias

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## Nivel de Estudios

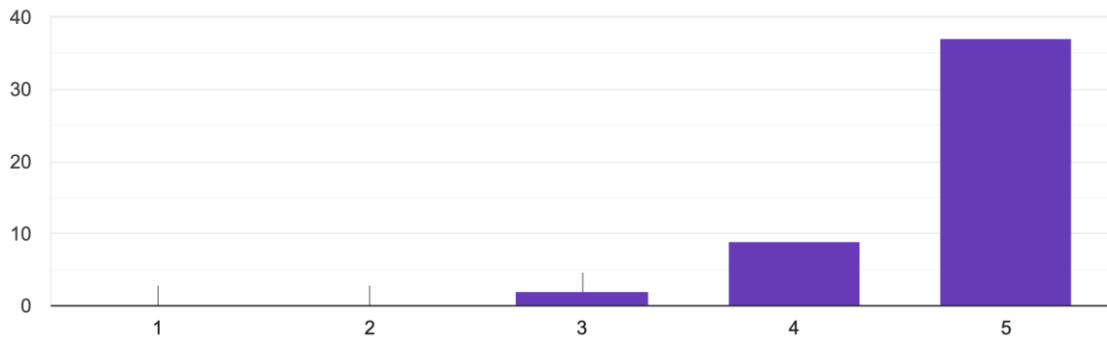
48 respuestas



La siguiente gráfica responde, del 1 al 5 ¿qué les pareció a las y los participantes la formación?

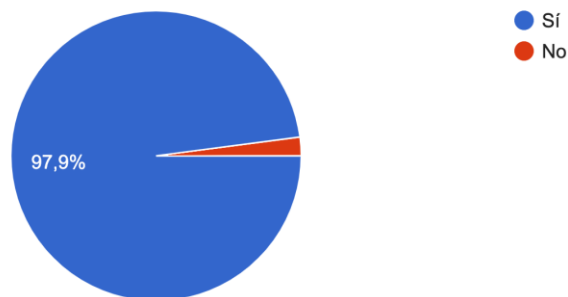
## La formación y talleres que hemos realizado

48 respuestas



## ¿Tu participación en la formación se ha ajustado a tus expectativas?

48 respuestas



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se presenta información cualitativa extraída de la encuesta, seleccionándose los comentarios que más se repiten<sup>21</sup>:

COMENTARIOS POSITIVOS	COMENTARIOS NEGATIVOS O A MEJORAR
Mejora la empleabilidad a través del desarrollo de competencias profesionales	Me hubiera gustado que fuera más profundo la parte de práctica y adquirir más experiencia
Lo volvería a repetir y espero poder realizar otro curso y coincidir con esas maravillosas profesoras me llevo una experiencia muy bonita y enriquecedora me ha encantado.	Que los cursos fueran más extensos
Se cumplen y superan las expectativas, el personal de profesores excelentes, el trabajo de campo y las instalaciones muy buenas, herramientas y equipos necesarios. Altamente satisfecho, un ambiente grato y muy buenos compañeros.	Más horas de clase serían fantásticas
Agradecimiento total. La situación de alarma acortó un poco los tiempos, aun así pienso que los objetivos se lograron de manera satisfactoria.	

Hay que resaltar que la 3ª edición de los BC Labs de MILMA se vio impactada directamente por el Estado de Alarma provocado por la pandemia de la Covid-19. Aun así, en base a los comentarios cualitativos derivados de las encuestas, se puede constatar que las y los participantes se sintieron satisfechos y agradecidos con el proyecto y las formaciones. De hecho, costó encontrar comentarios negativos en esta última edición.

## • EDICIÓN 4

En la 4ª y última edición se realizaron dos encuestas de inicio:

- 1) **“Cuestionario sociolaboral”** igual al que se realizó en la 2ª y 3ª edición.
- 2) **“Evaluación de percepción de progresos y desarrollo”** sobre competencias de empleabilidad.

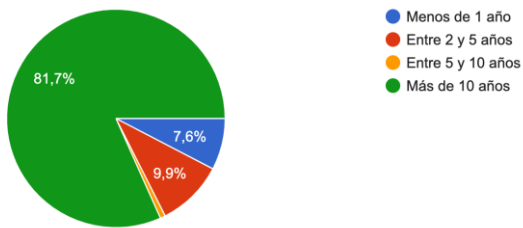
<sup>21</sup> Los resultados completos de la encuesta se pueden consultar en los archivos del proyecto.

A continuación se muestran los datos más representativos de ambas.

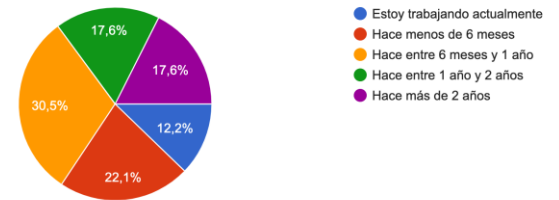
## 1) Cuestionario sociolaboral<sup>22</sup>

### ➤ Resultados que tienen que ver con origen y situación actual:

¿Cuánto tiempo lleva viviendo en España?  
131 respuestas

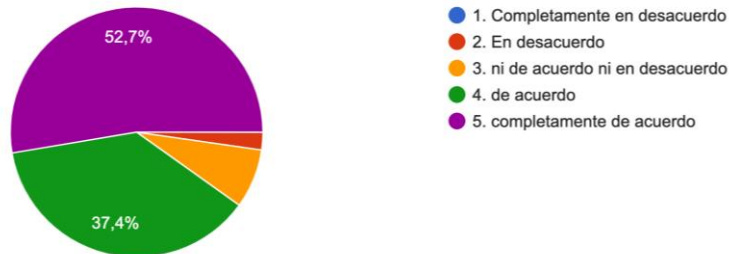


¿Cuándo trabajó por última vez?  
131 respuestas



### ➤ Resultados de las preguntas que tienen que ver con habilidades de empleabilidad:

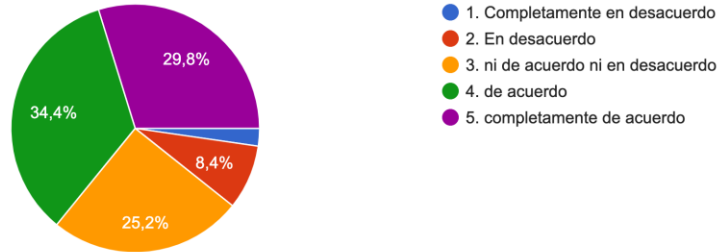
1. Soy optimista en que puedo encontrar un trabajo  
131 respuestas



<sup>22</sup> Los resultados de la encuesta se pueden ver completos en los archivos del proyecto.

## 3. Mi experiencia laboral es una gran fortaleza para conseguir un empleo

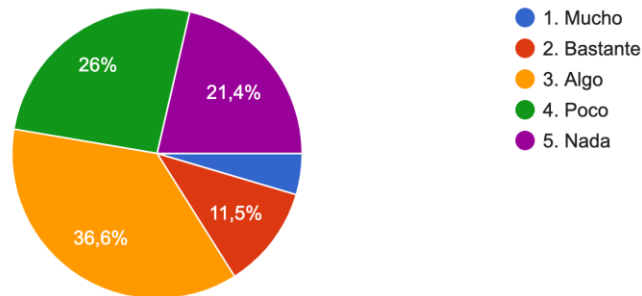
131 respuestas



### ➤ Resultados que tienen que ver con integración en España

## 26. Creo que los españoles/as consideran la inmigración como una amenaza a su cultura y a su forma de vida

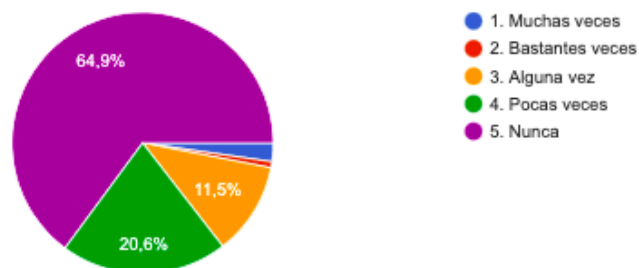
131 respuestas



Indique el grado en el que las siguientes situaciones se han producido. En ocasiones he sido tratado/a en el mundo laboral de forma discriminatoria por:

## 32. Nacionalidad

131 respuestas

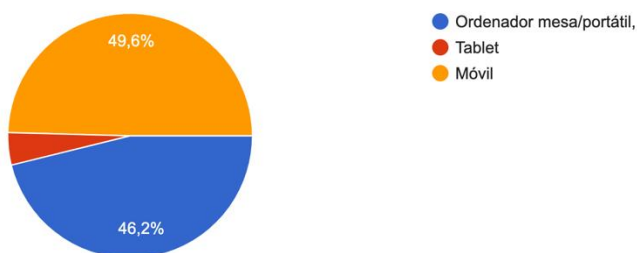


## 2) Evaluación de percepción de progresos y desarrollo<sup>23</sup>

Esta evaluación tiene por objetivo conocer cuáles son las condiciones de los participantes en relación a cuestiones como conexión a Internet, uso de herramientas para conseguir empleo, orientación profesional, además de otros aspectos que tienen que ver con competencias y habilidades de empleabilidad.

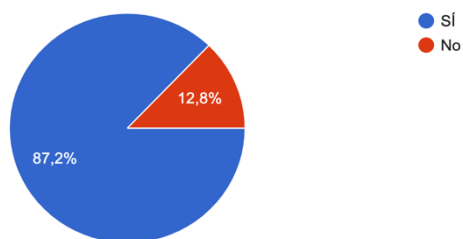
¿A través de qué dispositivo/s te conectas a Internet? Puedes marcar más de una opción.

117 respuestas



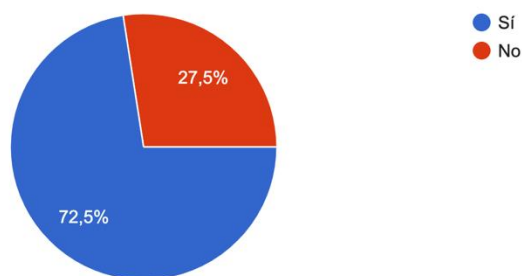
¿Crees que tienes competencias digitales suficientes? Competencias digitales entendida como la capacidad de usar los ordenadores, tablets, móviles...ar en redes de colaboración a través de Internet.

117 respuestas



¿Te has planteado emprender alguna vez?

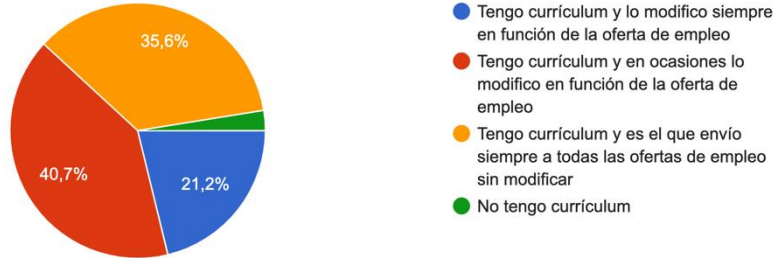
102 respuestas



<sup>23</sup> Los resultados completos de esta encuesta se pueden consultar en los archivos del proyecto.

En relación con tu currículum, ¿cuál de estas afirmaciones se adapta más a tu caso?

117 respuestas

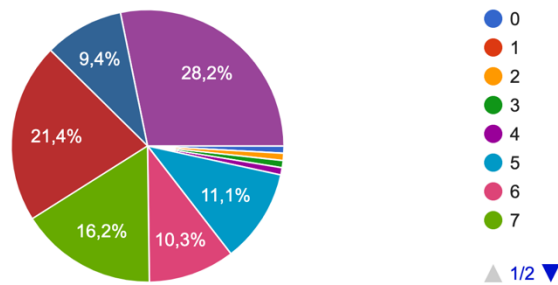


Por último, al finalizar el proceso formativo y práctico las y los participantes respondieron varias encuestas:

## a) Evaluación final.

En una escala del 0 al 10: ¿tienes claro en qué puesto/s de empleo quieres trabajar?

117 respuestas



## b) Encuesta de Percepción de progresos y desarrollo.

## c) Cuestionario de percepción sociolaboral.

## d) Breve encuesta al finalizar cada una de las Prácticas No Laborales.

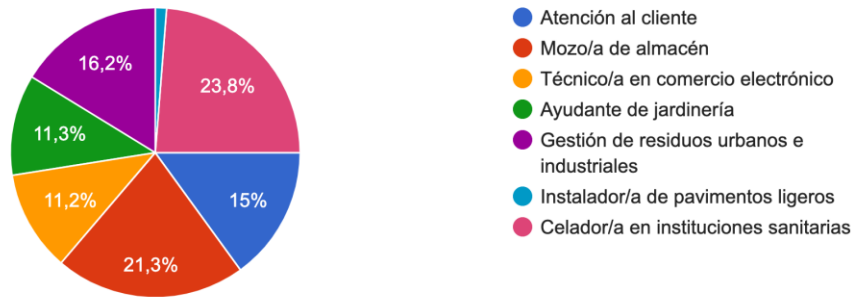
# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se muestran los resultados más representativos de cada una de ellas:

## a) Evaluación final

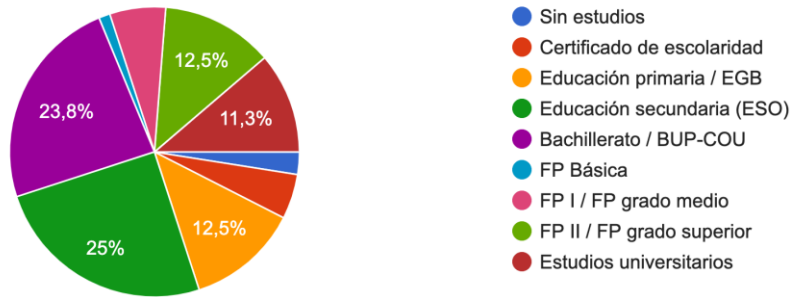
¿En qué laboratorio de formación has participado?

80 respuestas



Nivel de Estudios

80 respuestas



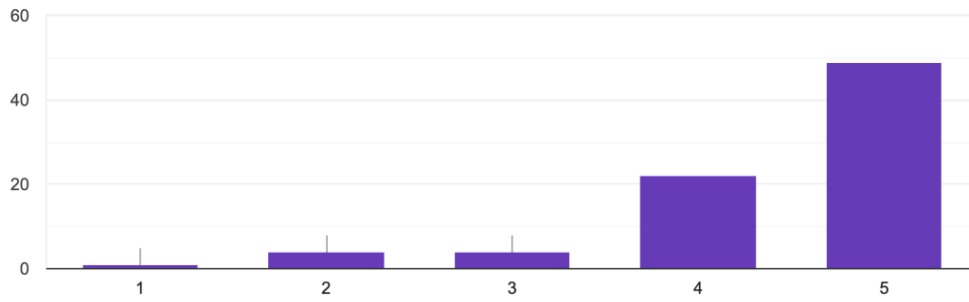


# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

La siguiente gráfica responde, del 1 al 5 ¿qué les pareció a las y los participantes la formación?

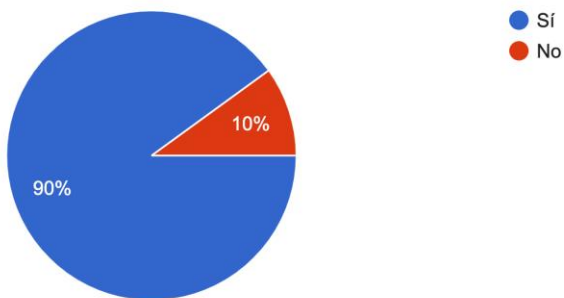
La formación y talleres que hemos realizado

80 respuestas



¿Tu participación en la formación se ha ajustado a tus expectativas?

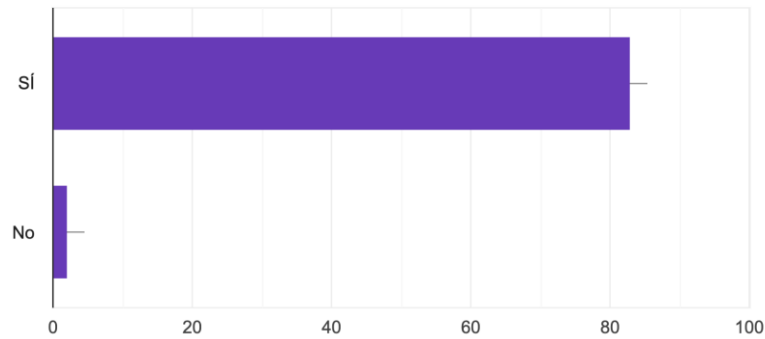
80 respuestas



## b) Sobre las habilidades y competencias:

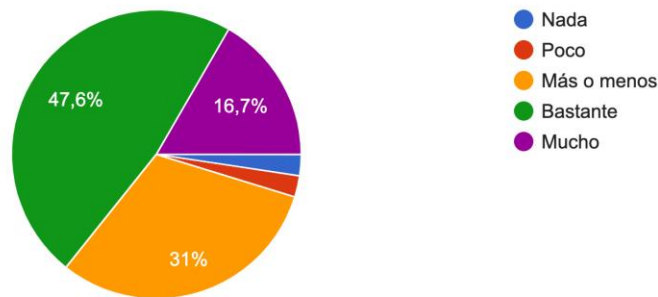
¿Piensas que la tecnología y el conocimiento de las competencias digitales puede ayudarte en tu empleabilidad y desempeño profesional?

84 respuestas



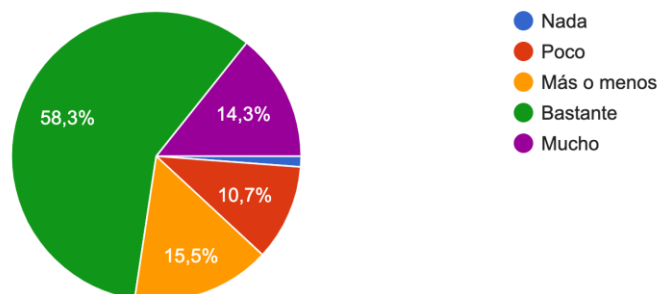
¿Consideras que tienes más competencias para buscar un empleo que antes de la formación? (Empleabilidad)

84 respuestas



¿Consideras que las herramientas digitales utilizadas a lo largo del proyecto te han servido para mejorar tus competencias digitales?

84 respuestas



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se presenta información cualitativa extraída de la encuesta, seleccionándose los comentarios que más se repiten<sup>24</sup>:

COMENTARIOS POSITIVOS	COMENTARIOS NEGATIVOS O A MEJORAR
La recomendaría porque la formación es excelente ya que complementa efectivamente el currículum y te da las herramientas y conocimientos necesarios para incursionar en el mundo laboral, la atención y conocimientos de las personas que la imparten es excelente.	Porque me parece una pérdida de tiempo total y absoluta. He perdido dos meses de mi tiempo.
Es una manera sencilla y agradable de obtener un título de formación. Porque, aunque no consigas trabajo todo lo que aprendes te puede resultar útil en otros aspectos de la vida diaria.	Mala organización y mal rollo entre compañeros y profesor. Hubo compañeros que se marcharon. Tanto MILMA como la profesora no lo ha sabido gestionar.
El proyecto MILMA es importante porque además de la formación en el área específica de interés, tienes una preparación y evolución en ETEIS. Lo recomendaría sin duda.	El proyecto es bastante ambicioso
El nivel de integración para personas migrantes es excelente, nos tratan muy bien y nos ayudan en el proceso de inclusión y búsqueda de empleo.	

## EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN EMPRESAS

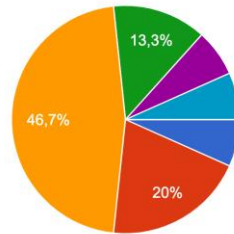
Además del seguimiento continuo a las y los participantes, también se registró un seguimiento y acompañamiento a las empresas. En ese sentido, en el presente apartado se encontrarán los resultados obtenidos a través de las evaluaciones de participación de las empresas, por cada edición.

<sup>24</sup> Los datos completos arrojados por las encuestas se pueden consultar en los archivos del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

- 1ª EDICIÓN<sup>25</sup>

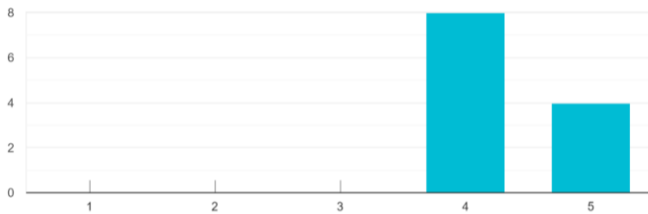
1.2 ¿En qué laboratorio de formación has participado?  
15 respuestas



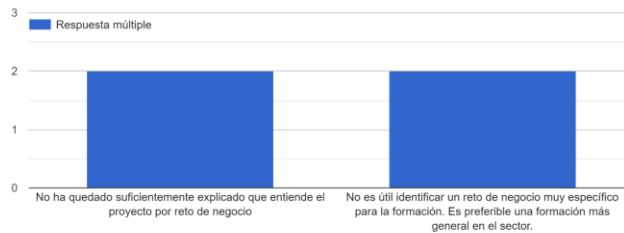
- Restauración
- Instalación de dispositivos IoT
- Programación Web Front End
- Jardinería
- Reciclaje
- Drones
- Atención socio-sanitaria a personas dependientes

Imagen percibida del Proyecto MILMA

12 respuestas

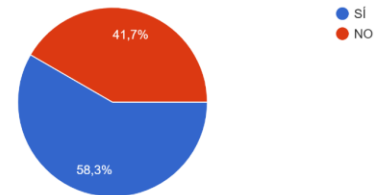


2.3. En el caso de no haber participado en la definición de ningún reto de negocio. ¿Cuál ha sido la razón?



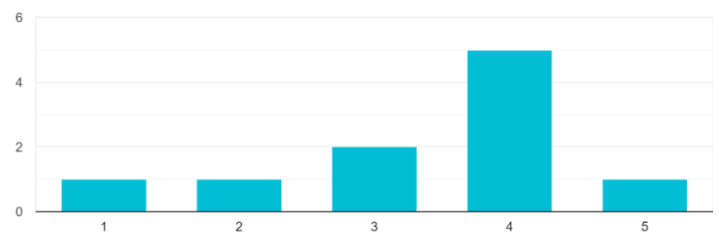
2.5. ¿Ha participado en algún aspecto en el diseño y elaboración de materiales formativos o tenido acceso...os materiales formativos impartidos?

12 respuestas



Formación ajustada a las necesidades de mi empresa

10 respuestas



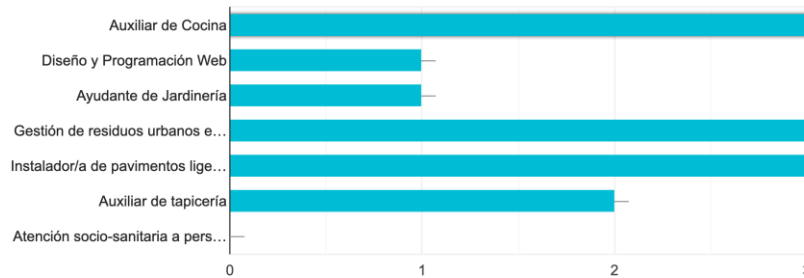
<sup>25</sup> Los resultados completos se pueden ver en los archivos del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

- 2ª EDICIÓN<sup>26</sup>

1.2 ¿En qué laboratorio de formación has participado?

13 respuestas



2.7 ¿Ha participado en algún aspecto en el diseño y elaboración de materiales formativos o tenido acceso a los materiales formativos impartidos?

10 respuestas

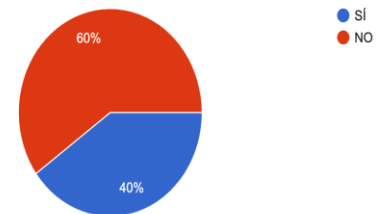
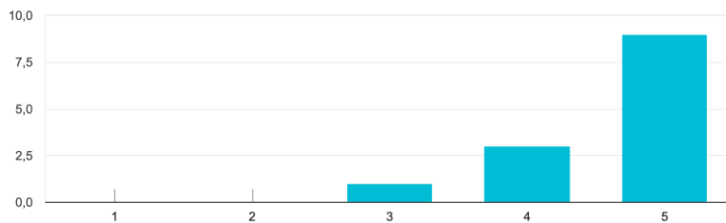


Imagen percibida del Proyecto MILMA

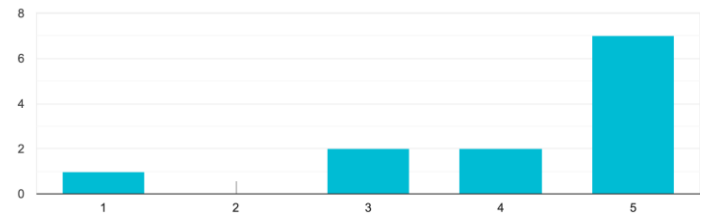
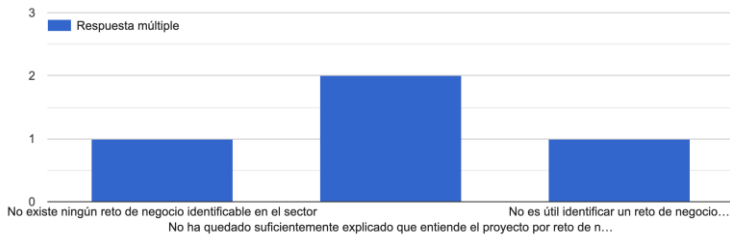
13 respuestas



2.5. En el caso de no haber participado en la definición de ningún reto de negocio. ¿Cuál ha sido la razón?

Formación ajustada a las necesidades de mi empresa

12 respuestas

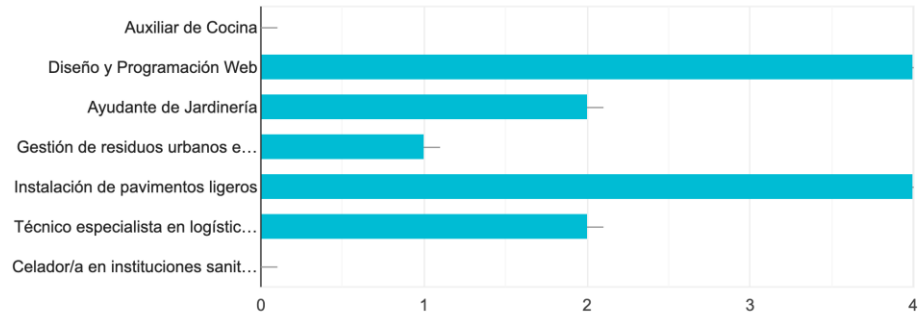


<sup>26</sup> Los resultados completos se pueden ver en los archivos del proyecto.

- **3ª EDICIÓN<sup>27</sup>**

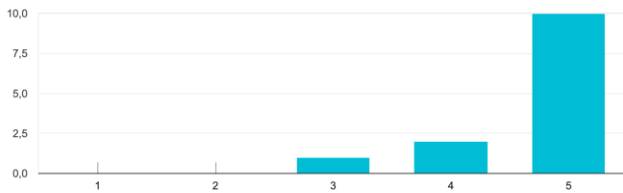
## 1.2 ¿En qué laboratorio de formación has participado?

13 respuestas



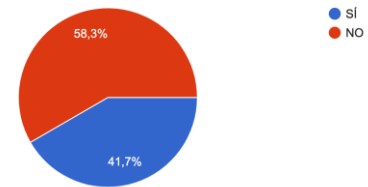
## Imagen percibida del Proyecto MILMA

13 respuestas

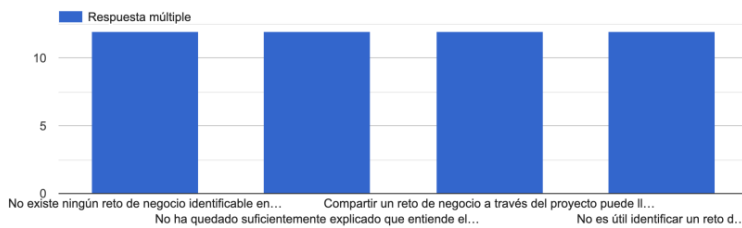


## 2.7. ¿Ha participado en algún aspecto en el diseño y elaboración de materiales formativos o tenido acceso a los materiales formativos impartidos?

12 respuestas

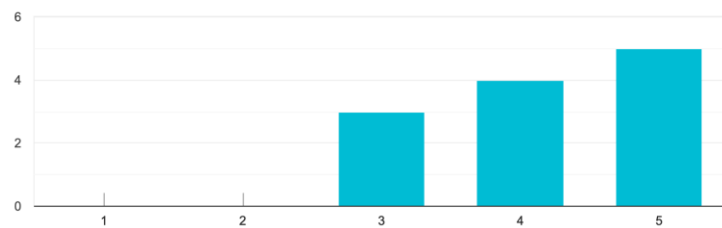


## 2.5 En el caso de no haber participado en la definición de ningún reto de negocio. ¿Cuál ha sido la razón?



## Formación ajustada a las necesidades de mi empresa

12 respuestas



<sup>27</sup> Los resultados completos se pueden ver en los archivos del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## • 4ª EDICIÓN<sup>28</sup>

1.2 ¿En qué laboratorio de formación has participado?

13 respuestas

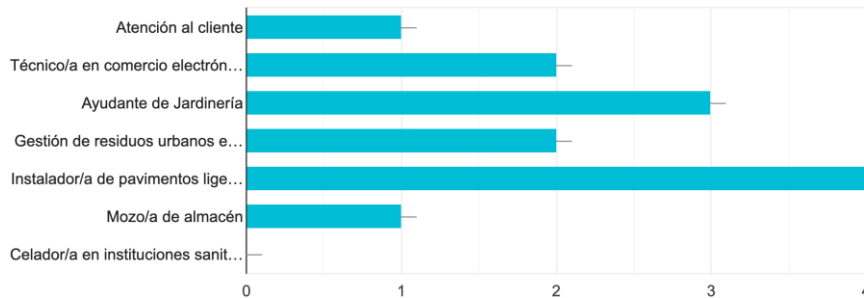
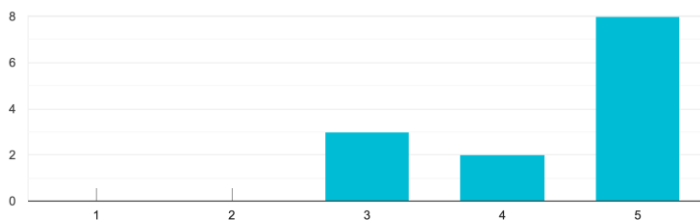


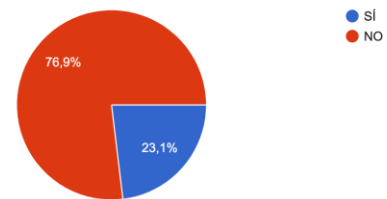
Imagen percibida del Proyecto MILMA

13 respuestas



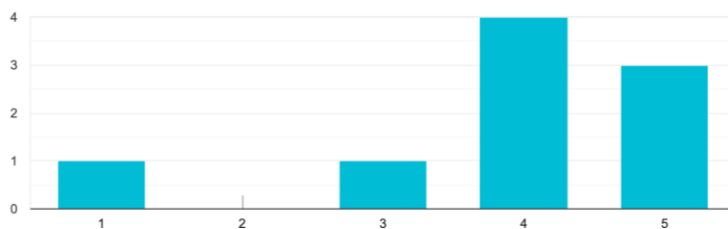
2.7 ¿Ha participado en algún aspecto en el diseño y elaboración de materiales formativos o tenido acceso a los materiales formativos impartidos?

13 respuestas

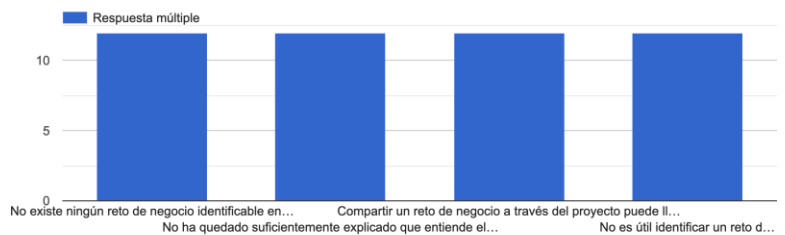


Formación ajustada a las necesidades de mi empresa

9 respuestas



2.5 En el caso de no haber participado en la definición de ningún reto de negocio. ¿Cuál ha sido la razón?



<sup>28</sup> Los resultados completos se pueden ver en los archivos del proyecto.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## SEGUIMIENTO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

<p><b>RESULTADOS 1:</b> Lucha contra los procesos de exclusión social de los grupos más vulnerables de la población migrante.</p>	<p><b>RESULTADOS 2:</b> Mejora de las relaciones y los comportamientos recíprocos entre la población local y la población migrante.</p>	<p><b>RESULTADO 3:</b> Reducción del número de personas desempleadas entre la población participante.</p>	<p><b>RESULTADOS 4:</b> Creación de un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral con un enfoque basado en la diversidad.</p>	
<p><b>Indicadores R1:</b> Al menos el 30% (168) de los participantes MILMA es de origen migrante. Un 44% de participantes fueron de origen migrante, lo que representa 174 personas.</p>	<p><b>Indicadores R2:</b> Al menos un 20% de las personas participantes mejoran su percepción acerca de las relaciones locales inmigrantes y la calidad de sus interacciones. Resultado inconcluso al no tener los resultados de la primera edición, pero hay un acumulado de 190 personas que representa un 33.90%.</p>	<p><b>Indicadores R3:</b> 35% (196) de personas desempleadas insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del BcLab. Hay un total de 182 personas desempleadas insertadas, lo que representa un 32,5%</p>	<p><b>Indicadores R4:</b> Al menos el 60% (336) de participantes terminan formación técnica y práctica. Un total de 389 personas terminaron la formación técnica y práctica, lo que supone un 69,5% de las personas participantes.</p>	
<p><b>Indicadores R1:</b> -Al menos un 20% de los participantes autóctonos mejoran su autopercepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral. -Al menos un 20% de los participantes inmigrantes mejoran su autopercepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral. Resultado inconcluso al no tener los resultados de la primera edición, pero hay un acumulado de 27,3% participantes autóctonos y un 52,4% migrantes consideran ha mejorado su autopercepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral.</p>		<p><b>Indicadores R3:</b> Al menos 20 personas desempleadas de larga duración insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del BcLab. Hay un total de 51 personas desempleadas de larga duración insertadas en el mercado laboral.</p>	<p><b>Indicadores R4:</b> 500k€ de Valor de mercado añadido a los servicios prestados a las empresas a través de los BC Labs. Se alcanzó una cifra de 295,462.44€ de valor de mercado.</p>	
<p><b>Indicadores R1:</b> -Nº de personas migrantes insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del BcLab. (35% o 59 personas) Un total de 66 participantes migrantes. -Nº de participantes migrantes que terminan la formación técnica y práctica y que por lo tanto, aumentan sus oportunidades de empleo en los nichos identificados. (50% ) Un total de 133 participantes migrantes.</p>		<p><b>Indicadores R3:</b> Al menos el 30% (168) de participantes tienen acceso a nuevas oportunidades de formación reglada y/o académica durante la formación y/o los siguientes 3 meses desde su finalización. Hay un total de 103 personas que representa un 18,4%</p>	<p><b>Indicadores R4:</b> Al menos 15 perfiles emprendedores identificados (proyectos empresariales o empresas lanzadas). Se lograron identificar 10 perfiles emprendedores o nuevos proyectos de negocio.</p>	
	<p><b>Indicadores R3:</b> Al menos el 20% (112) de los participantes tiene la percepción de haber incrementado sus habilidades para acceder al mercado laboral. Un total de 261 personas, que representa un 46,9%, declararon haber incrementado sus habilidades para acceder al mercado laboral.</p>	<p><b>Indicadores R4:</b> Al menos el 20% de las empresas consideran que el modelo MILMA satisface sus necesidades de contratación. Un total de 29 empresas así lo consideró, lo que representa un 26,6%</p> <p><b>Indicadores R4:</b> Al menos 7 futuros y presentes potenciales nichos de mercado identificados. 14</p>	<p><b>Indicadores R4:</b> -1 Sistematización. Sí. -Al menos 1 evento externo al año para la difusión de las experiencias y el intercambio de conocimiento. Sí.</p>	






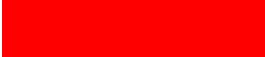


## TABLA DE INDICADORES UIA

La siguiente tabla de indicadores fue elaborada por las técnicas del proyecto MILMA, bajo la supervisión y posterior aprobación de los responsables de la UIA. Corresponde a la modificación de los indicadores establecidos en la formulación técnica del proyecto.

Algunos de estos indicadores se introdujeron después de la primera edición, por lo que no se pueden obtener los datos acumulados, tal es el caso de los indicadores: I1, I5, I11.

### Nomenclatura para su lectura:

	Meta
	Progreso acumulado
	Resultados inconclusos debido a que no se evaluó este indicador en todas las ediciones
	Resultado en progreso, inconcluso debido a nuevo indicador
	Resultado alcanzado y/o superado
	Resultado no alcanzado

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Nº	Resultado esperado	Descripción del indicador	Meta			Línea de base	Edición 1		Edición 2		Edición 3		Edición 4		Progreso acumulado		Diferencia	
			Descripción	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10	Participación total (autóctonos)	70% de los participantes	Como mucho un 70% de los participantes son autóctonos	392	100%	0	83	21.1%	87	22.1%	81	20.6%	84	21.4%	335	85.4%	-57	-14,6%
	Participación total (migrantes)	30% de los participantes	Al menos el 30% de los participantes son de origen migrante	168	100%	0	31	18.4%	43	25.5%	45	26.7%	55	32.7%	174	103.5%	6	3.5%
11	R1: Lucha contra los procesos de Exclusión Social de los grupos más vulnerables de la población migrante	Al menos un 20% de los participantes migrantes mejoran su auto percepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral	Al menos un 20% de las personas participantes migrantes mejoran su auto percepción sobre los procesos de exclusión sociolaboral	34	20%	0	Resultados inconclusos*		27	16,07%	29	17,26%	35	20,8%	91	54,16%	57	34%
12		Nº de personas migrantes insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del Bc Lab	Por lo menos 59 participantes migrantes	59	35%	0	13,00	7,73%	15,00	8,93%	14,00	8,33%	24,00	14,29%	66,00	39,28%	7	4%
13		Nº de participantes migrantes que terminan la formación técnica y práctica y que por lo tanto, aumentan sus oportunidades de empleo en los nichos identificados	Por lo menos 50% participantes migrantes	84	50%	0	22,00	13,10%	30,00	17,86%	40,00	23,81%	41,00	24,40%	133,00	79,17%	49	29%
14		Total de participantes migrantes	Al menos el 30% de los participantes MILMA es de origen migrante	168	30%	0	31,00	5,54%	43,00	7,68%	45,00	8,40%	55,00	9,82%	174,00	31,44%	6	1%

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Nº	Resultado esperado	Descripción del indicador	Meta			Línea de base	Edición 1		Edición 2		Edición 3		Edición 4		Progreso acumulado		Diferencia	
			Descripción	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15	R2: Mejora de las relaciones y los comportamientos recíprocos entre la población local y la población migrante	Mejora de los intercambios y niveles de conocimiento mutuo entre población local y migrante a través del trabajo colaborativo en BC Labs.	Rango de mejora de 20%	101	20%	0	Nuevo indicador*		70	12,50%	65,00	11,61%	55,00	9,82%	190,00	33,93%	78	14%
16	R3: Reducción del número de desempleados entre la población participante	Nº de personas desempleadas insertadas en el mercado laboral durante la formación y/o 3 meses después de la finalización del Bc Lab	Por lo menos 196 participantes	196	35%	0	38	6,79%	40	7,14%	40	7,14%	64	11,43%	182,00	32,50%	-14	-3%
17		Nº de personas desempleadas de larga duración insertadas en el Mercado Laboral durante la formación y/o 6 meses después de la finalización del BcLab	Por lo menos 20 personas	20	100%	0	10	50,00%	2	10,00%	11	55,00%	28	140%	51,00	255%	31,00	155%
18		Nº de participantes que tienen acceso a nuevas oportunidades de formación reglada y/o académica durante la formación y/o los siguientes 3 meses desde su finalización	Al menos el 30% (168) de los participantes	168	30%	0	22,00	3,93%	28,00	5,00%	27,00	4,82%	26,00	4,64%	103,00	18,39%	-65	-12%
19		Percepción de los participantes de haber incrementado sus habilidades para acceder al Mercado Laboral	Al menos 20% (112) de los participantes	112	20%	0	42,00	7,50%	63,00	11,25%	76,00	13,57%	80,00	14,64%	261,00	46,96%	149,00	27%

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Nº	Resultado esperado	Descripción del indicador	Meta			Línea de base	Edición 1		Edición 2		Edición 3		Edición 4		Progreso acumulado		Diferencia	
			Descripción	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
I10	R4: Creación de un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral con un enfoque basado en la diversidad	Nº de participantes que terminan la formación técnica y práctica y que por lo tanto, aumentan sus oportunidades de empleo en los nichos identificados	Al menos el 60% (336) de los participantes	336	60%	0	81	14,46%	97	17,32%	105	18,75%	106	18,93%	389,00	69,46%	53,00	9%
I11		Al menos un 20% de los participantes locales mejoran su autopercepción sobre su nivel de exclusión sociolaboral	Al menos 20% de las y los participantes locales	79	20%	0	Resultados inconclusos*		32,00	8,16%	37,00	9,44%	38,00	9,69%	107,00	27,29%	28,00	7%
I12		El valor de mercado añadido a los servicios prestados a las empresas a través de los BC Labs	500.000€ de valor de mercado añadido a los servicios en los de BC Labs (media de 19.000 € / proyecto)	500,000	100%	0	61,457.6	12.2%	94,992.9	18.9%	74,650	14.9%	64,361.8	12.8%	295,462.3	59%	-204,537.7	-40.9%
I13		Nº empresas que demandan servicios a través de retos empresariales	Al menos 15 empresas demandan servicios a través de retos empresariales	15	100%	0	5	33.3%	3	20%	3	20%	4	26.6%	15	100%	0	0%
I14		Número de nuevos proyectos empresariales o empresas lanzados después de que se identifiquen y respalden los perfiles de emprendedores potenciales	Al menos 15 nuevos proyectos o empresas lanzadas	15	100%	0	1	7%	5	33%	2	13,33%	2	13,33%	10,00	66,67%	-5,00	-33%
I15		Grado de satisfacción de las empresas sobre el desarrollo de productos y servicios entregados a través de las ETEIs	Al menos el 20% de las empresas refieren su satisfacción con los productos/servicios entregados en las ETEIS	13	20%	0	3	5%	3	5%	2	3,00%	4	6,20%	12,00	18,44%	-1,00	-2%
I16		Grado de satisfacción de las empresas que consideran que MILMA satisface sus necesidades de contratación	Por lo menos 20% de las empresas consideran que el modelo cumple con sus necesidades de contratación	14	20%	0	5	4,86%	9	8,11%	7	6%	8	7%	29,00	26,57%	7,00	7%

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Nº	Resultado esperado	Descripción del indicador	Meta			Línea de base	Edición 1		Edición 2		Edición 3		Edición 4		Progreso acumulado		Diferencia	
			Descripción	Nº	%		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
I17		Nº de futuros y presentes potenciales nichos de mercado identificados	Por lo menos 14 nichos identificados	14	100%	0	7	50%	3	21.4%	2	14.2%	2	14.2%	14	100%	0	0%

## CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

#### ○ Respecto al objetivo del programa

El objetivo del proyecto MILMA consistía en generar un modelo eficiente de acceso al empleo, reconversión profesional e inclusión que, además de contribuir a la mejora en el número y oportunidades de acceso al empleo, favoreciera el intercambio y conocimiento mutuo, facilitando y promoviendo los procesos de inclusión y el fortalecimiento de la cohesión social en Fuenlabrada.

La percepción de todos los actores incluidos la muestra entrevistada y contrastados por los datos de los que se ha dispuesto, coincide en **valorar positivamente la experiencia pudiendo concluir que MILMA ha generado un modelo más eficiente de acceso al empleo y de reconversión profesional** con una contribución positiva en términos de inclusión y de cohesión social.

#### ○ Respecto a los resultados del programa

El proyecto planteaba cuatro resultados que se esperaba alcanzar:

- 1) Lucha contra los procesos de exclusión social de los grupos más vulnerables de la población migrante;
- 2) Mejora de las relaciones y los comportamientos recíprocos entre la población local y la población migrante;
- 3) Reducción del número de personas desempleadas entre la población participante; y
- 4) Creación de un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral con un enfoque basado en la diversidad.

Las principales conclusiones extraídas con respecto a cada uno de los resultados son las siguientes:

- 1) Respecto a la lucha contra los procesos de exclusión social: el proyecto partía de la premisa de que una dimensión muy relevante de la exclusión es la inaccesibilidad al

mercado laboral, que pasa, en primer lugar, por tener oportunidades de formación y reciclaje profesional. En este sentido, **el proyecto ha facilitado, superando las metas previstas, la participación de personas migrantes.**

- 2) Sobre la mejora de las relaciones entre población local y población migrante: si bien no se han generado indicadores cuantitativos específicos, sí se cuenta con encuestas parciales y la percepción de las personas entrevistadas, que han manifestado una clara **percepción positiva en relación a los comportamientos recíprocos entre locales y migrantes.**
- 3) En relación a la reducción de personas desempleadas: **el proyecto ha alcanzado unos resultados altamente positivos** que se aproximan a la meta establecida del 35% (participantes que consiguen trabajo en los siguientes 3 meses a la finalización de la formación). A falta de apreciar la última edición (4ª), **la meta alcanzada era de un 32%, muy por encima de la tasa de éxito de la formación tradicional, que se sitúa alrededor del 20%.** Y todo ello en un contexto de pandemia en el último año del proyecto.
- 4) Por último, **la creación de un modelo evolucionado de integración y reconversión laboral con un enfoque basado en la diversidad también se valora positivamente,** por los datos del resultado anterior y por el indicador de finalización de la formación en un 76% (muy por encima del 60% que se estableció como meta).

○ Respecto a la implementación

**El programa, en gran parte, se ha implementado siguiendo los planteamientos definidos en la fase inicial de diseño,** si bien ha sido necesario reorientar algunos aspectos en función de los elementos de contexto, lo que ha demostrado una valiosa capacidad de adaptación de lo teórico a las circunstancias particulares del contexto real.

Los aspectos principales que han experimentado variación tienen que ver con los Retos empresariales, elemento que fue sustituido por las prácticas en empresas, la adaptación de los BC Labs a la realidad del mercado (demanda real de trabajadores) y la traslación de la formación al ámbito virtual derivada de la situación generada por la pandemia.

Si bien la participación y codirección del programa por parte de varias entidades bajo la coordinación del Ayuntamiento se considera un elemento positivo, se evidenció la necesidad de contar con una figura específica de director/a de proyecto, para que, de forma permanente, asegurase la toma de decisiones en el marco del proyecto de forma fluida.

A pesar de que la planificación del proyecto se vio afectada por procesos más largos de contratación pública, la gestión llevada a cabo por el equipo del proyecto ha sido destacada en muchos aspectos.

La participación de los socios del proyecto y su involucración en la toma de decisiones se considera un elemento positivo de la implementación, si bien la participación e implicación de cada entidad no fue homogénea, destacándose casos con una muy elevada dedicación frente a otros que tuvieron una participación más puntual.

- Respecto al diseño del programa

La **implementación del programa ha permitido validar en gran parte el diseño inicial**. La combinación de formación técnica junto con habilidades transversales se ha demostrado como una aproximación muy interesante para fortalecer las capacidades de empleabilidad.

Sin embargo, el elemento denominado Retos empresariales, tal como estaba contemplado en el diseño inicial, se evidenció como un planteamiento de difícil consecución, optándose finalmente por un modelo más orientado hacia lo tradicional, es decir, prácticas en las empresas.

Además, los BC Labs que finalmente se desarrollaron no fueron exactamente los previstos inicialmente, que trataban de priorizar actividades más innovadoras. Sin embargo, el mercado demandaba y ofrecía oportunidades para actividades más tradicionales, lo que requirió de una reorientación del programa y de los contenidos de los BC Labs hacia esa dirección.

- Respecto al enfoque del programa

El enfoque del programa, basado en un proceso formativo experimental con cuatro elementos principales:

- 1) **Enfoque de integración:** trabajo colaborativo de grupos mixtos de innovación.
- 2) **Enfoque de participación del tejido empresarial:** colaboración público-privada.
- 3) **Enfoque de propuesta metodológica de formación:** retos empresariales – BC Labs.
- 4) **Enfoque de entrenamiento en competencias para el empleo:** formación transversal enfocada en la empleabilidad.

Del conjunto de enfoques, varios incluían aspectos de innovación, como el trabajo colaborativo entre autóctonos y migrantes para la mejora de su empleabilidad y el desarrollo de capacidades técnico/prácticas; el aprendizaje vinculado al desarrollo de productos y servicios demandados en el mercado (Retos empresariales); y la inclusión en la formación técnica de sesiones sobre habilidades transversales para el refuerzo de la empleabilidad desde un trabajo colaborativo. Analizando detalladamente cada enfoque:



## 1) *Enfoque de integración*

Respecto al **trabajo colaborativo**, se ha revelado como un enfoque potente para la integración laboral. El trabajo grupal, que se basa en la interacción y colaboración entre participantes, es percibido como una contribución positiva al cambio de percepciones frente a la inmigración. El encuentro y conocimiento entre personas de distinto origen se ha evidenciado como un proceso consistente de eliminación de prejuicios, lo que valida el enfoque basado en la relación intercultural del programa.

## 2) *Colaboración público-privada*

En relación al segundo elemento, la **colaboración público-privada**, este elemento ha jugado un rol muy relevante en el programa. El papel desempeñado por la empresa participando en la creación de contenidos formativos, impartición de formaciones y acogimiento de personas en prácticas ha conducido a una formación más adaptada y con mayores tasas de integración laboral.

Sin embargo, la construcción de la red de empresas colaboradoras ha sido muy exigente en el tiempo, aunque los resultados finalmente han sido muy relevantes habiendo involucrado de alguna forma a unas 120 empresas.

Especial dificultad ha supuesto la involucración de la gran empresa. Los proyectos a los que se les invitaba (BC Labs) no tenían una visibilidad y un impacto suficiente como para atraer el interés de estas empresas. En cambio, las pequeñas y medianas empresas, que caracterizaban de forma más realista el tejido empresarial urbano, se mostraron mucho más receptivas a este tipo de proyectos.

Las Pymes finalmente han tenido una participación mayor, si bien han presentado dificultades para establecer y operativizar acuerdos requiriendo una mayor implicación por parte del programa para el seguimiento de las prácticas.

## 3) *Formación a través de retos empresariales*

El aprendizaje vinculado al desarrollo de productos y servicios demandados en el mercado (*business challenges* o **retos empresariales**) ha resultado un elemento de muy difícil ejecución en la realidad, habiéndose optado finalmente por el desarrollo de prácticas en empresa. También ha sido necesario adaptar los BC Labs a la realidad de los perfiles y demandas del mercado.

Las prácticas han supuesto una solución viable e interesante como alternativa a los retos empresariales y constituyen un elemento claramente positivo del programa. Sin embargo, en ocasiones, las prácticas ofrecidas por las empresas no respondían al modelo deseado, ya que satisfacían necesidades puntuales de mano de obra de la empresa sin responder a un

proceso formativo, pensado y estructurado, para el adecuado aprovechamiento y aprendizaje de los alumnos.

#### 4) *Formación en competencias transversales*

Respecto al enfoque de formación en **competencias transversales y habilidades de empleabilidad** a través de los denominados Equipos Experimentales de Empleo e Integración (ETEIs), que integran el desarrollo de una combinación diversa de habilidades, estos han demostrado su capacidad para dotar a las y los participantes de las competencias necesarias para mejorar su empleabilidad y enfrentarse a la realidad del mercado laboral.

La combinación de formación técnica y de la metodología de *Lanzaderas* de formación en habilidades transversales, el trabajo grupal y la interacción entre los participantes y la realización de prácticas en empresas en sustitución a los retos empresariales, **refuerza la empleabilidad de las y los participantes y eleva la tasa de éxito de inserción.**

##### ○ Respecto al proceso de selección

A pesar de la idoneidad del modelo y de los medios puestos a disposición, se considera que se podía haber llegado a una participación mayor en los distintos BC Labs. **Se considera que el proceso de selección podría haberse profundizado, analizado y perfeccionado más desde el inicio, estableciendo criterios claros de aplicación a lo largo de todo el proyecto.**

Los **criterios de selección** fueron en general adecuados, pero pudieron contar con algo más de **flexibilidad**, lo que hubiera garantizado una mayor participación. Se hicieron algunas excepciones para quienes tenían el idioma como barrera, sin embargo, podrían contemplarse alternativas a esta problemática en específico.

Para facilitar la lectura, a continuación, se presenta una tabla con las recomendaciones en cada uno de los procesos, que parten de las lecciones aprendidas que han sido previamente detalladas y descritas.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## PREPARACIÓN DEL PROYECTO

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El modelo de colaboración público-privada, junto con las asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales, sin duda ha sido un acierto que ha permitido involucrar diferentes experiencias y puntos de vista que aportaron valor al proyecto.</li><li>• La experiencia de cada socio y equipo en un área específica conlleva la generación de sinergias, mejorando los resultados de la intervención.</li><li>• La gestión de un proyecto de esta magnitud implica retos complejos para una sola entidad. Al tratarse de un proyecto multiactor y multinivel implicó un aprendizaje continuo. Si bien hay aspectos de mejora en cuanto a las estructuras de trabajo, se considera que la experiencia se planteó bajo un enfoque apropiado.</li><li>• Si se hubiese logrado involucrar mejor a los socios, el proyecto hubiera tenido un impacto mayor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor coordinación entre socios. Los convenios de colaboración deben estar más detallados desde el inicio, incorporando objetivos específicos, metas y un cronograma claro. Se necesitan mecanismos más robustos de seguimiento para asegurar una adecuada y productiva implicación de los socios.</li><li>• Explorar más opciones de socios del proyecto con base a los objetivos del proyecto.</li><li>• Fortalecer el abordaje del contenido del proyecto en base a la perspectiva de integración multicultural, con el objetivo de fomentar, a través de la diversidad cultural, la integración activamente mediante estrategias y metodologías.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## DISEÑO DEL PROYECTO

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El diseño del proyecto fue innovador y tuvo en cuenta diferentes dimensiones de la integración social, la empleabilidad, la integración, la formación, la involucración del tejido económico del municipio, y los alcances e indicadores fueron los adecuados. No obstante, el seguimiento y la evaluación continua que estaban previstos, no fueron desarrollados de forma satisfactoria por la consultora, lo que repercutió en la toma de decisiones y en la forma de medir las acciones llevadas a cabo.</li><li>• Desde el punto de vista de integración de personas migrantes, el diseño del proyecto incluía acertadamente una cuota mínima de participación de personas migrantes para asegurar su acceso a la formación y posibilitar su integración laboral, elemento clave en su proceso de integración social.</li><li>• El enfoque formativo basado en el trabajo grupal con orientación intercultural se ha valorado muy positivamente desde el punto de vista de la reducción de prejuicios respecto a la migración, facilitando el conocimiento mutuo y aportando espacios de cooperación entre las y los participantes. Sin embargo, se podía haber potenciado el enfoque de integración de migrantes a través de mecanismos adicionales de integración que vayan más allá de la interacción natural que se genera entre grupos heterogéneos culturalmente. (Perspectiva integral de integración, formación de formadores, sensibilización de empresas, etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el proceso de diseño del proyecto deberían establecerse mejor los indicadores de medición, seguimiento y evaluación, tanto cualitativos como cuantitativos, para que sean objeto de seguimiento constante a lo largo de todo el proyecto.</li><li>• Valdría la pena considerar contar con especialistas en integración sociocultural y/o mediación cultural y que su participación se traduzca en actividades concretas de integración que fomenten el intercambio entre personas migrantes y locales, activando conexiones entre grupos heterogéneos y brindando (en la medida de lo posible) un acompañamiento integral de su situación desde una perspectiva no sólo económica, sino también personal y familiar.</li><li>• Otra de las acciones que se podría tener en cuenta es contar con una persona o un equipo de personas migrantes en el proceso de diseño del proyecto, para así contar con su mirada y perspectiva personal, especialmente si el proyecto otorga un papel relevante a un enfoque orientado a las necesidades de personas migrantes.</li><li>• Realizar focus group tanto con participantes como con empresas para conocer sus necesidades en el proceso de diseño del proyecto.</li><li>• La perspectiva de género debería tomarse en cuenta en la formulación de modo que este eje se viera reflejado en todos los procesos de gestión del proyecto, desde la selección de participantes, al seguimiento de los mismos, y en la manera de abordar temas de conciliación familiar del proyecto, como elemento adicional para la motivación a acceder a áreas tradicionalmente ocupadas por un género o el otro.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## GESTIÓN DEL PROYECTO

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El proyecto, en su implementación, integró la flexibilidad necesaria de forma acertada para adaptarse a los cambios del contexto modificando algunas actividades para alcanzar los resultados.</li><li>• A pesar del reto que supuso la pandemia, y el periodo de confinamiento, que requirió realizar acciones para rediseñar el proyecto y adaptarse a nuevos formatos y herramientas, se logró continuar con su ejecución. En ese sentido, destaca la capacidad de resiliencia y de adaptación a los acontecimientos adversos.</li><li>• Hubo algunos momentos en los que se detectó un desbordamiento y/o descoordinación entre las personas integrantes del Equipo Ejecutor, interpretaciones diferentes por parte de los socios, e incluso de las actividades.</li><li>• Una de las dificultades fue la externalización de los servicios de seguimiento y evaluación. Las deficiencias del servicio contratado generaron dificultades en el monitoreo de resultados.</li><li>• Es necesario realizar una planificación realista de los procesos de contratación. Los procesos administrativos, especialmente las licitaciones públicas, pueden retrasar otros procesos operativos del proyecto.</li><li>• Uno de los factores que resaltan del proyecto, es que a diferencia de otros proyectos que se miden en términos cuantitativos y cualitativos, este se midió en términos de aprendizaje y metodologías replicables, lo que permitió mucha flexibilidad al momento de reorientar el proyecto, o modificar algunos elementos que estaban planteados al inicio en la formulación técnica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es clave contar con una figura de director/a de Proyecto por varios motivos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Es fundamental para traducir operativamente la estrategia y nutrir la de los elementos claves para su evolución.</li><li>- Favorece la integración del equipo ejecutor, divide tareas y establece objetivos de trabajo. Evita la duplicidad de roles, disemina posibles confusiones y aúna puntos de vista.</li><li>- Es el eje conductor entre los objetivos institucionales y los objetivos de la operación del proyecto.</li></ul></li><li>• En la conformación del equipo de trabajo, sería importante contar con una persona cuyas responsabilidades fueran únicamente administrativas y de gestión de tareas con el Ayuntamiento, facilitando así los procesos.</li><li>• Es necesario contar con mayor implicación de los socios del proyecto, por lo menos de un miembro representante que favorezca la comunicación y el trabajo en conjunto de cara al cumplimiento de los objetivos comunes.</li><li>• Utilizar mejores mecanismos y herramientas de gestión de proyecto que favorezcan la comunicación entre el Comité Directivo, el Equipo Ejecutor y el resto de actores involucrados.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## COMUNICACIÓN

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• La forma en que el proyecto llevó a cabo las acciones de difusión a través de los medios locales, además de la activación de redes sociales y de los canales de comunicación institucionales del Ayuntamiento, se valora muy positivamente.</li><li>• Los canales de comunicación que se utilizaron fueron los adecuados: medios digitales, medios físicos, canales convencionales como la radio, las revistas, y canales nuevos como las redes sociales, etc. La estrategia de comunicación tuvo un gran impacto a nivel de municipio y a nivel de Comunidad Autónoma. Sin embargo, podría haber tenido un mayor impacto mediático y mejor identidad gráfica/visual.</li><li>• Es necesario mejorar la comunicación interna entre los equipos de coordinación (institucional y técnico) que no fue fluida, lo que provocó que se produjeran materiales que no se ajustaban del todo al desarrollo metodológico.</li><li>• Se considera como un aprendizaje la pertinencia de delegar las tareas comunicativas en una persona o un equipo de personas, para así lograr la continuidad de las comunicaciones y consolidar la identidad del proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para un proyecto de esta magnitud, es recomendable hacer una inversión en un diseño transversal a todos los procesos del proyecto, lo que facilita el que gráficamente exista una continuidad y que el diseño sea atractivo para el público meta del proyecto.</li><li>• Se tiene que contar con una Estrategia de Comunicación que involucre mecanismos para la producción de materiales respondiendo a las necesidades del desarrollo metodológico y que tenga en cuenta también los compromisos institucionales, sin que esto provoque un conflicto de comunicación interno del proyecto.</li><li>• Mayor comunicación entre el equipo de comunicación y el equipo ejecutor del proyecto para que las comunicaciones atiendan a las necesidades operativas del proyecto.</li><li>• Valdría la pena contar con un perfil exclusivamente encargado de todas las labores de comunicación, tanto a nivel institucional como en nuevos canales de comunicación, la gestión con medios de comunicación y la logística de los eventos.</li><li>• A mayor más exposición mediática, mayor alcance tiene el proyecto, por lo que invertir en el proceso de comunicación redunda en un impacto positivo para el proyecto.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## VINCULACIÓN DE LAS EMPRESAS SOCIALES

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El proceso de involucrar a las empresas fue realmente retador. Entre las empresas a las que se les presentó, el proyecto tuvo muy buena acogida inicial. Sin embargo fue difícil que ese interés se tradujera en convenios operativos. Finalmente se consiguieron diferentes colaboraciones a distintos niveles de responsabilidad, de acuerdo con las necesidades de cada una de las empresas.</li><li>• Aunque el proyecto planteaba, en un principio, involucrar sectores más innovadores y digitales, al final estos no encajaban con la realidad de los perfiles de las y los participantes, por lo que se reorientó la actividad hacia sectores más tradicionales y locales. Esto no se aprecia como un fracaso sino como una manera positiva de reconducir el proyecto y de trabajar directamente con el tejido empresarial local de Fuenlabrada.</li><li>• Se reconoce como una lección aprendida la comprensión de que ciertos nuevos sectores como los de innovación y digitales requieren de un nivel mucho más elevado de formación y educación. En cambio, para personas con perfiles menos formados, los sectores más tradicionales siguen ofreciendo oportunidades más adaptadas.</li><li>• No se definió al inicio ni de forma clara el objetivo de participación de cada una de las empresas, qué era a lo que se comprometían, cómo debían involucrarse.</li><li>• Las grandes empresas no se interesaban en el proyecto por dos motivos: por una parte, porque no querían compartir el protagonismo con otras empresas, y por otra, porque suponían acciones que ya estaban llevando a cabo a través de mecanismos propios.</li><li>• Las empresas grandes que sí se involucraron, tuvieron en todo caso una participación limitada.</li><li>• Algunas empresas desconocían que uno de los objetivos fundamentales del proyecto era integrar a</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los acuerdos de colaboración deben establecer mejor los objetivos de participación y los compromisos que asumen cada una de las dos partes, para evitar que durante la ejecución del proyecto se den problemas de responsabilidad.</li><li>• Para involucrar mejor a las empresas es necesario comprender sus intereses y ofrecer esquemas de colaboración que se adecuen a los mismos. Si los beneficios e incentivos no son claros, es probable que la colaboración o no llegue a producirse o resulte infructuosa con el tiempo.</li><li>• Un incentivo claro es cuando la empresa, un conjunto de empresas o el sector, tienen una demanda clara de trabajadores y estos requieren de una formación específica que no se ofrece en el mercado, debiendo las empresas involucrarse directamente en la formación de sus potenciales futuros trabajadores.</li><li>• Se recomienda que, en futuras intervenciones, se incorpore una capacitación o formación a las empresas y sus trabajadores y trabajadoras en temas de inclusión o diversidad cultural. Al contar con este enfoque de integración y diversidad cultural en las empresas, también se incide en la mejora de las relaciones entre personas migrantes y personas locales.</li><li>• La realización de estudios de mercado, encuestas y relación con empresas, requiere de una cierta especialización. Para que estos procesos den un óptimo resultado, o bien se integra personal especializado en el proyecto o se cuenta con una asistencia externa especializada.</li><li>• Finalmente, se hace la recomendación de que un focus group de grupos empresariales sea tomado en cuenta en la formulación de los proyectos, para así contar con la perspectiva de uno de los actores participantes/beneficiados del proyecto.</li></ul>

<p>personas migrantes, siendo conscientes solamente cuando ya estaban ejecutando el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer partícipes a las empresas locales y del municipio también refuerza las relaciones público-privadas del tejido empresarial, lo cual resulta beneficioso para ambas partes.</li><li>• Hubo casos de especial éxito en la gestión y desarrollo de los BC Labs, como el de Ecoembes, que participó en las cuatro ediciones y logró adaptar metodológicamente un proyecto propio a MILMA, cumpliendo con los objetivos esperados en la involucración de empresas. Otro caso de éxito es el de la Asociación de Empresarios, Distribuidores e Instaladores de Pavimentos y Revestimientos Ligeros cuya involucración fue máxima en la adaptación de contenidos formativos a las necesidades de su sector.</li></ul>	
---	--



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## CREACIÓN DE LOS EQUIPOS EXPERIMENTALES DE EMPLEO E INTEGRACIÓN (ETEIs)

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uno de los más destacables elementos del proceso de difusión y selección de participantes es que MILMA acoge a muchas personas que estaban demandando formación y posibilidades de inserción laboral en otras entidades que en ese momento estaban colapsadas.</li><li>• Las modificaciones al proceso de selección son consideradas como positivas puesto que permitían una mejor a las necesidades del proyecto, siendo más eficientes y estando más focalizadas hacia público meta.</li><li>• Las entrevistas grupales resultan una buena herramienta para medir las competencias de las y los aspirantes. Sin embargo, las entrevistas personalizadas pueden ofrecer un mayor conocimiento y de contexto de cada una de las personas, facilitando su seguimiento a nivel individual.</li><li>• Los criterios de selección no se establecieron desde el inicio, lo que hizo más evidente la falta una Estrategia de Difusión, Captación y Selección definida y clara, que debía haber sido puesta en marcha desde el arranque del proceso, lo que hubiera evitado discrepancias en el ámbito de la conformación de los BC Labs.</li><li>• Contar con el apoyo de otras organizaciones y entidades que trabajan con personas migrantes permite alcanzar a colectivos más vulnerables y objetivo del proyecto. Esto es considerado, por tanto, un aprendizaje positivo.</li><li>• Uno de los principales aprendizajes de la estrategia de difusión fue la conveniencia de realizar charlas informativas específicas para cada BC Lab, lo que permitió que fuera más fácil brindar la información formativa más solicitada y facilitar los detalles logísticos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se insiste en contemplar un enfoque de diversidad cultural en la estrategia de selección de participantes. Esto es clave para no dejar a nadie fuera, especialmente a personas migrantes y/o en riesgo de exclusión social.</li><li>• Otra recomendación es contar con entidades especializadas en migración o diversidad cultural para el acompañamiento en el proceso de selección. Si bien se contó con algunas de ellas, es necesario que esas relaciones y consultas estén más organizadas y consolidadas. Esto debe ser contemplado desde la fase de diseño del proyecto, considerando a estas entidades como actores clave que deben ser incluidos en los procesos vinculados a la Estrategia de difusión, captación y selección.</li><li>• Es importante asegurar que las pruebas de selección no excluyan a personas migrantes que, si bien tienen una capacidad lingüística suficiente para desarrollar la actividad formativa, presentan dificultades en el ámbito de la habilidad de escritura.</li><li>• Un proyecto con mayor perspectiva de género, podría hacer valiosas aportaciones más allá de priorizar a las mujeres en el proceso de selección, trabajando también en facilitar el acceso a sectores tradicionalmente ocupados por otro sexo, además de medidas de conciliación familiar.</li><li>• Se resalta la necesidad de definir una Estrategia de difusión, captación y selección desde el momento en que se realiza el diseño y la formulación del proyecto que, aunque deba ser flexible para adaptarse a cambios y modificaciones, defina los criterios de selección y los canales de difusión para asegurarse de alcanzar los objetivos del proyecto.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## CONFORMACIÓN DE SERVICIOS A PARTIR DE LOS RETOS EMPRESARIALES

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una vez más, cabe destacar como aspecto positivo la adaptabilidad del proyecto y su capacidad para introducir las adecuaciones correspondientes que hiciesen viable el cumplimiento de los objetivos, aunque esto supusiese modificar las actividades que estaban ya previstas.</li><li>• Hubo una serie de complicaciones para conseguir que las empresas se implicaran en este proceso: por una parte no veían claro el beneficio que podían obtener y, por otra, su involucración les requería muchos recursos económicos o capital humano.</li><li>• El establecimiento de una red de empresas colaboradoras es un proceso que lleva tiempo y debe plantarse de manera progresiva. El diseño del proyecto era ambicioso en este sentido y debía haber previsto un enfoque de construcción paulatina de relaciones con empresas.</li><li>• La dificultad de realizar los retos empresariales terminó derivando en algo muy positivo: el interés de las empresas en la acogida de personas en prácticas.</li><li>• Una vez más, otro aprendizaje que surge de este ejercicio de análisis, es que la innovación entendida como nuevos abordajes para solucionar problemas, no siempre está en lo digital, sino que es posible identificarla también en los sectores más tradicionales que pueden integrar en sus actividades procesos más innovadores. Un ejemplo claro de esto sería la introducción de la sostenibilidad (economía circular, gestión de los materiales, potenciar lo local) como elemento relevante de innovación que puede conducir a mejores resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un estudio de mercado y de la demanda del mismo de forma más estricta, así como involucrar a empresas en la formulación, podría derivar en un punto positivo que evitaría tener que realizar adecuaciones estructurales al momento de la ejecución y/o desarrollo, que podrían haberse evitado.</li><li>• Apostar por el formato de prácticas en empresas en los sectores que se seleccionaron como resultado del estudio de mercado, con un itinerario formativo más definido y consistente, podría ser un punto de mejora de cara a futuras formulaciones.</li><li>• El fomento del emprendimiento es una tarea compleja que requiere de proyectos o iniciativas específicas. Para proyectos como MILMA, enfocados a la mejora de la empleabilidad, es oportuno sensibilizar sobre el emprendimiento e identificar a aquellos perfiles que presenten mayor potencial, proponiéndoles alternativas en otros programas específicos.</li></ul>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## IMPLEMENTACIÓN DE LOS BC LABS

LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una de las experiencias más positivas fue que todos y todas las técnicas, formadores/as, y otros actores involucrados recibieron capacitación en la metodología de <i>Lanzaderas</i>, lo que les permitió conocer temas sobre capacitación transversal, nuevo paradigma laboral, habilidades comunicativas, entre otras competencias que abordó el proyecto.</li><li>• La flexibilidad del proyecto permitió que en cada edición se tomaran en cuenta las modificaciones correspondientes en los BC Labs para ajustarse más al mercado laboral. Esto permitió transformar el proyecto de acuerdo a las necesidades de las empresas y de las y los participantes, tomando en cuenta el contexto externo.</li><li>• La oportunidad de generar contenidos formativos propios es valorada muy positivamente por las empresas, puesto que permite adecuar mejor las formaciones a las necesidades del mercado laboral, a diferencia de la rigidez que muestran normalmente los certificados de profesionalidad.</li><li>• Por otra parte, contar con certificados de profesionalidad también fue valorado como un aspecto positivo puesto que aquellos interesados en contar con esta titulación para acceder a un puesto de trabajo específico, pudieron beneficiarse de MILMA de manera gratuita.</li><li>• Las y los participantes entrevistados coincidieron en que el desarrollo de los ETEIs fue uno de los aspectos más positivos del proyecto, y que éste brindó los mayores aprendizajes a nivel personal.</li><li>• Las actividades extra formativas dentro de los BC Labs, como las visitas a empresas, las charlas informativas, los InterBCLabs, entre otras, fueron valoradas muy positivamente.</li><li>• En algunas de las prácticas hubo una implicación sobresaliente de las empresas, puesto que ya mostraban una necesidad de mano de obra en el sector y por tanto, el interés en la formación era real pensando en la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habiendo introducido adaptaciones en los BC Labs para ir ajustando las formaciones a las demandas del mercado, se recomienda contar, desde el inicio, con un estudio de los nichos de mercado más detallado, para que, en la medida de lo posible, las formaciones que se desarrollen estén más apegadas a la realidad del mercado laboral y así aumenten las posibilidades de mejorar los niveles de inserción laboral.</li><li>• La adecuación de los BC Labs a sectores que más demandan empleados y empleadas y que se corresponden mejor con los perfiles de los participantes, se percibe como un acierto, incluso cuando estos no sean los sectores que se identifican previamente como “innovadores”.</li><li>• Para fortalecer la perspectiva de integración intercultural y favorecer la inclusión de personas migrantes y refugiadas en el tejido social y laboral, sería interesante brindar charlas informativas a las empresas sobre las temáticas de asilo, migración, refugio, prevención del racismo y la xenofobia.</li><li>• Se identifica como una de las posibles mejoras el que las prácticas formativas sean remuneradas económicamente o subvencionadas en colaboración público-privada. La otra opción que se contempla es, al menos, que las y los participantes reciban una ayuda al transporte y comida en caso necesario.</li><li>• Para que las prácticas sirvan a los efectos deseados, es necesario trabajar o desarrollar conjuntamente con la empresa itinerarios de formación práctica y objetivos claros que permitan, por una parte, que las y los alumnos puedan experimentar y comprender la actividad de la empresa, así como completar su formación teórica, y por otra, que las empresas se involucren en el desarrollo y formación de potenciales trabajadores o trabajadoras.</li></ul>

subsecuente contratación. Sin embargo, esta metodología muestra una clara debilidad y es que contribuye a perpetuar el trabajo precario al contemplar prácticas no laborales sin recibir un sueldo o una ayuda por ello.

- En otras prácticas, se identificó que las empresas se distanciaron del objetivo formativo y de tutorización de las tareas de la empresa y en su lugar, emplearon a las personas participantes en la cadena de producción en tareas repetitivas, lo que dificultó su aprendizaje.
- Se identificaron algunos casos puntuales en los que hubo episodios racistas o de exclusión, específicamente en el caso de una persona refugiada colombiana en una empresa donde fue agredida verbalmente por personas de Rumanía, motivo por el cual abandonó las prácticas y la posibilidad de facilitarse un acceso al empleo.
- La adecuación de los BC Labs a sectores que más demandan empleados y empleadas y que se corresponden mejor con los perfiles de los participantes, se percibe como un acierto, incluso cuando estos no sean los sectores que se identifican previamente como “innovadores”.
- Se valora muy positivamente la reacción frente a los retos que supuso la pandemia, tanto el trasladar todos los contenidos a lo digital, como todas las adecuaciones logísticas que esto supuso. Las y los participantes y las empresas reconocen el esfuerzo del Equipo Técnico del CIFE por brindar todas las herramientas necesarias para la adecuación digital, como ordenadores y pinchos con Internet.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Relación de entrevistas para el análisis de la sistematización

Metodología y técnica de investigación	Nº	Informantes clave	Observaciones	Persona
<b>Primaria Cualitativa:</b>  <b>Entrevista a profundidad y sistematización</b>	1	Ayuntamiento Fuenlabrada	Director técnico para la Gestión de Proyectos de la Ciudad	Juan Carlos Hernández
	2		Director General de Proyecto de Ciudad. Concejalía de Desarrollo Urbano Sostenible.	Andrés de las Alas-Pumariño Sela
	3		Gerente del CIFE	Magdalena López
	4	Socios del proyecto	Fundación Santa María la Real	Miriam Darias Pérez
	5		ASALMA	José Antonio
	6		CESAL	Cristina Martín García
	7		Centro de Cultura Islámica	Mimuon Amrioui
	8	Técnicas del proyecto	Equipo técnico ejecutor	Patricia Serrano
	9			Ana Tejero
	10			Alba Iglesias
	11	Empresas colaboradoras	Ecoembes (Responsable de RSC y sostenibilidad Ecoembes)	Beatriz Aylagas
	12		AEIROS	Iván Magdaleno
	13		MUS Paisajismo	Carlos García García de las Mestas
	14	Empresa/asociación	Gil- del Amo	Ignacio Gil
	15	Formador o formadora	Jardinería	Juan Pedro Tebar Largo

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

	16		Atención a personas dependientes y formación de celadores/as	<b>Lourdes Elizo</b>
	17	Formador o formadora	Técnico de gestión de proyectos de Ecoembes y formadora del Programa Reciclar para cambiar vidas.	<b>Mayte Gallego</b>
	18	Participante proyecto	Atención sociosanitaria 2º Edición	<b>Ana Pilar G. (España)</b>
	19		Instalador/a de pavimentos 4º Edición	<b>Nixon (Colombia)</b>
	20		Desarrollo web 1º Edición	<b>Iuliana (Rumania)</b>
	21		Gestión de residuos. 2º Edición	<b>Houssain C. (Marruecos)</b>
	22		Celador/a 3º Edición	<b>Andrea De la Cruz Rosillo (España)</b>

## ANEXO 2- Listado de documentación consultada

- Application form: MILMA Project (2017). UIA. Documentos internos del proyecto.
- Anual progress report UIA (2018). Documentos internos del proyecto.
- Anual progress report UIA (2019). Documentos internos del proyecto.
- Anual progress report UIA (2020). Documentos internos del proyecto.
- Base de datos de participantes inscritos, aceptados y de seguimiento (2021). Documentos internos del proyecto.
- Base de datos, mapeo y seguimiento de empresas colaboradoras (2021). Documentos internos del proyecto.
- Calendario de ejecución de BC Labs por edición. Documentos internos del proyecto.
- Convenios y acuerdos de colaboración con empresas en las cuatro ediciones. Documentos internos del proyecto.
- Competencias ETEIS (Excel) Documentos internos del proyecto.
- Cuestionario sociolaboral de participantes de entrada y salida, edición 2, 3 y 4. Documentos internos.
- Cuestionarios de satisfacción de prácticas edición 2, 3 y 4. Documentos internos del proyecto.
- Documento de sistematización Edición 1 y 2 (2020), Auren Consultores.
- Datos estadísticos población Fuenlabrada (2021). Ayuntamiento de Fuenlabrada (2021). <https://www.ayto-fuenlabrada.es/index.do?MP=3&MS=27&MN=2>
- Encuestas de evaluación de las empresas participantes edición 1, 2 y 3.
- Informe paro y contratos registrados Fuenlabrada (2021). CIFE y Observatorio Local del empleo. <https://cife-fuenlabrada.es/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Paro-y-contratos-fuenla-Feb-2021.pdf>
- Indicadores y resultados del proyecto (2021). Documento interno del proyecto.
- Manual de ETEIS MILMA (2021) Fundación Santa María la Real.
- New businesses projects MILMA. Seguimiento de perfiles emprendedores. Documentos internos del proyecto.
- Programas formativos disponibles y cronograma de ejecución de cada BC Lab por edición. Documentos internos del proyecto.
- Propuesta y diseño del proceso evaluativo (2020), Auren Consultores.
- Propuesta cuestionario autoevaluación y percepción de competencias (2020). Auren Consultores.
- Red de Ciudades Interculturales (2021). <https://www.ciudadesinterculturales.com/la-reci-2/>
- Resultados generales de las entrevistas realizadas primera edición (2020). Auren Consultores.
- Resultados generales de las entrevistas realizadas segunda edición (2020). Auren Consultores.
- Summary of Market Value (Excel). Documentos internos del proyecto.
- Test de competencias por BC Lab ediciones 2, 3 y 4. Documentos internos.
- URBELAC: Urban European and Latin American and Caribbean cities (2021). [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/es/policy/cooperation/international/latin-america/urbelac/](https://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/cooperation/international/latin-america/urbelac/)

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## ANEXO 3- Tabla de actividades, resultados y entregables completa

WORK PLAN	Nº	ACTIVITY	DELIVERABLE OR OUTPUT
Project preparation	A1	Project preparation	Preparation and submission of the application form
Project Management	A2.1	Planning, commissioning and project implementation	Support to the coordination of the tasks of identification and selection of social enterprises
			Support to the coordination of identification and selection of companies consolidated in the market
			Consultancy for the establishment of contact with companies
			Support the administrative formalization of partnerships
			Conceptual design Plan of renovation and equipment
			Coordination of dissemination activities
			Monitoring and coordination
			Support to the building of mechanisms for coordination and monitoring
			Design of mechanisms for quality control of the services
			Follow-up to the process of accompanying the immigrant population
	A2.2	Follow-up of the project	Monitoring of progress of the activities
			Financial monitoring of project implementation
			Technical follow-up of progress in the implementation
			Evaluation the overall project impact.
	A2.3	Coordination and communication	Establishment of a Steering Committee
			Establishment of a Committee of Analysis
			Creation of a Committee of Consultation and Coordination
			Coordination of the activities from the Communication Plan
			Creation of a mechanism ad hoc for consultation and analysis
	A2.4	Risk and quality management	Establishment of a Committee of Inquiry and Analysis
			Identification of potential risks
			Development of a Plan to manage the risks of the project
			Qualitative and quantitative analysis
	A2.5	Reporting and evaluation procedures	Preparation of response to the risks identified
			Monitoring and control of the evolution of the identified risks
			Preparation of anual progress reports.
			Identification of the purpose and scope of the monitoring system
A2.6	Capitalisation activities	Collection planning	
		Planning and development of the data analysis	
		Planning of the dissemination	
		Package of thematic documents prepared by UIA	
		Characterization of the model	
		Design of the systematization	
A3.1	Networking activities	Development of the model	
		Editing and publication of the resulting systematization	
		Development of seminars	
Communication	A3.1	Networking activities	Reports
			Communication material
			Database



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

	A3.2	Creation of Webinars and MOOCs	Webinar
			Printed material pack
	A3.3	Digital activity	Website
			Social Media
			Newsletter
	A3.4	Public events	Report
	A3.5	Promotional material	Set of brochures
			Logo and visual chart
Posters			
Video			
A3.6	Media relations	Definition of messages	
		Press clippings and releases	
A3.7	Final dissemination activity (mandatory)	Reports	
		Report	
		Book and video	
A3.8	Press conference	Meetings and seminars	
		Press conference	
Linkage of social enterprises	A4.1	Survey and identification of potential social enterprises linked to the theme of each detected employment niche	Identification of companies
			Presentation of the initiative
			Rapport of companies with interest in the activity of BC Labs co-management
	A4.2	Establishment of partnerships in the management of Business Challenge Labs (BC Labs)	Selection of social companies
			Negotiation and establishment of 7 co-management agreements with the companies.
			Agreements signed by 7 social companies
	A4.3	Design of technical/practical capacity building as part of the experimental formative process adapted	Identification of potential services
			Definition of theoretical/practical modules
			Design of a Guide of technical/practical
Programmatic structure of the technical/practical capacity building defined			
A5.1	Promote the dissemination and attraction of potential participants of the Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs), guaranteeing the inclusion and	Designing a plan for the dissemination	
		Individualized interviews wiht potential participants	
		Campaign for the attraction of participants (local and immigrants)	
Creation of Experimental Teams for Employment and Integration (ETEIs) and entrepreneurship			

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

		participation of immigrant population	
	A5.2	Participants' selection and creation of working groups of the Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs)	Participants' selection process
			Formation of working groups in each Experimental Team of Employment and Integration
			Constitution of ETEIs
	A5.3	Consolidation of the working model in the Experimental Teams of employment and integration (EEEIs)	Analysis of mechanisms of adaptation
			Unique model adapted to the ETEIs activity
			Analysis and definition of coordination model
			Launching and execution of the activity in BC Labs
			Performance monitoring and improvement of capacities
			ETEIs working with Employment Launch Pads' methodology adapted
			Model of coordination created for the parallel progress
	A5.4	Facilitation of entrepreneurship for selected participants	Identification of profiles with entrepreneurial potential
			Coordination with the entrepreneurship programme of the CIFE
Potential profiles for entrepreneurship detected			
Conformation and consolidation of network services through the proposal of business challenges demanding companies	A6.1	Survey and identification of companies with services in the market niches of employment-related	Realization of a document/catalog of companies
			Consultancy for rising demand
			Potential companies for the proposal of business challenges identified
	A6.2	Establishment of partnerships for the proposal of business challenges	Formalization of partnership within the framework of the call
			Partnership between the companies and BC Lab
			Network of companies formalized through collaboration agreements
	A6.3	Development of products and services	Analysis of the business challenge
			Allocation of business challenges proposed to the 7 Business Challenge Labs

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

		in response to business challenges	Adaptation of the Technical/Practical Capacity Building process guide
			Monitoring of the achievement of the product/service
			Experimental Team of Employment and Integration working
	A6.4	Quality control of the services provided	Detection of errors/deviations
			Comparison of the satisfaction of companies
			Quality Control system established
Implementation of BC Labs	A7.1	Provision of physical spaces in headquarters CIFE	Communication and multimedia production Bc Lab
			Integration and Installation of Devices Bc Lab.
			Digital Production Bc Lab
			Provision of elderly care BC Lab
			Catering and hostelry Bc Lab
			Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs) workspaces
	A7.2	Los Arcos Youth Center. Conditioning of spaces for BC Labs Urban creation and recycling and Green Production	Urban Creation and Recycle Bc Lab.
			Green production BC Lab.
			Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs) workspaces.
			Greenhouse to Green Production Bc Lab.
	A7.3	CIFE Training center. BCLabs Equipment	Communication and multimedia production/development Bc Lab equipped.
			Integration and Installation of Devices Bc Lab equipped.
			Digital Production Bc Lab equipped
			Provision of Elderly Care BC Lab equipped
			Catering/hostelry BC Lab equipped
			Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs) equipped.
	A7.4	Los Arcos Youth Center.BCLabs equipment	Urban Creation and Recycle Bc Lab equipped
			Green Production Bc Lab equipped
			Experimental Teams of Employment and Integration (ETEIs) equipped.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Closure and knowledge transfer	A8.1	Transfer of knowledge activities	Final qualitative report
	A8.2	Administrative closure	Preparation and submission of final progress report
	A8.3	Transition activities and responsibilities on its continuation in charge	Document of transfer of responsibilities
			Inventory and transfer of documentary archive
	A8.4	Document Systematization	Drafting of processes developed by officials and technicians
			Systematization of the experimental formative process
			Systematization of the process of follow-up
			Identification and definition of lessons learned
	A8.5	Completion and closure of economic and administrative aspects of the project	Elaboration of last economic justification
			Closing of contracts
			Administrative formalizing property spaces and facilities

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## ANEXO 4 - Empresas participantes

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
Atención a personas dependientes	1	Arquisocial	1	Realización de PNL	NO
	2	ASPADIR	1	Recepción de visitas	NO
	3	ATENZIA	1	Recepción de visitas	NO
	4	CEADAC	1	Recepción de visitas	NO
	5	Centro de día municipal Ramón Rubial	1	Realización de PNL	NO
	6	Residencia Galdama	1	Realización de PNL	NO
	7	RESIDENCIA LAS VILLAS SOCIALCORE,s.l.	1	Realización de PNL	NO
	8	SACYR NUEVO VERSALLES	1	Realización de PNL	NO
	9	SANIVIDA, S.L.	1	Realización de PNL	NO
	10	Sed Fuenvida	1	Realización de PNL	NO
	11	CEADAC	2	Recepción de visitas	NO
	12	CENTRO DE DÍA VILLA SALUTEM	2	Recepción de visitas	NO
	13	FUNDACIÓN MANANTIAL	2	Recepción de visitas	NO
	14	RESIDENCIA LAS VILLAS SOCIALCORE,s.l.	2	Realización de PNL	NO
	15	SACYR NUEVO VERSALLES	2	Realización de PNL	NO
	16	Sed Fuenvida	2	Realización de PNL	NO
Celador/a en instituciones sanitarias	17	Hospital de Fuenlabrada	03-abr	Realización de PNL	NO
	18	Aide Formación	3	Imparte formación	SÍ

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
Ayudante de cocina	19	CESAL, e. y s.	1, 2 y 3	Lidera la formación (encargado del monitor/a, de organizar la formación, de contar con otras empresas, de buscar las prácticas, etc).	NO
	20	COMEDORES BLANCO	1, 2 y 3	Realización de PNL	NO
	21	EUREST COLECTIVIDADES	2 y 3	Realización de PNL	NO
	22	HOSTUR COLECTIVIDADES Y TURISMO S.L.	1	Realización de PNL	NO
	23	LIBERTAD KEBAB	1	Realización de PNL	NO
	24	PIRATAS ROCK CB	1	Realización de PNL	NO
	25	SERVICIOS SANITARIOS Y SOCIALES GALDAMA S.L.	1	Realización de PNL	NO
Atención al cliente	26	El Obrador de Goya	3	Lidera la formación Realización de PNL	NO
Gestión de residuos	27	Ecoembes	1, 2, 3 y 4	Lidera la formación (encargado del monitor/a, de organizar la formación, de contar con otras empresas, de buscar las prácticas, etc).	NO

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
	28	C.T.C SERVICIOS AMBIENTALES	1, 2	Realización de PNL	NO
	29	CARPA	1, 2	Realización de PNL	NO
	30	GRUPO DEFESA	1, 2	Realización de PNL	NO
	31	SAICA NATUR	1, 2	Realización de PNL	NO
	32	URBASER	1, 2 Y 4	Realización de PNL	NO
	33	FCC	2	Realización de PNL	NO
	34	CESPA GESTIÓN DE RESIDUOS, S.A.(Filial de Ferrovial) - UTE MERCAMADRID	4	Realización de PNL	NO
Diseño y desarrollo web front end	35	AEIROS	1,	Realización de PNL	NO
			2 y 3	Lidera la formación, realización de PNL	SÍ

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
	36	Angaraveca	1	Impartición de talleres presenciales	NO
	37	Calibre 360º Consulting	1	Impartición de talleres presenciales	NO
	38	Chocolate Comunicación	1	Impartición de talleres presenciales	NO
	39	Flexcom	1 y 2	Realización de PNL Impartición de talleres	NO
	40	Font Ventas	1	Realización de PNL	NO
	41	La Manada	1	Impartición de talleres presenciales	NO
	42	Nestrategia	1, 2 y 3	Realización de PNL	NO
	43	Formadores IT	1	Lidera la formación	SÍ
	44	Flat 101	2	Impartición de talleres	NO
	45	El Ninja Fluorescente	3	Realización de PNL	NO
	46	PromoSpain	3	Realización de PNL	NO
	47	Presenzia Online	3	Realización de PNL	NO
	48	Occam Agencia Digital	3	Realización de PNL	NO
	49	Icon Studio	3	Realización de PNL	NO
Comercio Electrónico	50	Agrupación de bloques inmobiliarios	4	Realización de PNL	NO
	51	Cultur viajes	4	Realización de PNL	NO
	52	Edelectronik	4	Realización de PNL	NO



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
	53	Fundación pequeño deseo	4	Realización de PNL	NO
	54	Occam Agencia Digital	4	Realización de PNL	NO
	55	Promospain topweb 2006 (UNAWEB)	4	Realización de PNL	NO
	56	Robinrink	4	Realización de PNL	NO
Drones y robótica	57	Sector Dron (ART & BRO Solutions S.L.L.)	1	Lidera la formación	SÍ
				Realización de PNL	
	58	POSSIBLE EVALUACIÓN Y DESARROLLO, S.L.	1	Realización de PNL	NO
	59	SPAIN DRONE TEAM	1	Realización de PNL	NO
	60	STOCK RC	1	Realización de PNL	NO
61	Talleres Los Hacedores	1	Impartición de talleres presenciales	NO	
Internet de las cosas	62	Domoticall	1	Realización de PNL	NO
	63	Flexcom	1	Realización de PNL	NO
	64	MHS (FSLMR)	1	Impartición de talleres presenciales	NO
	65	Telefónica (Fundación)	1	Lidera la formación	NO
	66	TelNet Redes Inteligentes	1	Impartición de talleres presenciales	NO

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
Ayudante de jardinería	67	Achipámpanos / Ekonoke	1, 2, 3 y 4	Recepción de visitas	NO
				Impartición de talleres online/presenciales	
	68	COLEGIO SAN ISIDRO, S.L.		Impartición de talleres presenciales	NO
	69	HELICONIA	1,2,3 y4	Impartición de talleres presenciales Realización de PNL	NO
	70	SEMILLAS Y PLANTAS ESCOLAR S.L.	2 Y 3	Recepción de visitas	NO
				Realización de PNL	
	71	MUS PAISAJISMO	2, 3 y 4	Impartición de talleres presenciales	NO
				Realización de PNL	
72	Valoriza Servicios Mediambientales S.A.	2, 3 y 4	Realización de PNL	NO	
73	OHL	4	Realización de PNL	NO	
			Reto de negocio		
Transversal	74	IMAN TEMPORING	1	Impartición de taller presencial	NO
	75	InfoJobs	1	Impartición de taller presencial	NO
	76	Cooperama	3 y 4	Impartición de taller presencial	NO
	77	Adecco	3 y 4	Impartición de taller presencial	NO
Ayudante de Jardinería	78	Germinando	4	Impartición de taller online	NO
	79	CONFOR AS S.L.	2	Lidera la formación	NO

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA	
	80	LASTRAS Y GARROBO	2	Lidera la formación	NO	
	81	MORADILLO S.L.	2	Lidera la formación	NO	
	82	TAPICERÍA VEROE S.L.	2	Lidera la formación	NO	
Instalación de pavimentos ligeros	83	ALPAMA	2	Aportación financiera	NO	
				Lidera la formación		
				3 y 4	Lidera la formación	SÍ
	84	APEIMA	2	Aportación financiera y Lidera la formación	NO	
				3 y 4	Lidera la formación	SÍ
	85	APR	2	Aportación financiera Lidera la formación	NO	
				3 y 4	Lidera la formación	SÍ
	86	Creaciones Benton	2, 3	Realización de PNL	NO	
	87	Felpu2 Raizma	2, 3 Y 4	Realización de PNL		
	88	Floter Tarimas	2	Realización de PNL	NO	
	89	Gil-del Amo	2	Realización de PNL		
90	Intec Revestimientos	2	Realización de PNL	NO		
91	J.C. Santos	2, 3 Y 4	Realización de PNL	NO		

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

LAB	Nº	EMPRESA	EDICIÓN	TIPO DE COLABORACIÓN	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA
	92	Layfer	2	Realización de PNL	NO
	93	Moquetas Asan	2, 3 Y 4	Realización de PNL	NO
	94	Moquetas Eusebio Gil	2, 3	Realización de PNL	NO
	95	Revestimientos del Rio	2, 3	Realización de PNL	NO
	96	Revimad	2, 3 Y 4	Realización de PNL	NO
	97	Suinco Marel	2, 3 Y 4	Realización de PNL	NO
	98	Zona Pro / Jumisa	2, 3 Y 4	Realización de PNL	NO
	99	Rodapiés y Tarimas SL	4	Realización de PNL	NO
	100	Luis Navarro Martínez	4	Realización de PNL	NO
	101	J I Reigada SL	4	Realización de PNL	NO
	102	Savia Wood	4	Realización de PNL	NO
	103	Reigada	4	Realización de PNL	NO
	104	Entarimados	4	Realización de PNL	NO
Mozo de almacén	105	FADECOM	3 y 4	Líder de la formación	SÍ

## ANEXO 5. Narrativa del proyecto MILMA

Por Juncal Baeza

El Proyecto MILMA obtuvo su nombre en un intento de plasmar, por medio de siglas, el alcance y propósito con que su contenido fue identificado y formulado. Su concepción manejó, desde el inicio, los **marcos conceptuales de la convocatoria de la UIA** (Urban Innovative Actions), una iniciativa de la Unión Europea que proporciona a las zonas urbanas de toda Europa recursos para probar **soluciones nuevas** y no previamente testadas para hacer frente a los **retos urbanos**. La convocatoria, así, apoya a las autoridades urbanas en la puesta en práctica de ideas que, por su carácter innovador, llevan aparejadas un cierto riesgo.

Las propuestas financiadas por UIA, por tanto, deben ser **audaces, creativas**, con un **enfoque experimental y participativas**, incorporando actores clave capaces de aportar su experiencia y conocimiento desde la fase de diseño hasta la implementación. Deben proponer acciones ambiciosas realistas a través de actividades pertinentes y de gestión eficaz, con un presupuesto coherente y proporcionado. Conceptos como **medurable** y **transferible** serán fundamentales, lo que exigirá que se definan resultados claros que se puedan medir, e identificar un reto urbano que pueda ser relevante para otras autoridades urbanas en Europa, de modo que las lecciones aprendidas a través de su implementación puedan ser compartidas con un público más amplio de responsables políticos y profesionales.

El Ayuntamiento de Fuenlabrada, atendiendo a una de las realidades de mayor impacto en su espacio urbano, presentó su propuesta bajo la temática de **Integración de inmigrantes y refugiados**. La migración es una realidad local que se consolida como un reto clave para las ciudades. Es, además, un reto urbano de mayor dimensión aún desde la gran afluencia de refugiados y migrantes a la UE en 2015 y 2016. Una de las claves de una política migratoria exitosa es su sustento sobre políticas de inclusión efectivas que garantice, a largo plazo, la integración de los migrantes en el tejido urbano. Cuando ese proceso de integración no es tenido en cuenta debidamente, surgen problemáticas y se plantean soluciones ineficaces que pueden no atender completamente las necesidades básicas, lo que lleva irremediablemente a la exclusión a los migrantes de los servicios de vivienda, salud, educación, o del mercado laboral.

La **integración de inmigrantes** y la **falta de empleo** son dos de los retos más importantes a los que se enfrenta el **ayuntamiento de Fuenlabrada**. El municipio experimentó un fuerte crecimiento demográfico desde los años 80, acompañado de un intenso proceso migratorio nacional e internacional. En 2016 el número de inmigrantes en Fuenlabrada llegó a 25.303 personas, 32,8% de África y 18,9% de América Latina. De forma particular, en su casco antiguo no existen espacios ni mecanismos de intercambio entre autóctonos e inmigrantes, lo que resulta en una falta de comunicación y entendimiento mutuo. Además, los procesos de aislamiento, especialmente de la comunidad magrebí, aumentan la problemática. En paralelo a esto, en Fuenlabrada también existe un problema real de dificultad de acceso al empleo, con un total de 18.393 desempleados en 2015, de los cuales el 12,2% son extranjeros. Por otro lado, desde el punto de vista económico, existe un claro desajuste entre las posibles oportunidades de empleo que han surgido en nuevos nichos y la formación existente y ofertada. En este contexto, Fuenlabrada es representativa como banco de pruebas con potencial para ampliar experiencias exitosas a nivel europeo.

Así, el diseño de MILMA sentó las bases para generar un **modelo completo, replicable y escalable**, que contribuyese a la integración de inmigrantes en el contexto urbano, atendiendo a una realidad particular que entorpecía un proceso de inclusión efectivo: sus dificultades de acceso a la formación y al mercado laboral. Y lo hizo incorporando a su diseño **elementos innovadores** que asegurasen el alcance de un modelo de intervención que supusiese el pilotaje de una nueva forma de intervención sobre las realidades urbanas identificadas.

El primer rasgo innovador del proyecto fue el **enfoque basado en integración**, el fenómeno resultante de un contacto continuo y directo entre grupos de individuos de diferentes culturas, con el resultado de cambios posteriores en los patrones culturales originales por parte de uno o ambos grupos (Redfield, Linton & Herkovits). Ningún proceso de integración o inclusión es posible en situaciones de marginación y exclusión, o cuando las necesidades humanas fundamentales no están satisfechas. La integración efectiva requiere de un contacto entre autóctonos e inmigrantes y puede ser apoyada a través de distintos elementos, algunos de los cuales son: voluntariedad y continuidad en la actividad, propósito específico (ambos grupos deben interactuar para lograr un objetivo común basado en la colaboración y cooperación), apoyo institucional y directrices claras para promover la igualdad entre grupos.

Otro rasgo innovador residía en el **modelo de formación** generado para facilitar el acceso al empleo, un modelo que combinaba la formación técnica y la mejora de la empleabilidad con un enfoque específicamente dirigido hacia nichos de empleo potencial en el contexto económico, a través del desarrollo de **productos y servicios ya demandados en el mercado**. En este modelo resultaba fundamental fomentar y consolidar la

participación de empresas que ayudasen a evolucionar el modelo tradicional hacia un modelo más práctico que, a través de retos empresariales, aumentasen el valor significativo del aprendizaje asegurando que las tareas desarrolladas tuvieran su espacio en un mercado que se conduce hacia nuevos nichos.

En términos de **escalabilidad**, la propuesta partía del establecimiento de un modelo de acceso al empleo que no presentaría límites asociados a una rigidez excesiva del diseño, dependencia de grandes inversiones o uso de recursos demasiado específicos que pudieran obstaculizar futuros procesos de crecimiento que podrían conducirse a través de tres vías: 1) reformular las áreas temáticas identificadas para la formación y adaptar su metodología al modelo MILMA, de mayor nivel de innovación y mejores perspectivas; 2) incrementar el alcance aumentando el número de participantes; 3) sistematizar el modelo en base al trabajo colaborativo y las sólidas conexiones con el mercado laboral, para su transferencia a otras autoridades públicas a nivel nacional, así como a redes europeas e iniciativas comunitarias.

En relación a la **transferibilidad**, el objeto principal de la propuesta atendía a una realidad compartida por otras municipalidades en el territorio español, que además se ha constituido como uno de los temas más urgentes en España durante años, y que supone un problema a gran escala en Europa. El empleo y la integración de inmigrantes forman parte de una ecuación que aun requiere de numerosos esfuerzos. Así, el enfoque y objetivo de la propuesta, aunque adaptado a la realidad de Fuenlabrada, tiene una elevada relevancia para otras autoridades públicas urbanas europeas. El modelo supone una innovación al modelo formativo tradicional, a los procesos de colocación e intermediación laboral que la administración pública ya lleva a cabo.

En el contexto actual, todo proyecto o modelo que suponga una intervención sobre el ámbito urbano, sea cual sea su perspectiva, verá fuertemente condicionado su éxito a un rasgo fundamental: **la resiliencia y la adaptabilidad**. En el caso de MILMA, esta capacidad ha resultado esencial para poder flexibilizar los parámetros bajo los cuales el proyecto fue diseñado de modo que, a pesar de los cambios, sus resultados y su éxito no se vieses gravemente comprometidos. A los eventos no previstos, como ha sido la crisis sanitaria de la Covid-19 -para cuya gestión se diseñaron tutorías especializadas y, como consecuencia, se formó a los participantes en el uso de nuevas plataformas mejorando su empleabilidad-, se han sumado identificaciones y circunstancias concretas surgidas a lo largo del avance del Programa. La clave para **absorber los impactos de estos cambios** ha sido la **adaptabilidad** del modelo, que ha facilitado abrir nuevas vías de implementación y que han permitido obtener resultados valiosos y cuya experiencia resulta sistematizable y exportable a otros contextos.

La **apertura** y el **diálogo** han sido pilares fundamentales en las fases iniciales de preparación del proyecto. El **Consortio** compuesto por organismos públicos (Centro de Iniciativas para la Formación y el Empleo – CIFE), fundaciones especializadas en innovación para el empleo (Fundación Santa María la Real), organizaciones no gubernamentales (CESAL), centros culturales (Centro Cultural Islámico de Fuenlabrada) y el sector privado (Agrupación de Asociaciones Laborales- ASALMA), ha resultado ser un acierto ya que ha permitido involucrar **diferentes perspectivas en el proyecto**, además de haber facilitado la creación de sinergias y relaciones de colaboración que han mejorado significativamente los resultados de la intervención. La experiencia del proyecto permite concluir la importancia fundamental que tiene la definición minuciosa del campo de actuación de cada socio, sus objetivos y metas, de modo que se garantice el óptimo funcionamiento del consorcio a nivel técnico, de cumplimiento de objetivos y cronograma, de coordinación y de seguimiento para asegurar el mayor impacto posible.

Pese a que el enfoque planteado en la fase de diseño otorgaba una relevancia fundamental al desarrollo de las **metodologías formativas partiendo de la involucración del tejido económico del municipio**, fue necesario adaptar el planteamiento a una realidad en que lograr esta involucración en los términos previstos no era posible por diversos motivos: dificultad de establecer una red de empresas colaboradoras; en muchos casos los nichos de empleo identificados no tenían representantes del sector privado en Fuenlabrada por lo que no resultaba posible mantener el ámbito municipal y a la vez acceder a determinados campos; trasladar la metodología a las empresas hubiera requerido de una inversión de tiempo mucho mayor para lograr una comprensión suficiente en las empresas a la hora de definir retos empresariales que pudiesen ser resueltos por medio de la formación; la formación de inicio de un porcentaje elevado de participantes no permitía una dinámica de avance en el aprendizaje lo suficientemente rápido, de modo que hubo que adaptar las dinámicas y ritmos de la formación al nivel general; etc.

Sobre las realidades mencionadas se llevó a cabo un análisis minucioso y una profunda reflexión para reencauzar el proyecto en esos términos. Así, se concluyó que no en todos los casos el apuntar hacia sectores más innovadores -fundamentalmente vinculados a la tecnología- garantizaba la formación en sectores que efectivamente sí estuviesen demandando perfiles, mientras que sectores empresariales más tradicionales sí eran capaces de exponer una necesidad real de contratación y por tanto, la colaboración con representantes de estos sectores resultaba más interesante para el proyecto ya que permitía recorrer el camino previsto de formación para el empleo. De esta forma, a la vez de **cumplir los objetivos con respecto a los participantes**, haciendo **partícipes a las empresas locales** y del municipio se apoyaron y **fortalecieron** las **relaciones público-privadas del tejido empresarial** de Fuenlabrada.



A la hora de darlo a conocer para la involucración de empresas al proceso, el proyecto tuvo una muy buena acogida, pero para establecer **convenios operativos con ambiciosos niveles de colaboración y responsabilidad**, es necesario ser conscientes del esfuerzo previo requerido para el diagnóstico, el establecimiento de relaciones, la comprensión de enfoque del proyecto y la búsqueda de mecanismos eficaces de incorporación de las empresas al proceso.

Para ello, resulta esencial idear mecanismos para que las empresas puedan desarrollar su Responsabilidad Social a través de proyectos como MILMA u obtener beneficios comprensibles anticipadamente y claros, aunque estos no sean materiales. Para ello, es fundamental **mantener fuertemente vinculada la dinámica del proyecto con su componente de integración de inmigrantes o de trabajo con sectores de población en riesgo de exclusión**, de modo que las empresas sean sensibilizadas en temas de inclusión o diversidad cultura, mejorándose al mismo tiempo las relaciones entre personas migrantes y autóctonas.

Si bien los retos empresariales no pudieron plantearse como estaban previstos, en todo caso y una vez más, el proyecto reenfocó su desarrollo para convertir esta circunstancia en una oportunidad alternativa, de modo que el trabajo práctico que inicialmente estaba previsto que se desarrollase por medio de retos empresariales, se transformó en una experiencia práctica adquirida por medio de convenios de prácticas en empresa. El resultado positivo recabado refuerza la idea de apostar por este mecanismo como un itinerario formativo más accesible y consistente.

En **términos de comunicación**, el proyecto fue difundido a través de medios digitales, físicos, canales de comunicación convencionales como radio, revistas, canales con un carácter más innovador como redes sociales, concluyendo con una estrategia de comunicación con un gran impacto a nivel municipal y de la Comunidad de Madrid. Proyectos de esta envergadura requieren de una inversión para un diseño transversal que abarque los procesos que avanzan en paralelo en el proyecto, aportando continuidad, una producción material y metodológica unificada y adecuada y favoreciendo, también, el compromiso institucional.

En relación al **enfoque de integración** bajo el que se concibió el proyecto, y pese a haber hecho una clara identificación de tal necesidad por las dinámicas generadas en el casco antiguo de Fuenlabrada con población magrebí, MILMA mostró nuevamente una mirada abierta, dialogante y flexible a la hora de abordar la participación de personas inmigrantes. Así, se tuvieron en cuenta perfiles inmigrantes de cualquier nacionalidad, inmigrantes de primera y segunda generación, refugiados, asilados y personas recién llegadas de sus países de origen.

El abanico de circunstancias, niveles de conocimiento y preparación, expectativas, etc., fue tan amplio que el **foco de atención** tuvo que ampliarse en la misma medida. Esto, por un lado, generó una dinámica muy positiva por abierta, receptiva y oportuna -dado que fue capaz de absorber participantes que no hubieran podido acogerse a otras plataformas de formación y acceso al empleo por estar estas saturadas- y se logró atender casos especialmente críticos para los que el paso por el proyecto supuso un cambio muy significativo en su momento de integración social en Fuenlabrada, en Madrid y en España. En otros casos, aumentó demasiado la heterogeneidad de los grupos, por lo que se perdió afinación en la selección de participantes, lo que pudo haber impactado negativamente en las cifras finales de inserción laboral tras el paso por el proyecto.

Como aprendizaje derivado del desarrollo del proyecto, queda patente la relevancia de contar con un **enfoque especialista en integración sociocultural y/o mediación cultural**, cuya participación se traduzca en actividades concretas de integración, que fomenten el intercambio entre personas migrantes y autóctonas, que active conexiones entre grupos pese a su heterogeneidad y que brinde un acompañamiento integral de su situación, no solo en términos económicos sino personal y familiar. Asimismo, a través de este esfuerzo adicional en integración sociocultural, se aseguraría la comprensión del objetivo final del proyecto, generando una dinámica más favorable y participativa por parte de las posibles empresas colaboradoras.

El proceso desarrollado para la **identificación y selección de participantes** contó con metodologías grupales -que permitieron medir las competencias de las personas participantes- e individualizadas -que aportaron más información personal y de contexto-, además de con el apoyo de organizaciones y entidades que trabajaban previamente con personas migrantes, lo que permitió al proyecto acceder a colectivos más vulnerables, especiales objetivos del proyecto. Es fundamental contar con una **estrategia que garantice una buena difusión, captación y selección** de participantes, que sea, en todo caso, flexible y adaptable a cambios y modificaciones, pero que al mismo tiempo establezca criterios de selección que contribuyan al éxito del proyecto. A este respecto, las charlas informativas dieron muy buen resultado, dado que permitieron ampliar a potenciales participantes su conocimiento sobre los contenidos de las formaciones de modo que su elección y asignación a unas áreas u otras fue más eficiente y se facilitó el compromiso en la finalización de los cursos y el posible acceso al sector laboral correspondiente.

En este marco, el **factor lingüístico** requiere de una atención especial. El bajo conocimiento del idioma pone en riesgo la participación de perfiles con elevadas competencias y motivaciones y, a la vez, puede convertirse en un obstáculo para el seguimiento de la formación. Por ello, es necesario tenerlo en cuenta y diseñar estrategias

simultáneas para mitigar su impacto negativo, a través de formaciones adicionales en idioma, adaptando los contenidos de algunas formaciones, traduciendo materiales, etc.

Una vez finalizado el proceso de selección y la incorporación de participantes a los grupos, el proyecto permitió una modificación y mejora constante de contenidos para asegurar **la mejor adaptación posible a la realidad del mercado laboral**. Esto, además de ser un elemento positivo de cara a los resultados del proyecto, derivó en un aprendizaje positivo de cara a replicar el modelo en otros contextos, dejando patentes los beneficios de transformar el proyecto de acuerdo a las necesidades de las empresas colaboradoras y al perfil de los participantes. La generación de materiales propios, ajustados directamente en todos los casos posibles de los Certificados de Profesionalidad, fue un elemento altamente valorado desde el inicio. La formación orientada a la empleabilidad recabó resultados sumamente positivos: en todos los casos se apreció un cambio notable en los términos en que este aspecto fue evaluado, siendo resaltado como el área que derivó en mayores aprendizajes a nivel personal.

Las **prácticas en empresa** pusieron de manifiesto, una vez más, la necesidad de que los procesos formativos mantengan un perfil apegado a las realidades de los contextos laborales. Salvo casos concretos en que los participantes fueron empleados en tareas de cadena de producción, en todos los demás la actividad supuso una tutorización real de las empresas sobre los participantes.

Los resultados obtenidos permiten constatar que la participación de personas inmigrantes en las formaciones se fue incrementando en porcentaje a lo largo de las ediciones del proyecto, manteniéndose, de media, por encima del 30% previsto (4 puntos porcentuales por encima). La tasa de inserción en el marco de las formaciones desarrolladas en MILMA es de un 30%

La **metodología empleada para llevar a cabo la sistematización** de la experiencia permite recabar las siguientes conclusiones: la percepción de todos los actores coincide en **valorar positivamente la experiencia**, pudiendo concluir que MILMA **ha generado un modelo** más eficiente de acceso al empleo y de reconversión profesional con una contribución positiva en términos de inclusión y de cohesión social; elementos como la **combinación** de formación técnica y en habilidades transversales, el trabajo grupal, la integración entre participantes y las prácticas en empresa, **refuerzan la empleabilidad y elevan las tasas de éxito de inserción**; el trabajo colaborativo genera un **cambio positivo de percepción frente a la inmigración**, validando el enfoque del proyecto como un mecanismo consistente de eliminación de prejuicios; la **colaboración público-privada** permite aunar esfuerzos y aprovechar sinergias, aportando de forma colaborativa y construyendo de forma colectiva; la reorientación del proyecto permitió responder

adecuadamente a la demanda real y a las oportunidades que ofrecían sectores del mercado más tradicionales.

\*\*\*\*\*

Un año después de que el consorcio liderado por el Ayuntamiento de Fuenlabrada haya resultado adjudicatario de un contrato en el marco de Urban Innovative Actions, MILMA arranca su primera edición.

La propuesta ha navegado entre adaptaciones, ajustes y reenfoques, sin perder el rumbo. Los resultados están claros. La metodología también. Falta el último paso, saltar al vacío, llevar a cabo el pilotaje, reportar y recoger datos, escuchar cualquier signo, probar si funciona.

Las técnicas que van a encargarse de gestionar la fase de implementación del proyecto -Alba, Patricia y Ana- han trabajado mucho. Sus mesas están instaladas en la misma sala. Las paredes blancas, las estanterías llenas de archivadores que han ido rellenando en la fase de diseño. Cada una de ellas tiene una carpeta delante y un teléfono descolgado. Se miran un momento antes de marcar el primer número que aparece en cada una de sus listas. Su nueva tarea será fundamental: establecer contactos, recabar intereses y hablar con colaboradores, socios y organizaciones a través de las cuales han dado a conocer el proyecto, para atraer participantes.

Apenas imaginan sus rostros, las derivaciones de sus dialectos de origen, el barrio en el que han alquilado el piso en el que crecen sus hijos. Junto al listado de contactos tienen desplegados los folletos informativos sobre las opciones de formación disponibles. Algunas temáticas son desconocidas para ellas. El otro lado de la línea sobre la que ha marcado Alba, alguien responde.

Los elementos más innovadores de MILMA se ordenan en su cabeza.

Como disparada por un resorte, Alba empieza hablar.

\*\*\*\*\*

Cuando arranca la segunda edición de los laboratorios, ni una sola persona es capaz de imaginar que, dentro de unos meses, a las puertas de una primavera que debería ser similar a las anteriores, la pandemia de la Covid-19 atravesará fronteras, cruzará océanos velozmente y cambiará el orden social conocido.

Salah es una de esas personas. Se pasa el brazo por la frente y se retira el sudor y la grasa. Limpia la barra con una bayeta bajo la que desaparecen los restos de café y las migas. Es primero de mes. Mira el reloj. Toca llamada. Está cansado del turno, lleva casi doce horas de pie recogiendo mesas, tomando comandas y cargando el peso de la bandeja sobre el antebrazo izquierdo. A pesar del agotamiento, tiene ganas de escuchar a su madre, a sus sobrinos, porque seguro que se han acercado a cenar a casa, a algunos de los hermanos que dejó en Marrakech. Imagina el olor, las sombras ondulándose por detrás de las cortinas, a su madre limpiándose las manos en el delantal, el horno encendido.

Cuando llama, habla con los ojos cerrados. Al principio, le cuesta recuperar el ritmo acelerado con el que siempre ha hablado. Las palabras en español se le cruzan como misiles por detrás de los ojos y él, en lugar de frustrarse, se alegra, porque eso significa que el nuevo idioma le está calando por dentro. La voz de su madre le hace retroceder: pasa, como si él mismo fuera una cinta que se rebobina, a la extrañeza de sus pies sobre Madrid; justo antes, a la presión en los oídos mientras miraba a los ojos al oficial de frontera; unas horas antes, a la penumbra del hostel donde espera; tres días atrás, el abrazo de su madre y el peso de la mochila colgada a la espalda.

Hablan durante casi una hora. Después, cuelgan el teléfono al mismo tiempo y su hijo balbucea. Le sujeta un muñeco delante y el niño estira los dedos. Salah, en ese momento, es incapaz de pensar que dentro de seis meses, como una cinta avanzando a doble velocidad, un ERTE lo separará del lugar donde trabaja. Que, entonces, empezarán a transcurrir las semanas, con él en casa, pensando. Que cuando las ventanas se abran y la gente vuelva a pisar las calles, el restaurante no será capaz de remontar. Que él, desesperado, acudirá a una oficina de empleo donde lo observará una intermediaria laboral. Y que, poco después, levantará el teléfono y al otro lado, con su solicitud delante, escuchará a una mujer decir: hola, Salah, soy Alba.

\*\*\*\*\*

Desde hace un año, las cosas se hacen de forma diferente. Por eso, Cristina no se extraña de que el diploma no se lo vayan a entregar en mano, sino que deberá acceder a una página web y descargárselo directamente, utilizando su usuario y su contraseña. Al menos han podido asistir presencialmente a las clases, una cuestión fundamental en su caso: no se puede aprender a desbrozar o a comprobar el grado de humedad de la tierra sin hundir los dedos entre los matojos. No es capaz de imaginar cómo habría aprendido a distinguir las semillas de rúcula de las de la albahaca sin sentir bajarle el sudor por la espalda bajo el aluminio y el policarbonato del invernadero. Cómo habría entendido que debía

colocar los bulbos de jacinto en el parterre sin que, al florecer, el conjunto resultase demasiado estridente.

Enciende el ordenador. La semana que viene empezará las prácticas. Está esperando a que la asignen a una empresa y dentro de la empresa, a una cuadrilla con la que compartirá trucos y bocadillos a media mañana. Ya se ha probado el uniforme y ha caminado por el pasillo de casa con las botas de punta de acero bien abrochadas. Sus hijos la han observado y se han reído. Cristina ha reído también, en voz muy alta, y el eco ha recorrido el espacio hasta el salón, donde su padre lee el periódico. A los hijos se los ayuda hasta el final, debe de haber pensado numerosas veces antes. Cuando ella olvidaba los libros del instituto en clase o cuando la noche se cerraba del todo en el barrio y ella todavía andaba por ahí.

El teléfono le vibra en el bolsillo. En el último rato se han acumulado setenta mensajes en el grupo de Telegram. Los leerá luego, de corrido, porque seguro que la conversación ha reproducido cualquiera de las anteriores: alguien con una duda de última hora, muchos consejos, Lamim intentando replicar a tiempo con un emoji. Descuelga y al otro lado está Patricia, su voz la rodea, le dice, a ver, Cris, venga, coge papel y boli y anota el sitio donde te tienes que presentar el lunes, ya están avisados, que no se te peguen las sábanas. A Cristina se le encoge un poco el corazón porque sabe que para estar allí a las siete, tendrá que pedir a sus padres que acudan a su casa aún de madrugada, para quedarse con los niños.

Un último empujón, piensa. Cierra los ojos mientras Patricia termina de explicarle. Se concentra en las imágenes que es capaz de proyectar hacia delante a través de su ánimo: se ve a sí misma uniformada, con un rastrillo en las manos, los nudillos blancos, las palmas ásperas, el pelo recogido en una coleta, los calcetines estirados, el sudor bajándole por el cuello como cuando daba el mediodía y sus compañeros y ella continuaban liados con los semilleros bajo el calor de los paneles del invernadero.

\*\*\*\*\*

Teresa va a echar de menos a Ana. Va a resultarle muy extraño no recibir más llamadas desde la oficina del proyecto para tomarle algunos datos, hacer una evaluación somera sobre cómo han avanzado las cosas últimamente, preguntarle qué tal. Desde que aterrizó en el aeropuerto de Barajas ha encadenado personas así: rostros que la han acompañado durante un tramo, en lo físico y en lo emocional, de los que luego ha tenido que despedirse, porque su expediente pasaba a una nueva fase de tramitación, porque

cambiaban de lugar donde pasaban las noches, porque se trasladaban de ciudad en búsqueda de un asilo.

Todas esas personas a las que ha tenido que decir adiós, sin embargo, no han desaparecido. Les habla a sus padres de ellas y sus imágenes, los gestos que han compartido, vuelan hacia el oeste, se hunden en las aguas del Atlántico y posan los pies en el otro lado, donde ellos las recogen y, a su forma, les agradecen la compañía a su hija. Teresa, de cría, era un desastre, siempre con las rodillas magulladas y perezosa para echar una mano en casa. Tere, pon la mesa, le decían, y ella fingía que no escuchaba y seguía jugando. Por eso, ahora, cuando la ven enharinada de arriba abajo y prueban el merengue, el hojaldre dorado, las mousses, no se pueden creer que siga siendo la misma Teresa que corría por los pasajes para evitar tener que recoger la mesa.

Esa Teresa niña tampoco ha desaparecido, pese a estar a más de ocho mil kilómetros de su hogar. Permanece en ella a trazos, en la forma en que habla con sus hermanas, en las pulseras de los tobillos, en las verduras que escoge en el supermercado y que, a veces, le recuerdan a las que tenían en San Salvador. Lo que pasa es que ha encontrado una vocación, la más inesperada, y de repente disfruta del calor de la cocina, de las masas pegajosas, de los ingredientes más aromáticos.

Ana la llama para decirle que no es la última comunicación. Le dice, como el proyecto finaliza dentro de poco, no te olvides de anotar mi número personal, y por ahí nos seguimos hablando. Dentro de un par de meses, seguro, se estarán viendo frente a frente, en una terraza cerca del Parque Europa, con una cerveza delante y unas aceitunas brillantes en un platito. Tere guarda el registro del número de Ana en la agenda, y la nombra, Ana MILMA. Justo después sonrío, porque se da cuenta de que aún hay formas de anclar las personas que la acompañan a su presente.

## ANEXO 6. STORYTELLING

Por Juncal Baeza

### SALAHEDDINE

A Salaheddine le está esperando su hermano en Madrid. Muhammad piensa en él en la oscuridad de la habitación, en Villaverde. Al otro lado de la ventana hay jóvenes riendo, gente que pasea, perros. A ratos se angustia, sabe que algo puede salir mal, que pueden terminar mandándolo de regreso a casa, y que, si eso sucede, volverá cabizbajo y su madre le agarrará la cabeza, intentará consolarlo y el día siguiente repetirá, inténtalo de nuevo. Decide apartar esos pensamientos. Se da la vuelta en la cama.

Para Dios no hay nada lejos, susurra, Dios lo acerca todo.

Confía en que, si alguien puede conseguir cruzar, ese sea Salah. Pronuncia su nombre en voz alta, y, aunque lleven sin verse cinco años, puede imaginarlo a la perfección, aproximándose a la aduana decidido, como si fuese a marcar un *drop goal*.

En Marrakech, Salah sabe que en cualquier momento llegarán a buscarlo. Que tocarán a la puerta de casa y su madre dirá, ya están aquí, y él bajará con las manos dispuestas. No le ha dado tiempo a que se lo coman los nervios. Al llegar a casa, hace un par de horas, su madre se lo llevó a un rincón. Le dijo, hijo, si estás listo, en un rato pueden pasar a buscarte y llevarte a España. Se lo dijo así, en voz baja, a solas, apretándole el brazo.

En un rato.

Como lanzarse al vacío.

Él no tuvo que reflexionar nada. Asintió con la cabeza y subió a preparar una mochila. Metió cuatro cosas en el interior y después bajó a cenar. Masticó las koftas en silencio. Su madre tenía los ojos húmedos, pero sonreía. Salah sabe que ella prefiere que se marche.



Que la ciudad, el país, no le reserva ningún futuro. Por mucho que estudie, por mucho que se esfuerce en ponerse a trabajar en alguna parte. El dolor de dejarla allí se equilibra con su empuje. Sabe que, si permanece en Marrakech pudiendo marcharse, ella lo lamentará. Al terminar la cena subió al dormitorio de nuevo. Se duchó y se cambió de ropa.

Tumbado en la cama, hace repaso mental de lo que está a punto de dejar en Marruecos. A esas horas los vencejos duermen. Las calles están inundadas de silencio. Los recuerdos se agolpan, uno detrás de otro, con facilidad. Tiene veintitrés años y en las calles de Daouidiat quedan pedazos de él en forma de recuerdos, de sus hermanos y sus amigos de infancia, junto al ruido seco de los huesos de albaricoque que utilizaban para jugar a las tabas. Sus hermanos mayores han decidido quedarse en Marrakech y se han metido de aprendices de oficios. Uno será camarero y el otro pasará las horas al sol, trabajando en la ornamentación de las puertas de las mezquitas. Las manos de ambos se muscularán, su piel terminará dura, sus dedos agarrarán el salario mensual con el que apenas les dará para pagarse un lugar en el que vivir.

Salah es el pequeño. De crío, se acercaba a todos los viajeros que recalaban en su casa, donde su madre les alquilaba habitaciones para pasar la noche. Esa gente que andaba siempre de paso en la pensión le abrió un agujerito en la mente. Pensó en la posibilidad de viajar, en la riqueza del estudio. Al terminar bachiller se matriculó en la universidad para cursar Literatura. Releyó decenas de veces Parques Inmóviles, de Edmond Amran El Maleh. Lleva el libro acostado en el fondo de la mochila. Su asignatura favorita era filosofía y le apasionaron los estudios de Abderrahman ben Lahmar sobre Averroes.

Dos toques sigilosos en la puerta de casa hacen levantar a Aisha del sofá. Entreabre la puerta y reconoce al otro lado al primo de su marido, con quien había seguido en contacto a pesar de la muerte de él. Se saludan sin pronunciar palabra, con un gesto de la cabeza. En el piso de arriba, Salah se levanta de un salto. Baja la escalera con la mochila en la espalda, una sudadera abrochada hasta arriba y pantalones vaqueros. Se acerca a su madre y la abraza. Aisha significa “llena de vitalidad”. Siente su corazón latir con fuerza por debajo de

la chilaba. Te llamaré al llegar, le dice. En la mente de Salah no cabe regreso. Está decidido a marchar definitivamente, siempre hacia delante.

Una vez en la calle, en medio de la oscuridad, la luz oblicua de las farolas ilumina el rostro de sus acompañantes. Está su tío lejano, que lleva trabajando en la banda varios años. Ese es su mejor enlace porque le evita el pago. Van a sacarlo como se saca del país a un hijo, sin cobrar moneda alguna. Tiene suerte. De lo contrario no podría viajar. Hay dos tipos más, marroquíes como él, con la nariz afilada y la barba oscura. A su tío le da dos besos. Reconoce en sus ojos los ojos de su padre, directamente sacados de la fotografía que tienen sobre la mesa de comedor, la imagen que siempre se le viene a la mente cuando trata de recordar a su padre, que murió cuando él tenía siete años. A los compañeros de su tío les estrecha la mano.

Los cuatro se suben a un autobús en dirección a Tánger, ciudad de la que les separaran más de seiscientos kilómetros. La noche cerrada le impide echar un último vistazo a la tierra que los rodea. Le habría gustado identificar el camino hacia las cascadas de Ouzoud en las montañas del Medio Atlas o el perfil recortado y puntiagudo de los palmerales del desierto. Cierra los ojos e imagina la luz naranja que bañará el Valle de Ourika al amanecer. Por qué será que cuando uno se marcha se lleva auestas solamente lo que es hermoso, se pregunta. Tiene que hacer un esfuerzo por recordar las callejuelas de Marrakech, intoxicadas de heroína, los cuerpos tirados en las esquinas con agujeros en los antebrazos, las navajas cortas, los asaltos en los callejones.

Todo aquello también es su hogar, razones añadidas a su marcha.

Dos días después Salah sigue encerrado en el hostel de Tánger donde lo dejaron. Te esperas aquí hasta que te vengamos a buscar, le dijeron. Obedeció. Salió poco, a comer, a dar un pequeño paseo y estirar las piernas. Al tercer día recibe una llamada de teléfono. Baja, dicen, y trae contigo el pasaporte. Se lo entrega a uno de los acompañantes de su tío y espera en la cafetería. Dos horas después regresa con el visado Schengen estampado en el pasaporte. Libre circulación. Sólo le queda confiar en que los agentes de la aduana no noten la falsificación o que hayan recibido a tiempo el sobre, hayan contado los billetes y

se los hayan guardado en el pantalón satisfechos. Sostiene el pasaporte en las manos. Ese visado le podría haber costado cinco mil dólares. Se lo guarda en el bolsillo interior de la chaqueta, pegado al cuerpo.

Te llamamos luego y te bajas la mochila del cuarto, le dicen. Cuando salen de la cafetería Salah se queda quieto. El pasaporte le quema en el bolsillo. Detrás de la barra hay un espejo largo en cuya superficie se han incrustado restos de grasa, salpicaduras y pequeños desperfectos. Se observa un momento. Pasándose las manos por la barba, deja una moneda junto al café terminado y sale del hostel. Enfrente se corta el pelo y se afeita del todo. Al volver se detiene de nuevo en la cafetería. Esta vez el espejo le devuelve una imagen de sí mismo más diáfana, más clara, acaso más europea. Tiene la espalda anchísima, los brazos fuertes, por los años jugando en la selección de rugby. Una hora después recibe la llamada. Esta vez baja con la mochila a cuestas y trescientos euros en la cartera.

Viajan en furgoneta hasta la frontera. Los acompañan tres compatriotas más, pero ellos no van a pasar por la aduana. No se atreve a preguntar cómo van a acercarlos a tierra española. Lo bueno de hacer las cosas sin tener claro cuándo van a suceder, de esas acciones que él no planifica, como que lo llamen y él baje precipitadamente, es que no le da tiempo a tener miedo. Se le agarrotan los músculos cuando presenta su pasaporte al agente de aduana. El tipo lo abre, hojea las páginas, señala con el dedo el visado y finalmente dirige una mirada rápida a Salah, que se la devuelve con los ojos fijos. Pasa, dice. Y Salah pasa.

La bahía de Algeciras, en Cádiz, está inundada de cargueros. Ha leído sobre el lugar antes de emprender el viaje, buscando cosas en internet para intentar sentirse menos perdido al pisar esa tierra. Se imagina los helechos y los quejigos salpicando el paisaje más allá del puerto. Al- Yaizrat Al- Hadra. Así la llamaron los árabes cuando la conquistaron en el año 711. Lo que sucede a continuación permanece en el recuerdo de Salah mezclado, turbulento, desorientado. Inmediatamente compra un billete de autobús para Madrid, donde lo espera Muhammad, su hermano.

En Villaverde, por fin, se abrazan. Muhammad le pone las manos en los hombros, pega su frente a la de él, se ríe muy alto. Ellos dos son la representación emigrada de su

familia. El resto estará en Marrakech, esperando noticias regularmente, respondiendo a los vecinos de Daouidiat que sí, que ya están juntos en la capital. El primer hogar de Salah es una cama. La cama es de noventa centímetros de anchura, apenas le coge el cuerpo de lado a lado, y está en un piso en San Cristóbal. En la misma habitación duermen dos marroquíes más. El piso es un quinto sin ascensor, le parece mucho más pequeño que la pensión de su madre, y dentro viven en total once marroquíes que le reciben con palmadas en la espalda porque ellos un día, también, abandonaron el que era su hogar. Su nuevo hogar, su cama en un cuarto compartido de un piso compartido, cuesta ciento veinte euros al mes. Con lo que trae de Marruecos le da para asegurarse un par de meses.

Sus compañeros de piso conforman su red.

Hacen algunas llamadas, hablan con Abdel, Tayyeb, con Wahed y Ashraf. Les preguntan, sabrás de algún trabajo.

Ellos, a su vez, levantan el teléfono y amplían el círculo.

Apenas tres semanas después de llegar, Salah entra a trabajar en una obra. Se mira las manos, salpicadas de yeso, rojas y doloridas. Empieza desescombrando, porque para sacar cascotes a cuestas y volcarlos en un contenedor, no hace falta saber mucho. Mientras avanza hacia el rellano con pedazos de ladrillo echados abajo, se fija en los compañeros de cuadrilla. No los entiende porque no habla ni una palabra de español, pero consigue que le hablen sus manos que pintan, alicatan hasta el techo y lijan paredes. Salah aprende rápido. De noche, se tumba en la cama y le duelen músculos que ni siquiera sabía que tenía. En el barrio en el que vive apenas se fijan en él. En otros, siente miradas de plomo sobre la espalda, pero él sonríe, saluda retirándose las gafas de sol, estrecha con firmeza las manos de los capataces.

Le falta hablar español para los intercambios, para empezar a formar parte de una conversación. En Madrid es sencillo aprender el idioma si eres inmigrante. Salah aprende en Puente Alcocer, al mismo tiempo que subsaharianos y desarraigados del Medio Oriente, junto al Mediterráneo. Una vez más, aprende rápido. Poco tiempo después es capaz de

explicar por qué. Los árabes tienen todas las estructuras vocales posibles, lo único que deben hacer es aprender a utilizarlas, pero sus gargantas están listas para practicar. El lenguaje le acerca a sus compañeros de cuadrilla. El bocadillo del descanso le parece diferente. Consigue atrapar alguna broma al vuelo que le hace el día más corto.

Año y medio después de llegar a Madrid, Salah abandona la obra porque ha conocido a un compatriota —la patria se desdibuja en la mente de Salah, parece un mapa al que se le estuvieran comiendo los bordes o borrando la tinta— que tiene un bar en Orcasur y quiere probar a estar enfrente de la gente, a cobrar las consumiciones, quiere obligarse al trato continuado con otras personas, al uso necesario del español recién aprendido. Al bar vienen personas de todo tipo, sobre todo hombres que consumen alcohol, bebidas y tapas a lo largo de todo el día.

Cobra setecientos euros al mes, así que se despide de la cama de noventa centímetros de ancho que ha constituido su primer hogar español. Se despide del piso de San Cristóbal, de sus once compañeros, y se alquila una habitación para él solo que le parece un desierto amplio y luminoso. Esta vez procura no convivir con compatriotas, para obligarse al uso del español, al aprendizaje de costumbres nuevas y formas de hacer diferentes. Esta vez, sus compañeros provienen de Rumanía, Ecuador o Senegal.

Es la primera vez, desde que llegó, en que se siente inmigrante en España. Hasta entonces, arropado por marroquíes y trabajando con compatriotas, le parecía haber intercambiado ecosistemas mágicamente, como si su mundo natural de pronto estuviera en Madrid y no en Marrakech, pero, fuera de eso, las cosas no hubieran cambiado tanto. Ahora sí lo nota, porque cada rato en casa le hace consciente de sus diferencias con respecto a los demás, y de las de los demás respecto a él.

En los tres años que pasa trabajando en el bar de Orcasur le da tiempo a muchas cosas. Aprende el español a la perfección y se siente cómodo hablándolo. Sabe que hablar francés le ha ayudado a fijar entonaciones y estructuras gramaticales con rapidez. Recorre el sur de Madrid deteniéndose en los parques donde los castaños de Indias arrojan sombras enormes en los paseos. Se para a observar a los patos y las familias que les están tirando

gusanitos le echan un puñadito en las manos. Los patos abren el pico y Salah intenta encestar. Los niños se ríen.

Poco después conoce a Indira que, en sánscrito, significa belleza. Su Indira no es de la India, sino nicaragüense, pero la belleza se la trae igual de Centroamérica. Tiene los ojos negros, el pelo oscuro, la sonrisa ancha. A su madre se la presenta en una videollamada en que Aisha se lleva las manos al pecho y le da gracias a Dios por saber que su hijo está bien acompañado. En 2007 a Salah le regulan la situación. Obtiene el permiso de trabajo. Esa noche vuelve a casa, cocina un tajine que le transporta aromáticamente a Marruecos y ve una película con Indira en el sofá.

Seis años después continúa trabajando en la hostelería. Ha pasado por bares, cafeterías y restaurantes. Ha viajado a Marrakech dos veces para encontrarse con la familia que dejó allí. Al segundo viaje lo acompañó Indira, con la tripa abultada y su hijo Ihsan flotando dentro. Cuando sale de trabajar camina hasta casa, no se cruza con nadie, la madrugada es húmeda y oscura como una gruta. Al llegar, el niño duerme.

Salah celebra su cumpleaños número treinta y seis recién empezado el 2020. Ihsan lanza los globos al aire y las guirnaldas recorren el salón de pared a pared. Todo está quieto hasta que algo sucede. Cuando el mundo contiene el aliento con la vista clavada en los telediarios, Salah piensa que todo sucede por una razón. La crisis sanitaria de la Covid-19 asola los continentes. Arrastra tras de sí el empobrecimiento, la muerte, la destrucción económica y social, el miedo.

Un par de meses después entra en Expediente de Regulación Temporal de Empleo. Se queda en casa, cruza los brazos, observa las calles desiertas al otro lado de la ventana. Respira hondo. Habla con Indira, acuna al niño. Busca la forma de confiar en que las cosas vuelvan a ser como antes. No es que necesite que sean idénticas a como eran, solamente quiere continuar visualizando un futuro para Indira, para él, para la familia que duerme a mil trescientos kilómetros de distancia física de él, al otro lado de las aguas salinas de estrecho, allí donde los vientos entremezclan las corrientes del mar Mediterráneo y del océano Atlántico.

La crisis dura demasiado. Al negocio le resulta imposible levantar cabeza, su jefe tiene las ojeras hundidas y negras, como dos vaguadas, cuando le explica que el despido es el único camino posible. Las cuatro letras de paro le dan mucho más miedo que las siglas del ERTE. No deja pasar ni un día. A la mañana siguiente apoya la espalda en el respaldo tapizado de las sillas de la oficina de empleo. La orientadora recoge sus datos en una ficha. Por detrás de ella pasa una compañera y le dice que va a salir a tomar un café, que si quiere algo. Mira un momento a Salah y él la saluda. Entonces ella, dirigiéndose de nuevo a la orientadora, pregunta, ¿seguro que no quieres nada?, y justo después añade, Patricia, por cierto, estás al tanto del proyecto MILMA, ¿verdad?

Salah parpadea, sin saber de qué están hablando. Patricia se lo explica a continuación. MILMA es un proyecto financiado por la Unión Europea en el marco del programa Acciones Urbanas Innovadoras, y lo está desarrollando el Ayuntamiento de Fuenlabrada. Fuenlabrada está a casi veinte kilómetros de Orcasur. Parece otro mundo cuando uno no tiene coche.

Para Dios no hay nada lejos, se dice, recordando la frase que su madre les ha repetido a todos mil veces. Dios lo acerca todo.

La orientadora le explica la iniciativa. En MILMA están desarrollando formaciones técnicas para facilitar el acceso al empleo, prestando una atención especial a inmigrantes o refugiados. Le tiende la lista de formaciones que hay disponibles y Salah las repasa detenidamente, una a una. Apúntame, pide. En la mente de Salah no cabe el regreso. Las cosas se han puesto feas, pero no serán imposibles. Por la tarde recibe una llamada en el móvil. Al descolgar entra en contacto con las técnicas de MILMA, que le proponen hacerle una entrevista para conocer su perfil y valorar si podría encajar en el proyecto. Salah responde a todas las preguntas tal y como es él: decidido, directo, afable, grande. Al final, cuando ya no quedan preguntas, se atreve a preguntar él. ¿En qué sector crees que hay más posibilidades de ponerse a trabajar cuanto antes?

Por la tarde le comunican que ha sido aceptado en el proyecto y un mes después, en un enero frío en que Filomena arrasa las calles de la ciudad y las sepulta en la nieve,

Salah se presenta en las puertas del centro de formación para empezar las clases de Instalación de Pavimentos Ligeros. Devora la parte teórica como si estuviese asistiendo a una demostración científica. Toma notas en un cuaderno de anillas y lista sin dificultad, y de memoria, los tipos de pavimentos con los que —ojalá— tendrá que trabajar: pavimentos de PVC, vinílicos, de caucho natural o reciclado, textiles, pavimentos de linóleo, sintéticos.

Se descubre sorprendido por no haber siquiera sabido de qué iban a hablar. Se había imaginado mezclando el craqueo del petróleo con la gravilla para remover una pasta de asfalto. Se había visualizado derramando esa mezcla hirviendo sobre las carreteras. La instalación de pavimentos no tiene nada que ver con eso: se trata de suelos de materiales de fácil limpieza y desinfección para instalar en centros hospitalarios, educativos, espacios de oficinas, centros deportivos o locales comerciales.

Las clases teóricas se combinan con otras orientadas a la empleabilidad. Para esas clases forman grupos y representan dinámicas que les ayudan a trabajar cualidades de otra naturaleza como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la actitud positiva o la proactividad. Los compañeros y Salah se miran entre sí. El grupo parece un anuncio, o el juego de cartas de Familias del Mundo con que jugaba Salah en Daouidiat cuando era crío. Hay tres españoles, un iraní, un ucraniano, dos hondureños y él en representación del norte de África.

El idioma se moldea en las bocas de todos, a ratos adquiere entonaciones más secas y otras gana el seseo, pero se entienden a la perfección entre sí. Los españoles tienen historias presentes similares al resto: crisis económica, crisis de la Covid-19, desempleo reciente o de larga duración. Las ganas de trabajar son comunes a todos. En las dinámicas de grupo se rifan a Salah, y él se siente un poco como cuando jugaba al rugby en la selección de Marruecos y formaban equipos en los entrenamientos. Él solía jugar de talonador, con el número dos, estaba acostumbrado a sincronizarse con el medio melé y a llegar rápidamente a los agrupamientos. La estrategia y la planificación están insertas en las fibras de sus brazos, representa con templanza y decisión el perfil de demandante de empleo, sonrío y se despide de forma impecable, resuelve problemas con serenidad y mesura.



En las clases de competencia digital se siente estudiante de nuevo, aunque tenga ya casi cuarenta años y lleve dieciséis sin pisar la universidad. Aprende a adaptar un currículum y a destacar sus cualidades personales y profesionales en función del puesto al que quiera optar. En los apartados de descripción libre, se pone a escribir como si estuviera ejecutando un trabajo de Literatura. En el grupo de Telegram de los alumnos del curso, no hay duda que quede sin resolver o mano necesitada que no se tienda.

El primer día de prácticas Salah está nervioso. Se ha despertado mucho antes de que sonase el despertador, se ha cortado el pelo con la maquinilla y se ha afeitado en la ducha. En el metro repasa mentalmente materiales, herramientas y pastas alisadoras. Se siente preparado para cualquier diagnóstico de suelo y para hacer cuadrar las tramas del enmoquetado a la perfección. Se integra en un equipo que lleva años trabajando en pavimentos ligeros. Le estrechan la mano. Le dicen, pero qué grande eres tío, no te va a costar nada cargar los materiales. Salah sonríe de vuelta y levanta una caja de losetas que pesa cerca de cincuenta kilos.

Dos semanas después le ponen un contrato delante. Su equipo está instalando el pavimento de quirófanos de un hospital y todos los trabajadores deben tener un contrato en vigor para entrar en las instalaciones. El capataz le tiende el documento con una sonrisa. A los pies de Salah se enrolla un pavimento ligero conductivo. En las juntas de las paredes del quirófano el material describirá una curva, de modo que la suciedad no pueda quedarse incrustada en las esquinas. El contrato se prorrogará más allá de 2022. Salah lo guarda y, al terminar el turno, camina hacia casa con el papel quemándole en el bolsillo como aquella vez le quemaba el pasaporte en Tánger.

Ihsan está merendando cuando llega. Le ayuda a terminar el yogur y después baja con él al parque y lo columpia despacio. El niño gorjea y da palmadas cuando ve cómo se balancean sus pies por encima de la hierba. Salah se recuerda terminando los turnos en el restaurante más allá de las dos de la madrugada. Había olvidado el bullicio, las fuentes encendidas, los niños que caminan con las mochilas a cuestas al salir del colegio, los ojos

almendrados de Ihsan que son idénticos a los de Aisha y que se abren de par en par cuando ve avanzar a los patos por el estanque.

Salah escogió su nombre, Ihsan, porque completa las tres dimensiones de la religión islámica. La primera es Islam, lo que uno debe hacer; la segunda es Imán, la razón por la que se debe hacer; y la tercera es Ihsan, que tiene que ver con la perfección y la excelencia y anima a las personas a hacer algo hermoso.

Indira aparece al otro lado del parque. Levanta la mano y los saluda. Salah saca a Ihsan del columpio y camina hacia ella sonriendo, con la mano del niño encerrada en la suya y el cuerpo grande y dispuesto de los jugadores de la selección de rugby.

## ELENA

Ana lleva años dedicándose a la formación para el empleo. Se sube las mangas de jersey y asoman unos antebrazos morenos y fuertes, de trabajar al aire libre y manejar herramientas. Abre una carpeta encima de la mesa y va pasando las páginas. El temario está completo, lo ha trabajado durante semanas, adaptándolo del que se imparte para la obtención del Certificado de Profesionalidad. Lo ha estructurado en tres bloques. El curso comenzará analizando las operaciones básicas en viveros y centros de jardinería. El aula está vacía, quedan treinta minutos para que comience la clase.

Las técnicas del proyecto MILMA le han pasado una ficha donde ha podido conocer a quienes están a punto de convertirse en sus alumnos. Ninguno de ellos tiene una formación previa en jardinería, pero Ana no se inquieta. No es la primera vez que parte de cero con los alumnos. Está segura de que el trabajo con las manos, los olores del invernadero y las horas que transcurrirán al aire libre conquistarán al grupo. La gente no es consciente de lo agradable que resulta trabajar sin paredes y sin techo. Es otro mundo. Y lo comprenden cuando lo prueban. Entonces se preguntan cómo les fue posible trabajar durante horas en un espacio cerrado, respirando un aire depurado artificialmente y no echar de menos la calle, el silbido de los pájaros, incluso el frío. Ana se encoge de hombros. Sabe que la jardinería es una actividad dura, pero tiene esa recompensa. Una nueva forma de libertad.

Revisando las fichas ha visto que un par de alumnos están casi recién llegados a España desde sus países de origen: Malí uno y Níger otro. Ha analizado detalladamente el cuestionario que les realizaron antes de ser aceptados en el curso. Está decidida a conseguir que el idioma no sea un problema. Por eso, ha dedicado las últimas noches a reducir la complejidad de los temas y sacar unos manuales específicos, con mucho más gráficos, más imágenes de ejemplo y más fotografías. En las prácticas estará atenta para sentarlos en las mesas más próximas a donde ella trabaje, para asegurarse de que puedan verle las manos a la perfección.

Junto a la mesa, en una caja de cartón con las tapas abiertas, guarda algunos aparatos que está convencida de que, a primera vista, los alumnos no sabrán nombrar: un pluviómetro, un higrómetro, muestras de suelo arcilloso, limoso y arenoso. Quiere que, ya desde la primera sesión, sean conscientes de que detrás de la hierba y las flores hay una técnica, una comprensión plena del paisaje y del medio, una necesidad de diálogo para asegurar que los trabajos manuales en la tierra y con las semillas prosperen.

Ana levanta la vista y espera un poco más. El aula, el invernadero y el jardín en el que se formarán los alumnos está en el centro Marcelino Camacho, en Fuenlabrada, el lugar donde el proyecto MILMA se desarrolla. El propósito del proyecto es facilitar un contexto en el que mejorar dos realidades en paralelo: la integración de inmigrantes y su inclusión social y la capacidad de los alumnos para formarse y acceder a nuevos puestos de trabajo. Por eso, en su grupo Ana encontrará a mujeres y hombres españoles y otros provenientes del extranjero. Su formación, su cultura y sus intereses serán dispares. La jardinería les ayudará a trabajar juntos y a formarse en una actividad técnica que podrá procurarles un trabajo en el medio plazo. La primavera y el verano son meses que exigen mano de obra para el mantenimiento y cuidado de parques y jardines en la ciudad.

Han dispuesto dieciséis mesas en cuatro filas y cada una lleva el nombre de un alumno en la superficie. Ana se da la vuelta y anota en la pizarra los apartados que verán en el primer módulo: factores básicos que deberán tenerse en cuenta para la instalación de viveros o centros de jardinería; infraestructura de los viveros; sistemas de riego. Está nerviosa, como cada vez que arranca un nuevo curso y espera, paciente, a toparse con el gesto de los nuevos rostros. Sabe que los primeros saludos serán tímidos, que les llevará unos días coger confianza y trabajar entre bromas, darle un codazo suave y decirle, profe, échanos una mano por aquí.

De pronto, se abre la puerta de la sala.

Los alumnos entran como una riada silenciosa y ocupan sus asientos.

\*\*\*\*\*

Elena está más nerviosa aún que Ana. Tiene treinta y siete años y dos hijos pequeños que, mientras ella asiste a la formación, están en el colegio. Sus padres ya están avisados, por si sale más tarde del curso y no le da tiempo a llegar. Antes de salir de casa les ha dicho a los niños, seguramente os recojan esta tarde los abuelos. Elena se da cuenta, cuando cierra la puerta tras de sí y se acerca a la parada del autobús, de que la protección de sus padres continúa mucho más allá de su infancia, que es infinita y que siempre está. No ha dejado de necesitarlos, aunque sea ya una adulta y tenga su propia familia.

Sus padres forman un equipo perfecto e inusual. En su casa de Usera, allí donde nacieron sus hermanos y Elena, las cosas parecían funcionar al revés que en casa de sus amigos, donde tenían que tener cuidado al hacer las cosas para no enfadar a papá. Su madre trabajaba en un bar, era un terremoto, tenía el pelo rubio, hablaba sin parar y gritaba mucho. Cuando tropezaba con las mochilas de los niños en el pasillo o ellos, jugando mientras cenaban, lanzaban al suelo el plato de arroz, la fruta troceada, la leche, su madre se llevaba las manos a la cabeza, corría detrás de ellos persiguiéndolos con un paño y gritaba. Decía, vais a acabar conmigo, salvajes, y ellos se cubrían la boca con las manos para contener la risa, no fueran a empeorarlo.

Su padre, sin embargo, era sereno como un mar templado. Era empleado de una gran compañía, llegaba a casa del trabajo a la hora de la cena, se sacaba la corbata por la cabeza y sonreía. La madre de Elena, cuando estaba furiosa por alguna trastada, se volvía hacia él, agitaba las manos y decía, Manuel por amor de Dios, ¡sangre en las venas! Pero él no hacía caso, se llevaba a los críos a la otra habitación y los sentaba en un círculo. Él se quedaba de pie, con las manos en los bolsillos, la voz tenue, el gesto despejado, y les decía, a ver, contadme lo que ha pasado. Elena y sus hermanos hablaban, atropellándose el discurso. Las aguas turbulentas volvían casi inmediatamente a su cauce, porque el padre de Elena era capaz de calmarlos a todos.

A lo mejor tenía ese carácter porque de niño jugaba en el patio del sanatorio de leprosos, donde su madre trabajaba limpiando, justo en aquellos años en que la gente temía

contagiarse si se acercaba demasiado a uno de esos cuerpos enfermos. Décadas después se confirmó que no, que la transmisión de la lepra era mucho más compleja de lo que parecía, pero mientras tanto, el padre de Elena corría en el patio detrás de la pelota de fútbol, los pantalones cortos y los pelos revueltos, y los pacientes lo animaban con palmas si marcaba gol, sentados en sillas bajo el techo del porche, para que no les diese demasiado el sol. Los veranos se le hacían eternos en ese patio, así que iba de silla en silla y les preguntaba, te enseño a silbar, y los pacientes le iban contando lo que se les ocurría. Ahí, seguramente, el padre de Elena aprendió a ser tan cuidadoso, a no perder la calma por tonterías, a escuchar.

Cuando las cosas se pusieron feas en el barrio, la familia entera se mudó a Fuenlabrada, a un barrio llamado Arcoíris que Elena dibujó varias veces en un cuaderno antes de cerrar las últimas cajas. Tenía once años y esperaba que las fachadas de los edificios, como poco, tuvieran los ladrillos pintados de colores: rojo, naranja, amarillo, verde, azul y morado. Llegaron en coche a su nuevo barrio. Elena abrió los ojos de par en par, pero resultó que los edificios eran normales, que tenían las fachadas de color marrón o blanco, las terrazas enrejadas y los marcos de las ventanas de aluminio. Lo que no había en su nuevo barrio de Fuenlabrada eran trapicheos ni okupas y con eso bastaba.

A los niños los matricularon en el colegio Los Naranjos, donde hoy día reciben clase los hijos de Elena, quién lo hubiera imaginado entonces. Los hermanos mayores se pusieron al día en las clases enseguida. Eran aplicados, estudiosos, ordenaban los libros por tamaño en la mochila y nunca se olvidaban de los deberes que tenían que hacer. Elena era otro cuento. Tenía una naturaleza distinta, más parecida a la de su madre, de expresión y de gritos, de alegría incontenible. Caminaba saltando hacia el colegio y casi todos los días llegaba a clase con un rasgón en las medias. Cuando su madre la recogía al salir escuchaba su risa atravesando las ventanas del centro. Con los ojos cerrados hubiera podido distinguir a la perfección de qué parte del edificio salía, porque sus carcajadas se lo venían anticipando de lejos.

Es verdad que a Elena lo de estudiar le gustaba más bien poco, y que su madre por las tardes, después de la merienda, terminaba siempre gritando, Elenita por el amor de

Dios, ¡que te sientes y abras el cuaderno! Y Elena aparecía perpleja por detrás de un sofá sujetando un puñado de cuentos, como si aquella orden no tuviera nada que ver con ella.

Por las noches, algunas veces, Elena escuchaba a sus padres susurrando en el salón. Entonces salía de puntillas del dormitorio y se acercaba pegada a la pared, y se quedaba muy quieta para ver qué podía atrapar al vuelo. Algunas veces hablaban de ella y su madre decía, esta niña, no sé qué hacer Manuel, que no se concentra. Su padre se reía lento y en voz baja. A Elena se le quedaba el corazón encogido hasta que escuchaba lo que venía a continuación. Que va a suspender, decía su madre, Manuel, que nos la suspenden. Y su padre respiraba hondo y le respondía, tú no te preocupes: a la niña lo que la va a sacar adelante es esa alegría que tiene y que no se le agota nunca.

Se acostaba entonces más tranquila, refugiada en la serenidad confiada de su padre, que unos años después la esperaría de madrugada, despeinado, los ojos cargados y un jersey mal colocado por encima del pijama, a la salida de la discoteca. Tal y como parecía estar anunciado, Elena se cansó de estudiar cuando tenía diecisiete años. Es verdad que salía mucho de noche, que todo tiempo con sus amigos se le hacía muy corto, que cualquier plan a cualquier hora le apetecía más que quedarse en casa. Todo eso era verdad, como que su madre se hacía un ovillo en el sofá esperando que volviese, temiéndose verla llegar con un tatuaje recorriéndole el brazo o con algo peor.

Pero Elena se marcaba su propio límite. De noche, con la música saliendo a borbotones de los maleteros de los coches de sus amigos, podía cerrar los ojos y ver el rostro de su madre, su pelo rubio, la boca ancha siempre a punto de gritar. Podía sentir su preocupación dándole vueltas por dentro del pecho. Y eso sí que no. Era joven, sí, le gustaba mucho divertirse, también, pero a su madre no pensaba darle mala vida. De eso nada. Y entonces recogía sus cosas y volvía a casa, justo antes de meterse en líos.

Aquella imagen, la sola existencia de sus padres queriéndola mucho, constituyó una forma genuina de protección para Elena.

Empezó a trabajar justo rozando los dieciocho, al mismo tiempo que empezaba a salir con Rubén, un chaval del barrio al que toda la familia había visto crecer entre el instituto y el parque. Tenía horario de tarde en la ludoteca del colegio en el que ella se cansó de estudiar. Recibía a los niños después de clase y se entretenía con ellos en lo que los padres alcanzaban a llegarlos a recoger. Resultó que se le daba bien, que con los críos tenía más paciencia que con cualquier otra cosa. No le daba pereza montar juegos, ni le costaba sentarse en una de las sillas y repasar los deberes con los que lo necesitasen. Al poco tiempo los padres empezaron a hablar de Elena en la puerta de la ludoteca. Los niños, al salir, la abrazaban.

Rubén era transportista. Para cuando Elena se quedó embarazada del niño, tres años después, cambió los trayectos de larga distancia por el reparto dentro de la ciudad. Alquilaron un piso pequeño, con las paredes pintadas de color azul cielo y un suelo de gres que dibujaba tramas geométricas a lo largo del pasillo. Elena dejó la ludoteca para quedarse en casa cuidando del bebé: se lo colgaba en una mochila y salía a andar, a hacer la compra, a visitar a sus padres, a todo, pero con él encima, como una prolongación de sí misma que nunca se cansaba de estrujar. Rubén llegaba muy tarde a casa, prácticamente a la hora de cenar, pero al menos no pasaba ninguna noche fuera. Elena echaba de menos el trabajo en el colegio, el barullo de los niños pero, de momento, con el sueldo de Rubén podían pagar el alquiler y ocuparse del resto de los gastos, y así el pequeño podría quedarse un tiempo más en casa con ella en lugar de ir a la guardería.

A veces, Rubén se sentaba en la penumbra, mientras el niño conciliaba el sueño, y echaba cálculos en una libreta. Ingresos y gastos, proyecciones hasta fin de mes. Casi siempre le entraba la preocupación, porque es verdad que iban muy justos, pero la parte que veía Elena era la primera, la de que sí, que iban. Y si iban, no tenían de qué quejarse porque con lo justo se podía ser más que feliz.

Un año después nació su hija. La casa se convirtió en una verbena de pañales y purés a medio triturar. Entonces, Elena se quedaba en casa con la bebé en los brazos y el niño abriéndose paso intrépidamente mientras arrastraba los cochecitos por el salón. Rubén



hacía sus portes y volvía a la hora de cenar. Cuando crecieron un poco y llegó la edad de inscribirlos en Los Naranjos, Elena quiso volver a la ludoteca. Habían pasado varios años y quería salir de casa, aportar a la economía familiar. Sin embargo, el horario de la ludoteca era incompatible con sus niños, no podía entrar a trabajar justo a la hora a la que ellos salían de cole, así que permaneció en casa mientras buscaba otras opciones que no terminaban de aparecer.

Dicen que los días pasan lento pero los años son veloces. Sin apenas darse cuenta, Elena llevaba doce años, los que cumplía su niño, sin trabajar. Se sentó en la terraza de su madre a tomar un café con leche. Los gorriones revoloteaban alrededor y se posaban en la barandilla por si conseguían atrapar algunas migas. Elena los observaba detenidamente, sus plumas pardas, los picos brillantes, las patitas delgadas. Por qué no vuelves a trabajar, le preguntó su madre. Muchas veces las madres son plenamente capaces de poner en palabras lo que uno, incluso sin darse cuenta, anda pensando para sus adentros. Elena se encogió de hombros. No se atrevió a responderle, porque me da miedo, mamá. Porque creo que ya no sé.

Habían pasado demasiados años. Le parecía que lo único que era capaz de retener en la memoria eran recetas y lo único que podía solucionar con las manos eran los desgarrones en las perneras de pantalón o las trenzas que se deshacían. Suerte que por el salón rondaba su padre, con su silueta templada, la media sonrisa que era la expresión facial de su confianza, sentado en una butaca, con el periódico abierto por la sección local. En la esquina inferior izquierda se hacía mención al proyecto MILMA y a sus acciones de formación para el empleo. Escuchó a su hija al otro lado del cristal, en la terraza, detrás de las cortinas que agitaba el viento. Volvió a leer el anuncio y sin darse apenas tiempo para pensar más, apuntó a Elena.

Ella se llevó las manos a la cabeza un rato después, cuando se lo dijo. Estaba pálida y le temblaban las manos. Cuando la llamaron de MILMA esa misma tarde, mantuvo una conversación de la que luego recordaría solo fragmentos parciales, por los nervios, mientras retorció sin darse cuenta las hojas de los geranios en el balcón. Un mes después empezaban

las formaciones en el Laboratorio de Jardinería al que la habían asignado. ¿Pero qué sé yo de plantas?, dijo a Rubén. Hizo una visita rápida a todas las macetas que tenían en casa, en cuyas hojas de perfil amarillento no era capaz de identificar si el problema era el agua, por exceso o por defecto, si tenían un pulgón, si les faltaba tierra o acaso espacio para que las raíces se pudieran desplegar.

El día de inicio del curso dejó los bocadillos del recreo preparados, la ropa de los niños y los zumos. Esperó a que su madre llegase a casa. Después se despidió de los niños y les dijo, seguramente os recojan esta tarde los abuelos.

\*\*\*\*\*

Ana ha preparado el temario a conciencia. Reparte a los nuevos alumnos un pequeño guion de los contenidos que verán los tres meses a continuación. Elena se sienta en la mesa donde pone “Elena”. A su lado está Lamim, que viene de Malí, el octavo país más extenso de África. Un asiento más allá está Lucky, cuyo nombre pronunciarán erróneamente mil veces más, recién llegado en régimen de asilo desde Níger. Malí y Níger son países vecinos y por eso, tal vez, Lamim y Lucky permanecen juntos en los descansos, como si así pudiesen paliar, aunque sea en parte, la sensación de saberse en un lugar desconocido del mundo, aunque Lamim esté acostumbrado a hablar en soninké y Lucky en hausa.

En la fila anterior a la de Elena está Arinka, que nació en Novosibirsk, una ciudad rusa que menciona una vez y ninguno retiene. A su lado se sienta José Manuel, que es el mayor del grupo, tiene casi sesenta años y dice que la sociedad lo considera parado de larga duración porque lleva desde 2014 sin trabajar. Uno a uno, se van presentando en ronda. No necesitan decir gran cosa, apenas saludar y ya está, para romper el hielo. Lucky y Lamim levantan la cabeza, después una mano y sonrían, pero no dicen nada. A Elena se le atraganta el saludo, ella que siempre habla tanto, que las cosas casi nunca le dan vergüenza, pero es que se siente fuera de lugar, poco preparada, antigua.

Ana les da la bienvenida. A las personas que no hablan español las mira con profundidad y les hace gestos con las manos, como si el movimiento de los dedos sí pudiesen llegar a interpretarlo. Ellos no consiguen entender, pero se sienten acogidos. Elena, esta tarde, regresa a casa asombrada, perpleja, con el cuaderno plagado de nuevos términos y dibujos a mano alzada de viveros, umbráculos y eras. Se los enseña a Rubén, que no sabe qué responderle. Corresponden a las tres fases de cultivo, Rubén, le explica, señalándole los dibujos: aquí se hace la fase de forzado y protección máxima del cultivo; aquí, la de mayor crecimiento; y aquí, ya en el final, se hace el cultivo en condiciones de endurecimiento, para adaptar a las plantas a las condiciones finales de su destino.

El niño se acerca: mamá, ¿has utilizado ya alguna máquina? Y hace gestos como si estuviese manejando un martillo neumático invisible.

Elena no es del todo consciente, pero acaba de iniciar un camino del que dentro de unas semanas no querrá separarse.

\*\*\*\*\*

Adelante, dice Ana. Elena finge que abre una puerta que en realidad no existe, avanza tres pasos y se para frente a la silla donde se sienta Ana. Ella le hace un gesto con la mano y Elena también se sienta. Nota cómo el sudor le empapa el nacimiento de pelo. Buenos días, Elena, arranca Ana, cuéntame cuáles son tus principales motivaciones para haberte presentado a este puesto. Es el tercer roleplay que practican en clase. Este piensa hacerlo mucho mejor, porque con cada semana que han avanzado en la formación se ha ido sintiendo más segura, más capaz de recordar lo aprendido y sacarlo a flote de su memoria cuando lo requiera. Le han salido unos callos redondos y translúcidos en las palmas de las manos que, lejos de doler, la fortalecen en su nuevo papel de profesional de la jardinería.

Ya han terminado de pulir el contenido del currículum y semanalmente realizan formaciones específicas para mejorar sus competencias digitales. Existe un mundo desconocido para Elena al otro lado del ordenador, en los portales de empleo, las

plataformas para solicitar plaza en una empresa y para tramitar cualquier documento que sea requerido en un posible futuro trabajo. De noche, cuando todos duermen, Elena enciende la lamparita que ha sacado de la mesa de estudio del niño al salón, y repasa contenidos: acidez del suelo, sustratos orgánicos, bandejas de alveolos, yemas axilares, pistilos, sépalos y estambres, invernadero curvo, capilla o parral, drenaje, escardado, tratamientos pre-germinación. De repente se ve utilizando un lenguaje al que su cuerpo se ha amoldado perfectamente.

Quiero volver al trabajo porque mis hijos han crecido y yo me siento activa y preparada. Y quiero dedicarme a la jardinería porque no me imagino trabajando sin estar al aire libre, aunque a veces haga frío y otras mucho calor. Y porque los jardines hay que cuidarlos, no podemos esperar que estén ahí sin más, necesitan atención y mucha tarea. ¿Qué especies colocarías aquí? Pregunta entonces Ana, y le muestra una foto de un terreno sin preparar. Elena rebusca en su mente y viaja hasta el tema correspondiente. Creo que la forsythia agarraría bien. Es un arbusto caducifolio muy particular, porque las ramas tienen una corteza rugosa castaña y las flores, que brotan en primavera y son amarillas y brillantes, salen antes que las hojas.

Ana aplaude a Elena y los compañeros la siguen. También Lamim y Lucky, que siguen pasando tiempo juntos en los descansos, pero al grupo de Telegram de alumnos de la clase envían emoticonos que tienen que ver con lo que se está hablando: poco a poco, comprenden.

\*\*\*\*\*

Dos semanas después Elena coge el autobús hacia casa doblada de cansancio. Está desarrollando dos semanas de prácticas para OHL, haciendo mantenimiento de jardines en Fuenlabrada. Se ha comprado un pincho con el que va recogiendo papeles y desperdicios que se han quedado enganchados en las ramas de los arbustos. El resto de miembros de la cuadrilla lleva años trabajando y son todos hombres. A Elena la ayudan a descolgarse el soplador de gasolina con el que ha despejado la arena de hojas secas, para que no se haga daño en el trapecio. Después se pone a escardar. Amontona la mala hierba sobre una bolsa

de plástico que luego desecharán. Es primavera y la forsythia florece en los parques. Elena se alegra de estar ahí para ver lo que dura la flor y atender al nacimiento de las hojitas verdes.

Llega a tiempo para recoger a los niños del colegio. Lleva los pantalones de trabajo y las botas con punta de acero para protegerse de cualquier accidente con las herramientas de trabajo. La cazadora la ha guardado en la mochila, hace calor, y tiene los antebrazos morenos y la piel endurecida. En la puerta del edificio se encuentra con sus padres, que llevan una bolsa con las meriendas de los niños. Juntos, caminan hasta el parque y se sientan en un banco a comer el bocadillo.

La niña dice, abuelo, ayúdame a trepar a ese pino.

El abuelo se pone de pie.

Elena interrumpe: eh, un momento. Las coníferas son muy complicadas. Que no todos son pinos.

Y luego se echa a reír, con esa alegría que dice su padre que tiene y que no se le agota nunca.

## TERESA

Armando tiene un hermano que anda metido en líos con la Salvatrucha. Salte de eso, le dice él, pero su hermano sacude la cabeza. Ambos saben que salir no es tan fácil, que las cosas se han llevado demasiado lejos y que, a partir de ahora su cabeza, como la de tantos otros, tiene precio. Su mara lo protegerá siempre que pueda, el problema es que es imposible evitar que algún día, en un momento cualquiera, esté solo caminando por San Salvador y los de la mara contraria lo agarren en un callejón. Armando lo llama todos los días al terminar el turno. Su hermano dice, todo en orden.

Pero una tarde cualquiera Armando se entera de que su hermano se ha metido en una pelea, que han volado los cascos de cerveza en el bar y que lo han dejado tirado con una ceja rota en la cuneta. Así que corre hasta allí y agarra a su hermano por debajo de las axilas y se lo lleva a casa, le cubre la herida con una gasa y repite, inútilmente, salte de esto ya, hermano. Ambos saben que salirse es imposible, por mucho que desee intentarlo. Y que, en el improbable caso de que lo consiguiese, cualquier otro día el cañón de una pistola le haría tope contra la nuca.

Armando sale a trabajar al día siguiente. Conduce por las calles de San Salvador y la gente sube a puñados en cada parada. En una de esas sube también un tipo que le clava los ojos a Armando. No dice nada mientras el resto de los viajeros paga el billete y se va sentando al fondo. Entonces se acerca a él, se agacha un poco, le acerca la boca al oído y le dice, tú, sucio metiche que andas siempre de ángel de la guarda de la rata de tu hermano, ¿sabes qué pasa? Armando mantiene la vista fija en la calzada, procura que no se le note en la cara la tensión y el miedo.

El otro tipo continúa, pues que ahora te vamos a dar caza a ti también; y cuando te agarremos a ti, a por tu familia iremos a continuación.

En la siguiente parada se baja. Armando tiene el corazón en la garganta y el sudor resbalándole por debajo de la gorra. No gira el rostro ni le devuelve la mirada al hombre, al

que por encima del cuello de la camiseta le asoma el tatuaje de una eme y una ese de aspecto gótico.

Cuando lo ve perderse por el pasaje, Armando suelta el volante. Le tiemblan las manos. Por la noche, en casa, habla con su esposa y levantan el teléfono.

Empiezan a prepararlo todo para salir cuanto antes de El Salvador.

\*\*\*\*\*

Se despiden en casa y a oscuras. Armando y su esposa se tragan las lágrimas para que las hijas no se angustien. La familia entera sabe que no queda otra opción. Saben, también, que se perderán la pista mutuamente durante semanas, que no podrán comunicarse mientras ellos intentan llegar a Estados Unidos. Durante días, las niñas se acostarán pensando que a sus padres los han atrapado los patrulleros en algún puesto fronterizo, que una víbora ha agarrotado sus músculos en el desierto de Sonora o que el coyote que los estaba ayudando a pasar ha decidido dejarlos de lado, con una sola cantimplora, en Tohono.

Pero con suerte, tiempo después, recibirán una llamada con prefijo de Nuevo México y entonces volverán a respirar, se abrazarán en el salón donde las pupusas se enfrían en los platos, felices aunque estén separados. Una vez en California, Armando y su esposa intentarán trabajar de ilegales de cualquier cosa, como limpieza o servicio en alguna casa, conduciendo maquinaria tal vez, y terminarán cobrando quince euros la hora en los viñedos del condado de Sonoma.

Mientras, en El Salvador, la hija mayor continuará en la universidad porque le queda poco para terminar Mercadotecnia. Las otras dos dejarán los estudios automáticamente —contaduría pública una, informática otra—, porque dinero tiene que entrar en casa de alguna parte, y quién sabe cuándo puedan sus padres mandarles algunos dólares para echarles una mano.

Después de darle algunas vueltas, montan una pequeña tiendecita en la propia casa. Atienden desde el salón, a través de una de las ventanas enrejadas que da al patio. Tienen

## INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

dulces, chocobananos, verduras y frutas dispuestas por gama de color, para atraer los ojos de los vecinos. Venden bolsitas de pan francés que hornean en casa —veinticinco centavos una bolsa— y cosas básicas del hogar, huacales, cazos, recipientes de plástico de distintos tamaños.

Una tarde se acercan tres tipos a la tienda y piden una bolsa de güisquiles.

Cuando Teresa se la tienda, uno le agarra la bolsa y también la mano.

Le roza la muñeca contra los barrotes.

Acerca la boca a la cara de ella y dice, De nuestra parte le dices a tu padre que bien lejos se puede ir, pero que vosotras me vais a estar pagando ciento cincuenta dólares al mes de vuestro negocio, y todos en paz.

Tere mira al frente pero no dice nada. ¿Estamos? pregunta el muchacho, los nudillos tatuados y el pecho asomando de la camisa desabotonada.

Tere asiente y cuando la suelta, mete la mano corriendo y se escabulle hacia la oscuridad del pasillo.

El último día de cada mes, a partir de entonces, un carro aparca a la puerta de su casa y los ocupantes pegan un grito. Tere sale de casa cabizbaja y les tiende la mordida en forma de billetes arrugados. Se desprende de ellos como de un pedazo de futuro. Veinte meses después, los extorsionadores aumentan la cuota.

Van a ser doscientos a partir de ahora, niña, dicen a Tere, y me dan gracias a Dios porque no se nos ocurra cortarles el cuello.

Tere y sus hermanas, de noche, no prueban bocado, tienen el estómago revuelto, una libreta abierta sobre la mesa, y echan cálculos. No ganan lo suficiente con la tienda como para pagar, ni siquiera sumándole el sueldo de la mayor en una empresa textil donde ha entrado a trabajar hace poco —cobra trescientos dólares, de ahí es de donde pagan el alquiler y los suministros—. Se miran a los ojos negros.



## INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Con lo que tienen ahorrado y un par de favores de algunos tíos, antes de que acabe el mes y el carro aparque a la puerta de la casa, agarran un bus y se van al aeropuerto, las tres hermanas solas, una mochila cada una en la espalda, las despedidas para otro momento, que nadie las escuche salir.

Compran tres billetes para España y en la puerta de embarque del aeropuerto se despiden del lugar en el que han crecido y al que no están dispuestas a regresar.

La mara no olvida.

Así funcionan las cosas a veces.

A la gente como ellas, de pronto, les toca escoger entre dejarse matar o desaparecer del país para siempre.

\*\*\*\*\*

En Madrid es invierno, el sol resplandece y el cielo está despejado.

No conocen a nadie.

Salen de la terminal con las manos juntas y leen los carteles para enterarse de dónde deben agarrar un autobús que las lleve al centro de la ciudad. En un papel tienen anotados un par de números, dos nombres y la dirección de una iglesia cristiana, hermanada con esa a la que ellas iban a rezar en Antiguo Cuscatlán. Llegan a su destino con los ojos cargados, el pelo pegado, un hambre voraz en forma de agujero en el estómago. Necesitan dormir y las dejan dormir en una sala de reuniones de la iglesia donde el frío se cuela por las rendijas y les enrojece la cara.

Al despertar, las compañeras hablan, les sirven una especie de desayuno abundante, las abrazan un rato, sin prisa.

Tere y sus hermanas dejan de masticar cuando les sugieren que busquen asilo formal, que acudan a las autoridades. Ellas niegan con la cabeza, enérgicas, decididas,

cagadas de miedo en el fondo. Temen que sus nombres registrados en un papel con membrete lleguen a manos de aquellos de los que huyen, que tienen antenas en muchos lugares, y entonces acudan a sus primos, a sus tíos y les hagan daño. No, prefieren seguir huidas para esos, desaparecidas sin dejar rastro, como si se las hubiera tragado la tierra a las tres en un solo bocado. Empieza una aventura para la que no están seguras de estar del todo preparadas.

La primera semana salen a la calle, el frío les golpea las manos, preguntan a través de contactos de la iglesia y finalmente alquilan dos habitaciones en un piso en Tetuán. El dinero que les han prestado en San Salvador les da para cinco meses de alquiler.

Mientras las semanas avanzan, van de ONG en ONG, recorren las fundaciones y de ahí se dirigen a Cáritas. Preguntan en todas partes, qué podemos hacer; saben de algún trabajo. Los técnicos se ponen manos a la obra y mientras deciden qué opciones pueden ofrecer, les van encontrando apoyos puntuales que les aseguran el alojamiento, la comida caliente.

Tere y sus hermanas caminan boquiabiertas por Cuatro Caminos, por la cuesta de San Vicente, por la ribera del Manzanares.

Se les quedan los ojos enganchados en el verde radiante de los tilos, en las copas frondosas de los plátanos de paseo.

Escuchan a los mirlos y los gorriones y les parece que el aire pesa menos, que se respira mejor.

Mientras ellas caminan, algunas personas les clavan la vista encima.

Son miradas duras, despojadas de emoción, miradas de juicio, de intento evaluador. Las ven extranjeras, un poco perdidas, caminando despacio como si no tuvieran un lugar a donde ir. Se apartan de su lado cuando sus cuerpos están a punto de rozarse en una calle estrecha. Les entregan el cambio en el supermercado soltándoles las monedas encima del último producto por embolsar, en lugar de en la palma de sus manos.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Cuando piden durazno en la frutería, señalando la piel amarilla y aterciopelada, nunca se lo dan a la primera, aunque sepan qué es lo que están encargando: es que aquí se llama melocotón, ¿sabes, bonita? Melocotón es su nombre español.

Ellas fingen que no se dan cuenta, pero lo hacen.

No es tan difícil mientras no les dicen nada, porque ellas pueden refugiarse en el pensamiento de que tal vez son imaginaciones tuyas, que lo que pasa es que en las grandes ciudades la gente es recelosa de por sí, que no tienen nada contra ellas sino contra los otros, así en general, que no ven en sus rostros morenos y en lo diferente de sus rasgos una amenaza, sino, simplemente, la cara de un extraño en el que no quieren confiar.

Ignorar esos gestos empieza a resultarles más complicado cuando, de camino a una de las organizaciones con las que están en contacto, un señor que pasa junto a ellas, con camisa abrochada hasta arriba y abrigo de paño, les dice, intrusas, volved a vuestro país.

Intrusa es una palabra que nunca habían empleado para referirse a Tere, que se queda perpleja.

Cuando por fin reacciona, se quiere asegurar de lo que ha oído y teclea el término en Google: persona que se ha introducido en un lugar sin derecho o autorización.

Ok, se dice.

Es posible que haya gente que sí tiene algo contra ellas por el hecho de no haber nacido aquí, como si sus paseos por Estrecho les fuesen a arrebatarse un espacio que es solamente suyo, o como si el trabajo que están deseando conseguir vaya a dejar las bocas de los hijos de los españoles hambrientas.

\*\*\*\*\*

ACCEM es la organización a la que las han derivado. Allí, van a ayudarlas a realizar los trámites necesarios para que les reconozcan la condición de asiladas o refugiadas. Tienen miedo de dar sus nombres, de enseñar sus papeles. Tienen miedo de decir en voz alta que necesitan asilo porque allí, en su país, vivían amenazadas de muerte.

El primer paso para solicitar la protección internacional es una entrevista en la que a Tere se le caen las lágrimas a borbotones mientras cuenta que a su vecino, por no ceder a la extorsión, le mataron al hijo, y también mientras echa cuentas del número de meses que lleva sin ver a sus padres, con los que sabe que es muy difícil que se vuelva a encontrar. A cada una de las hermanas les hacen la misma pregunta: ¿quieres realizar el trámite de asilo individualmente o con tus hermanas?

Las tres responden lo mismo: las tres son el formato de familia Cañizales que va a perdurar.

Juntas.

Misma dirección postal, número de teléfono bajo el mismo contrato.

Cuando pasan de la primera fase de admisión a trámite, a la segunda fase de elegibilidad, se les asigna una trabajadora social y una abogada. Se estrechan la mano y la abogada insiste en que toda la información que compartan será confidencial.

Con el transcurso de las semanas, el miedo se aplaca, como si su figura monstruosa estuviese menguando poco a poco. Como si pudiera llegar a desaparecer.

Tere se despierta y se nota rara.

No sabe qué le pasa.

Sale a la calle y le trota el corazón en el pecho.

Qué pasa, se pregunta, qué es.

Le da muchas vueltas, sin ser capaz en ningún caso de responderse, porque seguramente la única verdad sea que su estado liviano, el descanso que siente en las manos y en las piernas al despertarse, sea consecuencia de que ha dejado de levantarse asustada por lo que pueda suceder a continuación.

Nada más que eso.

Nada menos.

Es la trabajadora social la que les habla de MILMA, porque el proyecto ha extendido su eco a través de diversas organizaciones madrileñas, buscando ayuda para identificar personas a las que su modelo de integración e inserción laboral pueda venir bien.

Tere tiene suerte porque para cuando la llaman y la entrevistan junto con diez candidatos más, el miedo tiene una figura ya diminuta, tan pequeña que es capaz de tomarla entre los dedos y deformarla, convirtiéndola en una bola apenas perceptible que se puede guardar en el bolsillo.

En la entrevista habla con soltura y decisión.

Por la tarde le informan de que ha sido inscrita en la formación de Atención al cliente.

El primer día de curso atraviesa la puerta de clase y espera ver en los compañeros una reacción concreta, la sombra de ese recelo por encima de los ojos que le claven en el cuerpo. Por eso entra despacio, intentando no hacer ruido y busca un sitio cercano a la puerta. El bullicio de la clase es ensordecedor. Los alumnos se están presentando unos a otros. Le hacen gestos con la mano para que se acerque.

El aula es un espacio en el que no se siente una intrusa porque aquel lugar es idéntico para todos ellos, porque los hay más jóvenes que Tere, que va a cumplir veintidós años, y también mayores, gente de cincuenta y cinco que necesita cambiar de sector o reengancharse al mundo laboral. La crisis económica que sacudió a España en 2008 ha tenido consecuencias sobre casi todos. Algunos compañeros se presentan diciendo que son parados de larga duración, como si les colgase una etiqueta del cuello, pero que lo siguen intentando. Sus orígenes son distintos, sus creencias también.

En la clase se sientan aleatoriamente y dentro de tres meses, cuando terminen la formación, uno de ellos abrirá un chat grupal en Telegram al que se unirán todos y que se convertirá en la extensión de ese espacio con ventanas y una pizarra enorme, solo que entonces, en lugar de mostrarse los cuadernos y confirmarse mutuamente la fecha en que

tendrán que realizar el examen final del bloque teórico, se preguntarán, cómo vais, alguno ha encontrado ya algo, y cuando uno, el que sea, responda que sí añadiendo varias exclamaciones a continuación, el resto responderá con emoticonos sonrientes, fuegos artificiales y corazones rojos.

El formador se llama Alberto y viene de El Obrador de Goya. Lo primero que hace después de presentarse es proyectar una foto de Gregoria, Goya, como la conocían en su pueblo, que salió de Toledo y se dirigió con su marido a Madrid en aquel tiempo en que la emigración, en España, se desplazaba de las zonas agrarias a la capital en busca de mejores oportunidades.

Sus inicios en la ciudad fueron un puesto callejero de melones que atendía Goya y el trabajo de madrugada de su marido como aprendiz de panadero, en un obrador de Madrid. Tere atiende a ese pedazo de historia que le recuerda a la suya propia. Se le vienen a la mente los claroscuros de las rejas de las ventanas en su casa en San Salvador, la frutita dispuesta y las bolsitas de jugo para llevar.

El suyo también era un puesto callejero, como el de Goya.

Cuatro generaciones después, El Obrador de Goya tiene dieciocho establecimientos abiertos. En ellos, además del pan que aprendió y enseñó a hacer el marido de Goya, elaboran artesanalmente bollería, pasteles, postres, tartas y pastas. Alberto inicia la formación y Tere no despegaba el bolígrafo del cuaderno. Descubre que existe casi una ciencia detrás de la comunicación con los clientes, o al menos en el obrador es así. Aprenden a comunicarse con eficacia, resolución de problemas, lenguaje verbal y no verbal, atención personalizada. Ejecutan diversos roleplay para aprender a gestionar la atención a un cliente introvertido, tímido, amigable, impaciente, rutinario, leal.

En esas dinámicas, Tere se siente segura. Sonríe, responde suavemente pero con firmeza.

Salvo cuando el compañero que tiene frente a ella muestra una conducta hostil.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Es una representación, ella lo sabe, y es consciente también de que, en el peor de los casos, si se encuentra alguna vez un cliente así, la cosa se resolverá rápido y esa persona no volverá a poner sus pies en el negocio.

Pero no puede evitar que se le agolpen en la mente las sensaciones del pasado, ve en los ojos del compañero los ojos de la mara y le dan ganas de darse media vuelta y perderse en la oscuridad de un pasillo que en esa aula no existe.

Todos acarreamos una historia detrás solo que, casi siempre, para la persona que nos habla esa historia es completamente desconocida.

Empezamos de nuevo, dice Alberto, lo estás haciendo muy bien Tere.

Y Tere respira hondo y se da otra oportunidad, porque se la merece.

Al terminar la dinámica, su compañero alza la mano y Tere choca la suya contra ella.

No siempre se llevan bien, a veces discuten porque son muy distintos, porque uno interrumpe la clase o no da espacio a los demás, pero las herramientas de la formación les ayudan también a resolver sus conflictos personales, a ser más flexibles, a dialogar de forma asertiva y a negociar los puntos más complicados.

Los viernes, cuando al terminar la sesión se sientan a tomar algo, nunca falta ningún compañero y las risas vuelan.

Tras mes y medio de formación donde, además, aprenden a manejar los intercambios de una entrevista de trabajo y a hacer una búsqueda útil de oportunidades en función de sus fortalezas, comienzan las prácticas en El Obrador.

Tere habla con sus hermanas mientras espera en la puerta a que abran el local, ha llegado temprano, lleva más de treinta minutos caminando arriba y abajo de la calle, el estómago le ruge porque no le ha dado tiempo a desayunar, solamente a beberse un café con prisas.

Voy con todo a esto, les dice, me voy a dejar la piel.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

Tiene una intuición, una esperanza, sabe que, si se esfuerza por aprender, tal vez de esta encuentre trabajo, todos los trámites oficiales se faciliten y, por primera vez que llegó, se sienta tranquila de habitar un espacio que también puede ser suyo.

Las prácticas duran un mes y medio, en turnos rotatorios para que puedan aprender todas las tareas que se llevan a cabo en el negocio, desde el horneado a primera hora hasta la atención a los clientes que vienen a merendar. Tere saca de la bandeja una base de hojaldre dorada y crujiente que acaba de terminar de hacerse. Vierte en su interior crema pastelera y coloca por encima unos trozos de fresa cortados en forma triangular, formando una pirámide roja y brillante. Por encima deja caer un almíbar de fresa que se escurre hasta tocar el hojaldre. Perfecto.

El cumpleaños de la madre de Tere es el cinco de mayo.

De haber estado todos en San Salvador, como en aquel tiempo en que su padre conducía y ellas estudiaban, habrían viajado hasta Ataco, un pueblecito de la ruta de las flores a noventa kilómetros de la capital.

Una vez allí, se habrían detenido en la Cruz del Cielito Lindo, un mirador desde donde contemplarían la sierra de Apaneca.

Después, habrían reservado una mesa para comer en el Jardín de Celeste. Tere recuerda el elote, los pedazos de quesillo, las tortillas humeantes y el café.

En lugar de eso, como sus padres están en Estados Unidos y ellas a más de nueve mil kilómetros de allí, esperan a que se haga de noche para salvar la diferencia horaria. Cuando saben que en California ha amanecido, hacen una videollamada. Han decorado el piso de Estrecho con globos y guirnaldas de colores y de El Obrador Tere ha traído una tarta que sus compañeras la han ayudado a terminar. Se abrazan virtualmente, alegres porque, aunque separados, están vivos.

Tere levanta un papel en mitad de la celebración.

La imagen está borrosa, dice su padre, no leo.



La hermana de Tere se lo quita de la mano y les lee los términos del contrato laboral que Tere ha firmado esa misma mañana, nada más terminar las prácticas, para formar parte del equipo de El Obrador que está en Getafe. Aplauden en la distancia y el sonido se pierde y se amortigua en las paredes del piso que comparten las tres hermanas.

Cuando cuelgan la llamada se ponen a cenar. Tere saca de la mochila unos panes que hornean en el obrador y que, si al final del día no se han vendido, pueden llevarse a casa porque si no terminarían endureciéndose. Son panecillos pequeños, levemente rectangulares, blandos y con mucha miga.

Es la primera vez que Tere los lleva a casa.

Sus hermanas los miran con el gesto mudo, los ojos entrecerrados.


Tere sabe lo que están pensando: se parecen mucho a los pedacitos de pan francés que compraban en San Salvador —veinticinco céntimos de dólar la bolsa— y que después vendían en su tienda.

Las tres hermanas cierran los ojos y viajan mentalmente en un segundo a su hogar perdido.

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

## ANEXO 7- Descripción de cada uno de los BC Labs por edición

### EDICIÓN 1

ATENCIÓN SOCIO SANITARIA A PERSONAS DEPENDIENTES EN INSTITUCIONES SOCIALES CERTIFICADO DE PROFESIONALIDAD	
Formación en atención a personas dependientes en el ámbito socio sanitario en la institución donde se desarrolle su actuación, aplicando las estrategias diseñadas por el equipo interdisciplinar competente y los procedimientos para mantener y mejorar su autonomía personal y sus relaciones con el entorno.	<b>PARTICIPANTES: 20</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS:10</b>
	Arquisocial (PNL)
	ASPADIR (Visitas)
	ATENZIA (Visitas)
	CEADAC (Visitas)
	Centro de día municipal Ramón Rubial (PNL)
	Residencia Galdama (PNL)
	RESIDENCIA LAS VILLAS SOCIALCORE,s.l.(PNL)
	SACYR NUEVO VERSALLES (PNL)
	SANIVIDA, S.L. (PNL)
	Sed Fuenvida (PNL)


# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

CATERING Y RESTAURACIÓN	
<p>Formación en ayudante de cocina para catering y restauración liderada por CESAL Educación y servicios empleando técnicas y herramientas para la cocina y la preparación de alimentos por medio de una metodología didáctica y aplicación práctica de la teoría.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 17</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p><b>CESAL Educación y Servicios (Lidera BCLab)</b></p>
	<p><b>COMEDORES BLANCO (PNL)</b></p>
	<p><b>HOSTUR COLECTIVIDADES Y TURISMO S.L.(PNL)</b></p>
	<p><b>LIBERTAD KEBAB (PNL)</b></p>
	<p><b>PIRATAS ROCK CB (PNL)</b></p>
	<p><b>SERVICIOS SANITARIOS Y SOCIALES GALDAMA S.L (PNL).</b></p>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

CREACIÓN URBANA Y RECICLAJE	
<p>Formación sobre gestión y tratamiento de residuos urbanos e industriales liderada por Ecoembes que incluyó unidades temáticas sobre recolección y tratamiento de residuos urbanos o municipales, Normativa aplicable, Clasificación y Prevención de riesgos laborales, todos estos conocimientos luego se pusieron en práctica.</p>	PARTICIPANTES: 16
	EMPRESAS COLABORADORAS
	C.T.C SERVICIOS AMBIENTALES (PNL)
	CARPA (PNL)
	Ecoembes (Lidera BCLab)
	GRUPO DEFESA (PNL)
	SAICA NATUR (PNL)
	SULO (PNL)
	URBASER (PNL)

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

DESARROLLO WEB FRONT END	
<p>La formación en desarrollo web front end, se basa en una metodología ágil, SCRUM. El perfil profesional de desarrollo web Front End trabaja principalmente del lado del cliente, y se ocupa de los componentes externos del sitio o la aplicación web.</p> <p>Los contenidos se organizan en bloques llamados Sprints, donde se planifica el trabajo diario, semanal y mensual. Finalizado cada sprint, se evaluarán los contenidos, y se hace una retrospectiva para evaluar la forma de trabajo, las fortalezas y las debilidades.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 14</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p><b>Aeioros (PNL)</b></p>
	<p><b>Angaraveca (Talleres presenciales)</b></p>
	<p><b>Calibre 360º Consulting (Talleres presenciales)</b></p>
	<p><b>Chocolate Comunicación (Talleres presenciales)</b></p>
	<p><b>Flexcom (PNL)</b></p>
	<p><b>Font Ventas (PNL)</b></p>
	<p><b>La Manada (Talleres presenciales)</b></p>
	<p><b>Nestrategia (PNL)</b></p>

PRODUCCIÓN DIGITAL: DRONES Y ROBÓTICA	
<p>Formación enfocada en el fortalecer la capacidad de las y los participantes de seleccionar los componentes adecuados, montar, soldar y pilotar un auténtico dron profesional. Utiliza una metodología que emplea diferentes unidades formativas combinadas con colaboraciones con empresas en el sector.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 18</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p><b>POSSIBLE EVALUACIÓN Y DESARROLLO, S.L. (PNL)</b></p>
	<p><b>Sector Dron (ART &amp; BRO Solutions S.L.L.) (Lidera BC Lab)</b></p>
	<p><b>SPAIN DRONE TEAM (PNL)</b></p>
	<p><b>STOCK RC (PNL)</b></p>
	<p><b>Talleres Los Hacedores (Talleres presenciales)</b></p>


INTERNET OF THINGS: INSTALACIÓN DE DISPOSITIVOS INTELIGENTES	
<p>Formación liderada por Fundación Telefónica junto a la Fundación Santa María la Real y que incluyó módulos formativos como Introducción al internet de las cosas, Big data, Smart buildings, proyectos de instalación como el caso de MHS, mantenimiento de sensores así como análisis de datos, entre otros.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 10</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p>Domotical (PNL)</p>
	<p>Flexcom (PNL)</p>
	<p>MHS (Fundación Santa María La Real) (Talleres presenciales)</p>
	<p>Fundación telefónica (Lidera BC Lab)</p>
	<p>TelNet Redes Inteligentes (Talleres presenciales)</p>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

PRODUCCIÓN VERDE	
<p>Formación para ejecutar operaciones auxiliares para la implantación y mantenimiento de jardines, parques y zonas verdes, así como para la producción y mantenimiento de plantas en viveros y centros de jardinería, siguiendo instrucciones de superiores o plan de trabajo, cumpliendo con las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.</p>	PARTICIPANTES: 15
	EMPRESAS COLABORADORAS
	Achipámpanos / Ekonoke (Visitas y PNL)
	COLEGIO SAN ISIDRO, S.L. (Talleres presecales)
	HELICONIA (Talleres presenciales Y PNL)
	SEMILLAS Y PLANTAS ESCOLAR S.L. (Visitas Y PNL)




## EDICIÓN 2

<b>ATENCIÓN SOCIO SANITARIA A PERSONAS DEPENDIENTES EN INSTITUCIONES SOCIALES CERTIFICADO DE PROFESIONALIDAD</b>	
<p>Formación para atender a personas dependientes en el ámbito socio sanitario en la institución donde se desarrolle su actuación, aplicando las estrategias diseñadas por el equipo interdisciplinar competente y los procedimientos para mantener y mejorar su autonomía personal y sus relaciones con el entorno.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 20</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p><b>CEADAC (Visitas)</b></p>
	<p><b>CENTRO DE DÍA VILLA SALUTEM (Visitas)</b></p>
	<p><b>FUNDACIÓN MANANTIAL (Visitas)</b></p>
	<p><b>RESIDENCIA LAS VILLAS SOCIALCORE, S.L. (PNL)</b></p>
	<p><b>SACYR NUEVO VERSALLES (PNL)</b></p>
	<p><b>Sed Fuenvida (PNL)</b></p>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

AUXILIAR DE TAPICERÍA	
Formación para aprender el oficio de tapicería desde el desempeño del aprendizaje en las empresas. El contenido abarca unidades formativas que comprenden uso de materiales y servicios de tapicería; Tapizado de mobiliario; Entelado de paredes y tapizado de paneles murales, entre otros.	PARTICIPANTES: 13
	EMPRESAS COLABORADORAS
	CONFOR AS S.L. (Lidera BC Lab)
	LASTRAS Y GARROBO (Lidera BC Lab)
	MORADILLO S.L. (Lidera BC Lab)


AYUDANTE DE COCINA	
Formación en ayudante de cocina liderada por CESAL Educación y servicios empleando técnicas y herramientas para la cocina y la preparación de alimentos por medio de una metodología didáctica y aplicación práctica de la teoría.	PARTICIPANTES: 20
	EMPRESAS COLABORADORAS
	COMEDORES BLANCO (PNL)
	EUREST COLECTIVIDADES (PNL)
	CESAL Educación y Servicios (Lidera BCLab)

<b>GESTIÓN DE RESIDUOS URBANOS E INDUSTRIALES</b>	
<p>Formación sobre gestión y tratamiento de residuos urbanos e industriales liderada por Ecoembes que incluyó unidades temáticas sobre recolección y tratamiento de residuos urbanos o municipales, Normativa aplicable, Clasificación y Prevención de riesgos laborales, todos estos conocimientos luego se pusieron en práctica.</p>	<b>PARTICIPANTES: 17</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>C.T.C SERVICIOS AMBIENTALES (PNL)</b>
	<b>Ecoembes (Lidera BCLab)</b>
	<b>FCC (PNL)</b>
	<b>GRUPO DEFESA (PNL)</b>
	<b>SAICA NATUR (PNL)</b>
	<b>URBASER (PNL)</b>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN


DISEÑO Y DESARROLLO WEB FRONT END	
<p>Formación impartida por Aeioros en programación web front end que consta de bloques de contenidos que incluyen Html, Css3, Javascript, Frameworks de JS, Metodología SCRUM y nociones básicas de UX. La metodología incluyó manuales didácticos en formato digital y procesos participativos, además de formación transversal en competencias y una parte práctica.</p>	PARTICIPANTES: 20
	EMPRESAS COLABORADORAS
	Aeioros (PNL)
	FLAT 101 (Talleres presenciales)
	Flexcom (Talleres presenciales)
	Nestrategia (PNL)

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

INSTALACIÓN DE PAVIMENTOS LIGEROS	
<p>Formación para capacitar en la instalación de pavimentos y revestimientos ligeros, PVC, laminados, linoleo, moquetas, revestimientos de paredes, madera, entre otros. Las unidades formativas incluyeron además de técnicas y uso de herramientas, prevención de riesgos laborales, competencias para mejorar la empleabilidad y prácticas no laborales.</p>	<p><b>PARTICIPANTES: 16</b></p>
	<p><b>EMPRESAS COLABORADORAS</b></p>
	<p><b>APR (Aportación financiera)</b></p>
	<p><b>ALPAMA (Aportación financiera)</b></p>
	<p><b>APRIMA (Aportación financiera)</b></p>
	<p><b>Creaciones Benton (PNL)</b></p>
	<p><b>Reipuz Kaizma (PNL)</b></p>
	<p><b>Floter Tarimas (PNL)</b></p>
	<p><b>Gil-dei Amo (PNL)</b></p>
	<p><b>Intec Revestimientos (PNL)</b></p>
	<p><b>J.C. Santos (PNL)</b></p>
	<p><b>Layter (PNL)</b></p>
	<p><b>Moquetas Asan (PNL)</b></p>
	<p><b>Moquetas Eusebio Gil (PNL)</b></p>

AYUDANTE DE JARDINERÍA	
Formación para ejecutar operaciones auxiliares para la implantación y mantenimiento de jardines, parques y zonas verdes, así como para la producción y mantenimiento de plantas en viveros y centros de jardinería, siguiendo instrucciones de superiores o plan de trabajo, cumpliendo con las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.	<b>PARTICIPANTES: 16</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>HELICONIA (Talleres presenciales y PNL)</b>
	<b>Mus paisajismo (Talleres presenciales Y PNL)</b>
	<b>SEMILLAS Y PLANTAS ESCOLAR S.L. (Visitas y PNL)</b>
	<b>Valoriza Servicios Mediambientales S.A. (PNL)</b>

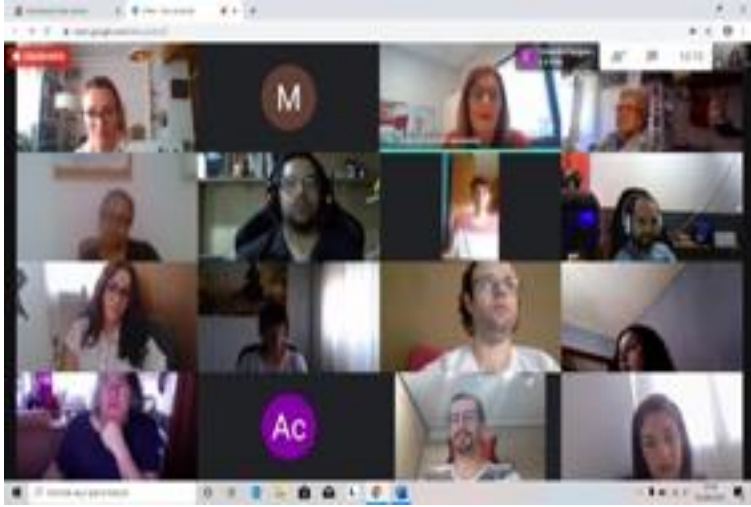
## EDICIÓN 3

CELADOR/A SANITARIO Y CUIDADOS AUXILIARES	
Formación en técnicas de atención e información a pacientes y de movilización y traslado de pacientes en centros e instituciones sanitarias. La metodología incluye contenidos formativos en documentación clínica, normatividad, técnicas de movilización a pacientes y de asistencia a personal de enfermería, tipos de equipamiento, entre otros.	<b>PARTICIPANTES: 18</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>AIDE FORMACIÓN (Lidera BC Lab)</b>
	<b>HOSPITAL DE FUENLABRADA (PNL)</b>

GESTIÓN DE RESIDUOS URBANOS E INDUSTRIALES	
Formación sobre gestión y tratamiento de residuos urbanos e industriales liderada por Ecoembes que incluyó unidades temáticas sobre recolección y tratamiento de residuos urbanos o municipales, Normativa aplicable, Clasificación y Prevención de riesgos laborales, todos estos conocimientos luego se pusieron en práctica.	<b>PARTICIPANTES: 15</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>Ecoembes (Lidera BCLab)</b>



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

DISEÑO Y DESARROLLO WEB Y FRONT END	
Formación impartida por Aeioros en programación web front end que consta de bloques de contenidos que incluyen Html, Css3, Javascript, Frameworks de JS, Metodología SCRUM y nociones básicas de UX. La metodología incluyó manuales didácticos en formato digital y procesos participativos, además de formación transversal en competencias y una parte práctica.	<b>PARTICIPANTES: 18</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>Aeioros (Lidera BC Lab)</b>
	<b>EL NINJA FLUORESCENTE (PNL)</b>
	<b>Nestrategia (PNL)</b>
	<b>Occam Agencia Digital (PNL)</b>
	<b>Presenzia online (PNL)</b>

<b>INSTALACIÓN DE PAVIMENTOS LIGEROS</b>	
<p>Formación para capacitar en la instalación de pavimentos y revestimientos ligeros, PVC, laminados linoleo, moquetas, revestimientos de paredes, madera, entre otros. Las unidades formativas incluyeron además de técnicas y uso de herramientas, prevención de riesgos laborales, competencias para mejorar la empleabilidad y prácticas no laborales.</p>	<b>PARTICIPANTES: 18</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>APR (lidera formación)</b>
	<b>ALPAMA lidera formación)</b>
	<b>APEIMA lidera formación)</b>
	<b>Creaciones Benton (PNL)</b>
	<b>Felpu2 Raizma (PNL)</b>
	<b>Global tarimas(PNL)</b>
	<b>J.C. Santos (PNL)</b>
	<b>Moquetas Asan (PNL)</b>
	<b>Moquetas Eusebio Gil (PNL)</b>
	<b>Revestimientos del Rio (PNL)</b>
	<b>Revimad (PNL)</b>
	<b>Saviawooddesign(PNL)</b>
	<b>Suinco Marel (PNL)</b>
	<b>Zona Pro / Jumisa (PNL)</b>


TÉCNICO/A EN LOGÍSTICA Y ALMACÉN	
Formación control y gestión de logística que abarca módulos temáticos sobre almacenaje de mercancías, organización de las redes de transporte, gestión de stocks, procesos de transporte, planificación de flujos y gestión administrativa, entre otros.	PARTICIPANTES: 19
	EMPRESAS COLABORADORAS
 A photograph showing two workers on a blue scissor lift in a warehouse. The lift has the number '1491' on its side. The workers are wearing dark clothing and safety harnesses. The background shows a typical industrial warehouse environment with concrete floors and overhead lighting.	FADECOM (Lidera BCLab)

<b>AYUDANTE DE JARDINERÍA</b>	
<p>Formación para ejecutar operaciones auxiliares para la implantación y mantenimiento de jardines, parques y zonas verdes, así como para la producción y mantenimiento de plantas en viveros y centros de jardinería, siguiendo instrucciones de superiores o plan de trabajo, cumpliendo con las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.</p>	<b>PARTICIPANTES: 20</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>Achipámpanos / Ekonoke (Talleres online)</b>
	<b>HELICONIA (Talleres online Y PNL)</b>
	<b>Mus paisajismo (Talleres ONLINE y PNL)</b>
	<b>SEMILLAS Y PLANTAS ESCOLAR S.L. (Visitas y PNL)</b>
	<b>Valoriza Servicios Mediambientales S.A. (PNL)</b>
	<b>Irati proyectos (Talleres ONLINE)</b>

<b>AYUDANTE DE COCINA</b>	
<p>Formación en ayudante de cocina liderada por CESAL Educación y servicios empleando técnicas y herramientas para la cocina y la preparación de alimentos por medio de una metodología didáctica y aplicación práctica de la teoría.</p>	<b>PARTICIPANTES: 18</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>CESAL Educación y Servicios (Lidera BCLab)</b>
	<b>EUREST COLECTIVIDADES (PNL)</b>
	<b>COMEDORES BLANCO (PNL)</b>

ATENCIÓN AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO	
Programa formativo que tiene el objetivo de brindar conocimientos necesarios para realizar tareas relacionadas con la atención al cliente con autonomía, para ello incluye módulos formativos que tienen que ver con desarrollo de competencias generales en el sector productivo correspondiente, aprendizaje de trabajo en equipo, entre otros, seguido de unas prácticas no laborales.	PARTICIPANTES: 20
	EMPRESAS COLABORADORAS
	El obrador de Goya

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

CELADOR/A SANITARIA Y CUIDADOS AUXILIARES	
Formación en técnicas de atención e información a pacientes y de movilización y traslado de pacientes en centros e instituciones sanitarias. La metodología incluye contenidos formativos en documentación clínica, normatividad, técnicas de movilización a pacientes y de asistencia a personal de enfermería, tipos de equipamiento, entre otros.	PARTICIPANTES: 20
	EMPRESAS COLABORADORAS
	HOSPITAL DE FUENLABRADA

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

GESTIÓN DE RESIDUOS URBANOS E INDUSTRIALES	
Formación sobre gestión y tratamiento de residuos urbanos e industriales liderada por Ecoembes que incluyó unidades temáticas sobre recolección y tratamiento de residuos urbanos o municipales, Normativa aplicable, Clasificación y Prevención de riesgos laborales, todos estos conocimientos luego se pusieron en práctica.	<b>PARTICIPANTES: 17</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>CESPA GESTIÓN DE RESIDUOS, S.A.(Filial de Ferrovial) - UTE MERCAMADRID (PNL)</b>
	<b>Ecoembes (lidera BC Lab)</b>
	<b>URBASER (PNL)</b>



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)	
<p>Formación en habilidades para el comercio electrónico, las y los participantes serán capaces de desarrollar campañas en redes sociales en inbound marketing y marketing relacional, obtendrá conocimientos sobre ciberseguridad y será capaz de gestionar tiendas en plataformas como Amazon o Ali express.</p>	PARTICIPANTES: 18
	EMPRESAS COLABORADORAS
	Agrupación de bloques inmobiliarios (PNL)
	Cultur viajes (PNL)
	Edelectronik (PNL)
	Fundación pequeño deseo (PNL)
	Occam Agencia Digital (PNL)
	Promospain topweb 2006 (UNAWEB) (PNL)
	Robinrink (PNL)

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

INSTALACIÓN DE PAVIMENTOS LIGEROS	
<p>Formación para capacitar en la instalación de pavimentos y revestimientos ligeros, PVC, laminados linoleo, moquetas, revestimientos de paredes, madera, entre otros. Las unidades formativas incluyeron además de técnicas y uso de herramientas, prevención de riesgos laborales, competencias para mejorar la empleabilidad y prácticas no laborales.</p>	<b>PARTICIPANTES: 15</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>APR (Lidera BC Lab)</b>
	<b>ALPAMA (Lidera BC Lab)</b>
	<b>APEIMA (Lidera BC Lab)</b>
	<b>J I Reigada SL (PNL)</b>
	<b>Luis Navarro Martínez (PNL)</b>
	<b>Rodapies y tarimas SL (PNL)</b>
	<b>Felpu2 raizma (PNL)</b>
	<b>Zona pro-Jumisa (PNL)</b>
	<b>ASAN pavimentos (PNL)</b>
	<b>Suinco marel (PNL)</b>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

TÉCNICO/A EN LOGÍSTICA Y ALMACÉN	
Formación control y gestión de logística que abarca módulos temáticos sobre almacenaje de mercancías, organización de las redes de transporte, gestión de stocks, procesos de transporte, planificación de flujos y gestión administrativa, entre otros.	<b>PARTICIPANTES: 18</b>
	<b>EMPRESAS COLABORADORAS</b>
	<b>FADECOM (lidera el BC Lab)</b>

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

AYUDANTE DE JARDINERÍA	
<p>Formación para ejecutar operaciones auxiliares para la implantación y mantenimiento de jardines, parques y zonas verdes, así como para la producción y mantenimiento de plantas en viveros y centros de jardinería, siguiendo instrucciones de superiores o plan de trabajo, cumpliendo con las medidas de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente.</p>	PARTICIPANTES: 20
	EMPRESAS COLABORADORAS
	Achipámpanos / Ekonoke (Talleres ONLINE)
	HELICONIA (Talleres presenciales y pnl)
	Mus paisajismo (Talleres ONLINE y PNL)
	OHL (Planteamiento de retos y PNL)
	Valoriza Servicios Mediambientales S.A. (PNL)