

GUÍA PRÁCTICA PARA EL SECTOR PRIVADO

Contratación e inclusión sociolaboral

Elaborado por el equipo de *MSN Consultorías*
Enero, 2026



Esta investigación fue realizada en el marco del proyecto Crisálidas coordinado por la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) y la Universidad CLAEH llevado a cabo con la financiación de la Unión Europea.

Equipo consultor:

Noelia Maciel
Fabiana Perdomo
Yisselle Giménez
María José Scaniello



M S N

CONSULTORÍAS

Su contenido es responsabilidad exclusiva del proyecto Crisálidas y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

ISBN: 978-9915-9440-8-1

Uruguay, enero de 2026

GUÍA PRÁCTICA PARA EL SECTOR PRIVADO
Contratación e inclusión sociolaboral

CONTENIDOS

1. ¿Para qué sirve esta guía?.....	6
2. Guía rápida para empresas.....	8
3. Conceptos clave.....	10
4. Marco Normativo: Lo que las empresas deben saber.....	18
5. Oportunidades para las organizaciones.....	23
6. Hoja de ruta para las empresas.....	26
7. ¿Cómo pueden trabajar las empresas y el Estado para garantizar una inclusión sostenible de mujeres liberadas?.....	29
8. ¿Por qué el acompañamiento de las OSC marca la diferencia en la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas?.....	35
9. Buenas prácticas empresariales.....	43
10. ¿Qué redes y actores empresariales promueven la igualdad de género y la autonomía de las mujeres?.....	52
11. Sello Crisálidas.....	54
12. Diez criterios fundamentales para procesos de inclusión sociolaboral de mujeres liberadas.....	56
13. ¿Cómo pasar del compromiso a la acción?.....	58
14. Datos de interés en Uruguay.....	60
15. Referencias bibliográficas.....	64

RESUMEN EJECUTIVO

Esta guía está dirigida al sector privado y tiene como objetivo promover la contratación e inclusión sociolaboral de mujeres liberadas en Uruguay. Presenta información clave sobre el contexto, las principales barreras de acceso al trabajo decente, el marco normativo vigente y los beneficios de la contratación inclusiva, incorporando un enfoque de género, interseccionalidad y derechos humanos. Asimismo, ofrece orientaciones prácticas para que las empresas implementen procesos de inclusión laboral sostenibles que contribuyan a la autonomía económica, la reducción de la reincidencia y el desarrollo social.

Palabras clave: inclusión sociolaboral; mujeres liberadas; trabajo decente; enfoque de género; reinserción social.

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA?

Esta guía es una herramienta práctica para promover e impulsar la contratación y el trabajo decente de mujeres liberadas en el sector privado de forma informada, responsable y sostenible. Brinda orientación concreta para comprender el contexto, derribar prejuicios, conocer el marco normativo vigente en Uruguay y reconoce buenas prácticas de inclusión sociolaboral con enfoque de género y derechos humanos.

Su propósito es facilitar la toma de decisiones empresariales y acompañar a las organizaciones en la construcción de procesos de contratación inclusivos que generen valor social y empresarial.

La guía incluye una **hoja de ruta** diseñada para **facilitar la toma de decisiones empresariales y acompañar a las organizaciones** en la construcción de procesos de **contratación inclusivos**. Esta herramienta orienta paso a paso la identificación de barreras, la adecuación de prácticas internas y la articulación con actores clave, con el objetivo de generar **valor social y valor empresarial**, en línea con los principios de la OIT y el enfoque de trabajo decente.

● 1.1. Objetivos

El objetivo de esta guía es promover la contratación e inclusión sociolaboral de mujeres liberadas, aportando información clave, herramientas prácticas y ejemplos concretos que permitan a las empresas:

- Caracterizar a las mujeres liberadas y comprender las barreras estructurales que enfrentan al insertarse en el mercado laboral.
- Identificar oportunidades y beneficios asociados a la contratación inclusiva.

- Implementar procesos de selección, contratación y acompañamiento con enfoque de género, derechos e interseccionalidad y trabajo decente.
- Conocer el marco normativo actual para la contratación inclusiva de mujeres liberadas.
- Visualizar la articulación con el Estado y las organizaciones de la sociedad civil como estrategia prioritaria para sostener procesos de inclusión laboral exitosos.
- Ofrecer una hoja de ruta clara que oriente a las organizaciones en cada etapa del proceso de contratación inclusiva, desde la preparación interna hasta el acompañamiento.

● 1.2. ¿A quién está dirigida?

Esta guía está dirigida principalmente a:

- Empresas del sector privado, especialmente áreas de recursos humanos, gerencias, mandos medios y responsables de sostenibilidad
- Pequeñas, medianas empresas, emprendimientos y cooperativas interesadas en diversificar sus equipos y fortalecer su impacto social.
- Responsabilidad social empresarial o ESG¹.
- Cámaras empresariales y redes corporativas que promuevan buenas prácticas laborales.
- Organizaciones de la sociedad civil que gestionan y coordinan programas públicos y/o articulan con empresas en esta temática.

¹ Los criterios ESG son factores ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo que se usan para evaluar a las empresas más allá de sus resultados financieros tradicionales. Estas siglas significan: *Environmental, Social and Governance*.

GUÍA RÁPIDA PARA EMPRESAS

Si sos una empresa y querés ir directo a la acción:

PASO 1

Comprendé por qué esto es importante para tu empresa.

Leé las secciones 3 a 5 para conocer el contexto, las barreras más comunes y el valor estratégico que la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas puede aportar a tu negocio (talento, sostenibilidad, clima laboral y reputación).

PASO 2

Activá la Hoja de Ruta.

Dirigite a la Hoja de Ruta para las empresas (sección 6). Allí vas a encontrar pasos concretos para prepararte internamente, contratar con enfoque de derechos y sostener la inclusión en el tiempo.

PASO 3

Inspírate y buscá apoyos concretos.

Revisá las *Buenas Prácticas Empresariales* (sección 9) para conocer experiencias reales y aprendizajes clave. Luego, infórmate sobre el *Sello Crisálidas* (sección 11) como herramienta de reconocimiento, articulación y compromiso público con la inclusión laboral.

PASO 4

Pasá a la acción.

Examiná las secciones 12 y 13 para Implementar un plan piloto, definir responsables y alianzas, incorporar mujeres liberadas y ajustar el proceso para sostenerlo y escalarlo en el tiempo.



Clave: La inclusión sociolaboral de mujeres liberadas es más efectiva cuando se construye en alianza. La articulación interinstitucional es un componente central del proceso.

En esta guía encontrarás **herramientas y apoyos técnicos**, contactos para articular con organizaciones sociales, el Estado y otras empresas, así como **experiencias que fortalezcan el aprendizaje compartido**.

CONCEPTOS CLAVE

● 3.1. ¿Qué es el trabajo decente?

El trabajo decente para las mujeres liberadas implica empleo formal y digno, con ingresos justos, estabilidad y protección social, libre de discriminación y estigmatización. Supone reconocer las barreras específicas que enfrentan tras el egreso del sistema penal y brindar condiciones y apoyos que favorezcan su reintegración social. Más allá del ingreso monetario, el trabajo decente es clave para su autonomía económica, la reconstrucción de proyectos de vida y el ejercicio efectivo de derechos.

El empleo reduce el riesgo de reincidencia y favorece la reintegración social. El acceso a trabajo estable después de la prisión disminuye el riesgo de volver a delinquir y mejora la readaptación social. Incorporar empleo en rutas de reinserción es una práctica recomendada por organismos internacionales (Naciones Unidas, 2014).

Las características del empleo importan, el empleo estable y con acompañamiento a la mujer liberada genera mejores resultados. No es solamente conseguir cualquier trabajo: se trata de acceder al trabajo decente, estables, con formación previa y apoyo (*case management*, tutoría, redes de apoyo que generan organizaciones de la sociedad civil [OSC] y empresas) están asociados a mayor permanencia en el empleo y menor reincidencia. Programas que combinan formación técnica con acompañamiento en habilidades transversales durante y después de la privación de libertad logran retenciones superiores (Ramakers et al., 2017).

Para las mujeres, hay factores de género específicos que hacen que se requiera un apoyo más efectivo. Las mujeres liberadas suelen enfrentar barreras adicionales (cuidados, estigmas, trayectorias laborales fragmentadas). Intervenciones sensibles al género —estableciendo flexibilidad horaria, soporte para

cuidados y redes comunitarias— aumentan la probabilidad de que mantengan el empleo. Guías internacionales recomiendan adaptar los programas de inclusión sociolaboral a estas realidades (Naciones Unidas, 2014).

Existe evidencia que muestran patrones positivos cuando hay rutas laborales pre-diseñadas. Investigaciones sobre trayectorias laborales de mujeres liberadas muestran que, cuando existen oportunidades laborales formales y acompañamiento, hay mayores probabilidades de mantenerse en empleos formales y abandonar circuitos informales/ilícitos. Esto implica beneficios tanto sociales como económicos para las empresas y la comunidad (Larroulet et al., 2023).

En muchos países, las tasas de desempleo entre personas liberadas son muy altas; esto representa un pool de talento poco aprovechado y bien gestionado, a través de formación en funciones específicas de una empresa es una fuente de trabajadoras comprometidas (Couloute y Kopf, 2018).

ODS 8. Trabajo decente en clave empresarial

El rol estratégico de las empresas para el trabajo decente de mujeres liberadas y el impacto en diferentes dimensiones.

- **Para las personas**
 - Permite autonomía económica y proyectos de vida sostenibles
 - Reduce la pobreza, la exclusión y las violencias
 - Fortalece la autoestima y la participación social
- **Para las empresas**
 - Mejora la *productividad y la retención* del talento
 - Reduce conflictos, rotación y riesgos laborales
 - Fortalece el *clima organizacional* y la reputación

- **Para la sociedad**

- Contribuye al *crecimiento económico sostenible*
- Reduce desigualdades y brechas estructurales
- Fortalece la cohesión social y la democracia

→ **En el caso de mujeres liberadas**

El trabajo decente es clave para que la libertad y la autonomía sea real:

- Disminuye el riesgo de reincidencia
- Permite reconstruir vínculos y cuidados
- Garantiza el ejercicio efectivo de derechos

- **3.2. ¿Qué es la inclusión sociolaboral?**

La **inclusión sociolaboral**, refiere al conjunto de políticas, prácticas y acciones orientadas a garantizar el acceso, la permanencia y el desarrollo en un **trabajo decente**, en condiciones de **igualdad de derechos y oportunidades**, especialmente para personas y colectivos en situación de vulnerabilidad, exclusión o discriminación. Implica remover barreras estructurales, promover entornos laborales libres de discriminación (Convenio OIT 111) y violencia (Convenio OIT 190), y articular esfuerzos entre Estado, empresas, OSC y sindicatos.

La inclusión sociolaboral es el proceso mediante el cual personas o colectivos en situación de vulnerabilidad, como en este caso, las mujeres liberadas, acceden, se mantienen y progresan en el mundo del trabajo, en condiciones dignas, justas y con derechos, como parte de su integración social plena.

¿Qué implica la inclusión sociolaboral?

- Acceso al empleo (o al autoempleo) sin discriminación.
- Formación y capacitación pertinentes para profesionalizar las tareas.
- Acompañamiento y apoyos psicosociales, cuidados, tutorías desde el sector privado y OSC.
- Condiciones laborales decentes y protección social.
- Integración social: vínculos, redes y reconocimiento.

Al trabajar desde un enfoque socio-laboral se reconoce que las barreras para la obtener un empleo no son sólo individuales, sino también sociales y estructurales: pobreza, desigualdad de género y étnico-racial, estigmatización (por ejemplo, antecedentes penales), sobrecarga de cuidados y acceso limitado a educación, salud y/o vivienda.

En el caso de mujeres liberadas implica:

- Garantizar el acceso al trabajo decente
- Fortalecer la autonomía económica
- Reducir la reincidencia (Bogliaccini et al., 2024)
- Recomponer proyectos de vida
- Garantizar una reinserción social efectiva



“Tener trabajo me da tranquilidad, también dormir tranquila que no me están persiguiendo, también que puedo disfrutar a mis hijas de otra manera. Conocí a Virginia en el curso de peluquería, le pedí una oportunidad para trabajar, me dijo que si me lo merecía, sí; confió en mí y esa confianza lo cambió todo.”

Paula. Se formó en el Proyecto Belleza por un Futuro. Hoy trabaja en una peluquería.

- **3.3.** ¿Qué implica el enfoque de género, derechos e interseccionalidad?

Enfoque de género

Implica una forma de analizar, diseñar y comunicar que las desigualdades entre mujeres y varones no son naturales, sino el resultado de construcciones sociales e históricas que asignan roles, valores y oportunidades de manera desigual.

- Atender barreras críticas: Mitigar el impacto del estigma penal sumado a las cargas de cuidado y la vulnerabilidad económica.
- Superar estereotipos: Sustituir oficios “feminizados” por formación técnica en sectores estratégicos y de mejor remuneración, mostrar a las mujeres nuevas oportunidades.
- Frenar la discriminación: Identificar y desactivar los prejuicios que bloquean la reinserción por el hecho de ser mujer y ex-presa.
- Fortalecer la autonomía: Validar a la mujer liberada como protagonista de su carrera y sujeta de derechos económicos.
- Lograr igualdad real: Implementar acciones directas (flexibilidad y capacitación técnica a medida de sus perfiles e intereses) para cerrar brechas de acceso al empleo.



En resumen, el enfoque de género no sólo describe la desigualdad, sino que busca transformarla, aportando herramientas para construir sociedades más justas, inclusivas y democráticas para todas las personas.

Interseccionalidad

El enfoque de interseccionalidad permite comprender que las desigualdades no operan de manera aislada, sino que se entrecruzan y refuerzan mutuamente, produciendo experiencias específicas de exclusión.

En el caso de las mujeres privadas de libertad o liberadas, confluyen múltiples dimensiones de desigualdad —género, pobreza, bajos niveles educativos y la experiencia del encierro— que profundizan su vulnerabilidad social. Estas condiciones no afectan de igual modo a todas las mujeres: por ejemplo, la situación de quienes son madres presenta desafíos particulares frente a las que no lo son.



Concretamente, la interseccionalidad permite visibilizar estas diferencias, superar miradas homogéneas y orientar el diseño de políticas y prácticas más justas, ajustadas a realidades complejas, contribuyendo así a la igualdad sustantiva y la justicia social.

Enfoque de derechos

Para las empresas, adoptar un enfoque de derechos al contratar mujeres liberadas implica ir más allá de una lógica asistencial o meramente instrumental, y asumir un compromiso activo con la igualdad, la no discriminación y la inclusión social.

- Garantizar igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, evitando prácticas discriminatorias asociadas al antecedente penal, al género o a la condición social.
- Reconocer a las mujeres liberadas como sujetas de derechos, con capacidades, saberes y trayectorias diversas, y no únicamente desde el estigma o la "falta".
- Generar condiciones laborales dignas, asegurando derechos laborales, remuneración justa, estabilidad y acceso a la seguridad social.
- Incorporar una mirada interseccional, considerando que estas mujeres enfrentan desigualdades acumuladas por género, pobreza, maternidad, bajos niveles educativos y experiencias de violencia.
- Adecuar procesos internos (selección, inducción, acompañamiento y permanencia) para favorecer la inclusión y la sostenibilidad del vínculo laboral.
- Contribuir a la responsabilidad social y a la cohesión social, apoyando procesos de reinserción laboral que reducen la exclusión y fortalecen el ejercicio efectivo de derechos.

En resumen, este enfoque implica que la contratación de mujeres liberadas no sea una excepción ni un acto de caridad, sino una práctica empresarial ética, alineada con los derechos humanos, la justicia social, la sostenibilidad y la Agenda 2030.

Supone una manera de implementar prácticas y discursos que coloca a las mujeres liberadas como sujetas de derechos, y no como objetos de asistencia.

• 3.4. ¿Quiénes son las mujeres liberadas?

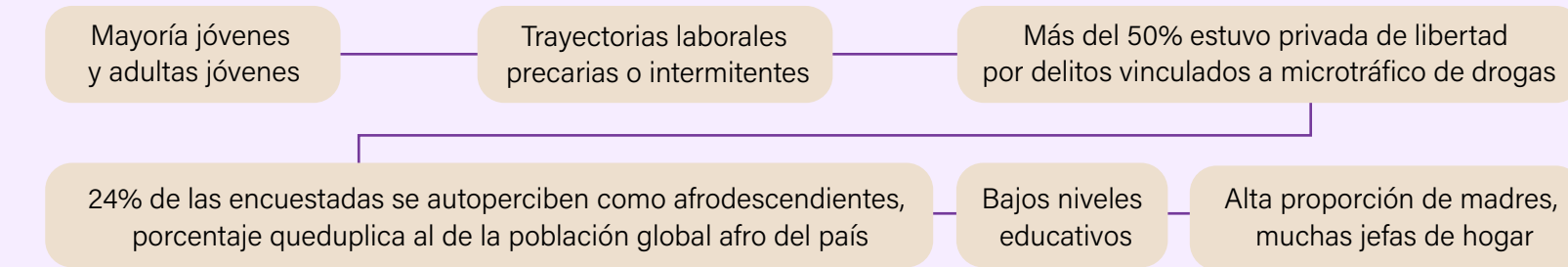
Las mujeres liberadas son aquellas que estuvieron privadas de libertad (en cárcel o bajo medidas restrictivas) y recuperaron su libertad, ya sea por cumplimiento de pena, libertad condicional, prisión domiciliaria o medidas alternativas a la prisión.

Según el documento *Pautas para la inclusión de las mujeres privadas de libertad en Uruguay* desarrollado por el proyecto Crisálidas en 2023, el 63,7% de las mujeres privadas de libertad estaban en centros penitenciarios de Montevideo. El 36,3% restante se encontraba en centros de los departamentos del interior del país excepto Colonia, Flores y Rocha. En los departamentos del interior que alojan las mayores proporciones de mujeres privadas de libertad son: Maldonado con el 7,3% (unidad No. 13 "Las Rosas"), Salto con el 6% (unidad No. 20) y Rivera con el 2,9% (unidad No. 12).

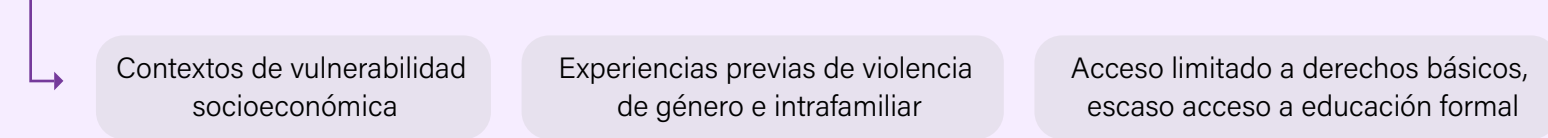
Las expectativas de inserción tras cumplir su responsabilidad penal son peores que las de los hombres, pues en este tiempo se les asigna tareas ligadas a su rol de género (limpieza, cocina, costura, peluquería) de escasa cualificación laboral (lo que ya sabían hacer) y sin que aporten una mejora de su empleabilidad en sectores más competitivos.

(Proyecto Crisálidas, 2023:12).

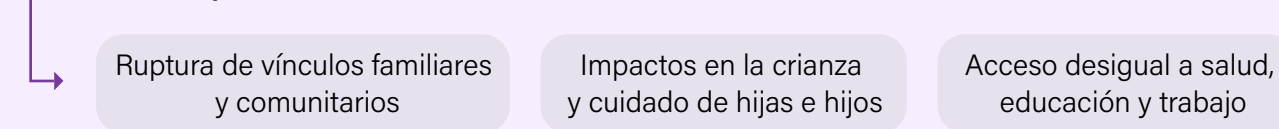
Perfil general de las mujeres privadas de libertad en Uruguay



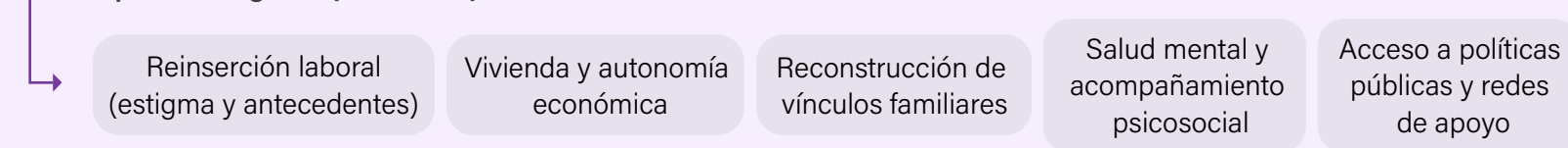
Antes del encierro



Durante la privación de libertad



Después del egreso (liberación)



¿Por qué importa nombrarlas?

Porque la libertad no garantiza derechos. Sin políticas de acompañamiento, las mujeres liberadas enfrentan mayores riesgos de exclusión social, reincidencia y violencias múltiples.

Elaboración propia basada en Nómade Consultora (2023).

- **3.5.** Factores que impactan en la empleabilidad de las mujeres liberadas

La empleabilidad de las mujeres que han recuperado su libertad tras un periodo de encarcelamiento es un desafío multidimensional. A diferencia del mercado laboral general, ellas enfrentan barreras estructurales y de género únicas.

El estigma social y antecedentes penales

El factor más inmediato es el antecedente penal en el historial. Hay empresas que filtran automáticamente a personas con antecedentes, pero en las mujeres el estigma es doble: se les juzga no sólo por el delito, sino por haber “fallado” al rol social y familiar tradicionalmente asignado a la mujer.

La desconfianza de quienes emplean y la falta de políticas para el acceso a oportunidades en el sector privado son parte de la realidad que viven estas mujeres. Así, muchas terminan en la informalidad o en empleos precarios debido a la discriminación directa que existe. (CIDH, 2023).

Tenemos mucha discriminación. Ya por el hecho de estar presa estamos discriminadas... Hay muchas que salen a buscar trabajo... y ponele que unas diez consigan, pero el resto no... Vuelven a delinquir... Ya salís con antecedentes... y pedís trabajo y no te lo dan... como que el sistema mismo no te da la chance a que sigas en el camino correcto. (Catalina, 50 años, Salto).

(Nómade Consultora, 2023:41).

La “triple pena” en la Inserción sociolaboral a nivel global

- **La pena jurídica:** el tiempo cumplido en prisión.
- **La pena social:** el estigma de tener antecedentes penales.
- **La pena de género:** la discriminación por ser mujer en un mercado masculinizado. Este fenómeno causa que, a menudo, el único “empleo” accesible sea volver a redes delictivas menores (como el microtráfico) no por elección, sino por falta de alternativas económicas reales, lo que explica las tasas de reincidencia por delitos de supervivencia.

Responsabilidades de cuidado

La gran mayoría de las mujeres que salen de prisión son madres y, a menudo, jefas de hogar. Al recuperar la libertad, enfrentan la presión inmediata de recuperar la custodia de sus hijos y proveer para ellos, esto implica tiempos y condiciones diferentes para la búsqueda de empleo y las oportunidades que puedan existir. La falta de servicios de cuidado infantil accesibles u horarios flexibles les impide aceptar trabajos de tiempo completo, limitando sus opciones laborales.

En muchos casos han perdido sus redes de apoyo familiar durante el encierro por lo que contar con otras personas para cuidados se hace difícil. (Breuer et al., 2021).

En Uruguay, los diagnósticos del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y la DINALI indican que la principal barrera para la permanencia laboral de las mujeres liberadas es la carga de cuidados. Al salir de prisión, la mayoría de estas mujeres retoman de inmediato el cuidado de hijos y personas dependientes sin redes de apoyo. Esto genera que, incluso cuando consiguen empleo, tengan altas tasas de deserción por no poder compatibilizar los horarios laborales con las responsabilidades del hogar.

Yo siempre viví con mi madre, yo vengo de la calle. Yo me crié en la calle, yo me crié tocando puerta por puerta para darles de comer a mis hermanas junto con mi madre. (Ayelén, MPPL, 25 años, Montevideo).

(Nómade Consultora, 2023:18).

Salud mental y secuelas del encarcelamiento

El paso por el sistema penitenciario deja huellas profundas en la salud mental. Muchas mujeres liberadas arrastran cuadros de ansiedad, depresión o estrés postraumático, dificultades de acceso a tratamientos estables, derivados tanto de su vida previa como de la experiencia en prisión.

El aislamiento y la jerarquía carcelaria pueden dificultar habilidades como la comunicación asertiva o la toma de decisiones autónoma. La pérdida de confianza en sus propias capacidades laborales dificulta el acceso y el desempeño en entrevistas de trabajo. (Stanton, 2016).

Brecha educativa y digital

La brecha educativa en nuestro país de las mujeres privadas de libertad y la formación en oficios tradicionales limitan su competitividad. Las empresas tienen la oportunidad estratégica de intervenir mediante capacitaciones técnicas a medida, transformando perfiles de baja calificación en talento especializado alineado a la demanda real del mercado.

Abandoné mi casa y estudio por problemas con mi padre y madre. Mi padre era muy golpeador y yo no permitía y bueno ta..., llega un momento que uno empieza a crecer y no quiere vivir más en ese ambiente. (Lucrecia, 46 años, Montevideo).

(Nómade Consultora, 2023:18).

Dependiendo del tiempo de reclusión, muchas mujeres al momento de ser liberadas encuentran un mundo tecnológicamente muy distinto al que dejaron. Si los programas de capacitación dentro de la cárcel son limitados (usualmente centrados en oficios tradicionales derivados de estereotipos femeninos, como costura o manualidades), ellas carecen de las competencias digitales que hoy exige casi cualquier puesto en diferentes industrias. La falta de manejo de herramientas básicas (correo electrónico, apps de búsqueda de empleo, trámites digitales) las deja fuera de la competencia. (UM, 2025).

Carencia de una red de contactos para el mundo laboral

En el sector empresarial, el *networking* es un factor clave. En ese sentido, el proceso sociolaboral permite que las mujeres liberadas se nutran de un capital social clave para sostener su proceso de inclusión. En la mayoría de los casos, las personas que egresan del sistema penal suelen regresar a entornos sociales marcados por los mismos círculos de exclusión en los que se originó el conflicto con la ley. En consecuencia, no cuentan con vínculos en sectores formales que puedan referenciarlas, y la falta de capital social incrementa su vulnerabilidad a retornar a redes de subsistencia informal o delictiva, impulsadas por necesidades económicas inmediatas. (Bustos, 2019).

¿Qué se lleva tu organización de esta sección?

- Conceptos clave: situación de las mujeres liberadas, inclusión sociolaboral, trabajo decente, enfoque de género, derechos e interseccionalidad.
- Reconocer las **principales barreras**: estigma, brechas de formación y cargas de cuidado entre otras.
- Entender que no son fallas individuales, sino **obstáculos estructurales**.
- Identificar cómo la empresa puede **reducir estas barreras** con ajustes concretos en sus prácticas.

MARCO NORMATIVO: LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN SABER

El Estado uruguayo promueve activamente la participación del sector privado mediante incentivos económicos y seguridad jurídica para las empresas que se comparten más adelante.

La contratación de personas que han estado privadas de libertad —en específico de mujeres liberadas— está respaldada por estándares internacionales de derechos humanos y por la legislación uruguayana vigente, que otorga incentivos concretos y promueve una política de inclusión laboral responsable.

- **4.1.** Normas internacionales relevantes

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Marcos normativos para la inclusión laboral

- **Convenio N° 111:**
Prohíbe cualquier distinción que anule la igualdad de trato, garantizando que el pasado judicial de una persona no se convierta en una base de discriminación arbitraria frente a su idoneidad profesional.
- **Convenio N° 122:**
Obliga a los Estados a implementar políticas que aseguren trabajo productivo para todas las personas, exigiendo que las personas liberadas no sean relegadas a la informalidad, sino integradas en la planificación económica activa.
- **Recomendación N° 169:**
Insta a crear medidas especiales de apoyo para colectivos desfavorecidos, subrayando la necesidad de programas de transición que conecten directamente el egreso de la cárcel con oportunidades de empleo digno para las personas liberadas, especialmente las mujeres.

Estándares de las Naciones Unidas

- **Reglas Mandela:**
Promueven el trabajo como eje de la reintegración social. Las normas internacionales orientan políticas penitenciarias y de reinserción laboral desde enfoques de dignidad humana, no discriminación e igualdad de oportunidades.
- **Reglas de Bangkok:**
Son las Reglas de las Naciones Unidas para el tratamiento de las reclusas y medidas no privativas de libertad para mujeres delincuentes, aprobadas en 2010 por la Asamblea General de la ONU.
 - Reconocen necesidades específicas de mujeres privadas de libertad y de sus hijos/as, incluida atención sanitaria y apoyo psicosocial.
 - Promueven un trato diferenciado con enfoque de género, considerando factores como embarazo, lactancia, atención a menores, seguridad y salud.
 - Recomiendan condiciones que faciliten la salida y la reinserción social de las mujeres encarceladas, promoviendo alternativas y reducciones de encarcelamiento cuando corresponda.
 - Estas reglas son instrumentos de *soft law* (no vinculantes como tratados), sin embargo, sirven como buenas prácticas y estándares internacionales que los Estados y empresas pueden adoptar.

Agenda 2030 – ODS y las mujeres liberadas

- **ODS 5 – Igualdad de género:**

Contribuye a eliminar la doble y múltiple discriminación que enfrentan estas mujeres —por su género, su trayectoria de vida y su vínculo previo con el sistema penal—, promoviendo la recuperación de su autonomía económica, el fortalecimiento de sus capacidades y su liderazgo activo en la sociedad.

- **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico:**

Impulsa la transición de mujeres liberadas desde la informalidad hacia el trabajo decente, interrumpiendo de manera sostenible el ciclo de exclusión y reincidencia asociado a la precariedad económica.

- **ODS 10 – Reducción de las desigualdades:**

Promueve la inclusión social y laboral de un colectivo históricamente marginado, abordando de forma estructural las barreras legales, institucionales y los prejuicios sociales que limitan su movilidad social y económica.

- **ODS 4 – Educación de calidad:**

Fortalece el acceso a procesos educativos, formativos y de capacitación para la vida y el trabajo, reconociendo la educación como una herramienta central para la reinserción social, la empleabilidad y el ejercicio pleno de derechos.

- **ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas:**

Contribuye a la prevención de la reincidencia y al fortalecimiento de la cohesión social mediante enfoques de justicia restaurativa, reintegración social y políticas públicas basadas en derechos humanos, promoviendo instituciones más inclusivas y eficaces.

- **4.2.** Legislación uruguaya: lo que toda empresa debe conocer

Ampliación del alcance de la Ley de Promoción del Empleo Ley N° 20.397 (2025)

Esta ley modifica e incorpora disposiciones a la Ley N° 19.973 de Promoción del Empleo, incluyendo a las personas liberadas como colectivo beneficiario.

Objetivos

- ↳ Incentivar la contratación de personas liberadas del sistema penitenciario, facilitando su inserción laboral formal.

Personas alcanzadas:

- ↳ Personas que hayan estado privadas de libertad en unidades del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR).
- ↳ No es obligatorio que estén asociadas a un programa específico del INR al momento de la contratación.

Beneficio para la empresa

- ↳ Subsidio salarial de hasta el 80% del salario mensual.
- ↳ Tope: hasta el 80% de dos salarios mínimos nacionales.
- ↳ El subsidio se calcula sobre la base gravada por aportes a la seguridad social.

Personas alcanzadas:

- ↳ Contratos con una duración: mínima de 6 meses y máxima de 12 meses.

Tipo de contratación:

- Relación laboral formal, sujeta a la normativa laboral vigente.
- Compatible con los regímenes generales de la Ley de Promoción del Empleo.

Finalidad pública

- Facilitar el primer acceso o reingreso al mercado laboral formal.
- Contribuir a políticas de seguridad, inclusión y desarrollo social.

Obligaciones laborales generales de la empresa

Para acceder y mantener el beneficio, la empresa debe:

- Estar al día con Banco de Previsión Social (BPS), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y Dirección General Impositiva (DGI).
- Cumplir con normas de seguridad y salud laboral.
- No haber realizado despidos recientes en la misma categoría laboral.
- Mantener el vínculo laboral durante el plazo exigido.
- El contrato es formal y sujeto a las normas laborales y de seguridad social vigentes.

Inclusión laboral de poblaciones con mayores barreras de acceso al empleo en el marco del Régimen de Promoción de Inversiones Decreto reglamentario N.º 392/025

Este decreto introduce modificaciones en el marco de la Ley de Inversiones (Ley N.º 16.906) y en los criterios de evaluación de proyectos presentados ante la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP), con el objetivo de fortalecer el impacto social del régimen de promoción, alineándose con las prioridades de desarrollo inclusivo, cohesión social y reducción de desigualdades.

En particular, el decreto incorpora criterios específicos de ponderación positiva para aquellos proyectos de inversión que promuevan la inclusión laboral de poblaciones que enfrentan mayores dificultades de acceso al empleo formal, a la que se le incorpora con este decreto la contratación de personas liberadas, reconociendo que dichas barreras no responden a déficits individuales sino a condiciones estructurales de exclusión social, económica y territorial.

A tales efectos, se otorgarán puntajes adicionales en el indicador de empleo a las empresas que, en el marco de sus proyectos promovidos, generen oportunidades laborales dirigidas a los siguientes colectivos priorizados:

- mujeres, en atención a las brechas persistentes de participación, ingresos y calidad del empleo;
- jóvenes de entre 15 y 29 años, especialmente en su primera inserción laboral;
- personas trans titulares de la Tarjeta Uruguay Social (TUS), en reconocimiento de la discriminación estructural que enfrenta este colectivo en el mercado de trabajo;

- personas con discapacidad, promoviendo el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y accesibilidad;
- personas atendidas por la Dirección Nacional de Apoyo al Liberado (DINALI), en tanto población en proceso de reinserción social y laboral;
- personas que hayan participado, en los últimos tres años, en programas de empleo protegido u otras modalidades de inserción laboral asistida.

En relación específica con las personas atendidas por DINALI, el decreto reconoce la importancia del trabajo como eje central de los procesos de reinserción social, prevención de la reincidencia y fortalecimiento de la seguridad ciudadana, promoviendo la corresponsabilidad del sector privado en la generación de oportunidades laborales formales, sostenidas y con derechos. La inclusión de este colectivo en los criterios de evaluación de COMAP constituye una señal clara de política pública orientada a superar enfoques meramente punitivos y a consolidar estrategias integrales de desarrollo humano.

Las empresas que opten por incorporar a estas poblaciones deberán garantizar que dichas contrataciones se realicen en el marco de empleo formal, respetando la normativa laboral vigente, los principios de igualdad de trato y no discriminación, y condiciones de trabajo decente.

Estas disposiciones serán aplicables a los proyectos presentados a partir del 1º de febrero de 2026, fecha de entrada en vigencia, y forman parte de una estrategia más amplia de adecuación del Régimen de Promoción de Inversiones a los desafíos contemporáneos del desarrollo, incorporando una mirada que integra crecimiento económico, inclusión social y responsabilidad empresarial.



La Ley N° 20.397 brinda seguridad jurídica e incentivos económicos para que las empresas contraten personas liberadas, alineando inclusión social, responsabilidad empresarial y desarrollo económico.



El decreto N° 392/025 introduce modificaciones en criterios de evaluación de proyectos en el marco de la Ley de Inversiones, otorgando puntajes adicionales a las empresas que promuevan la inclusión laboral de PPL y liberadas.

¿Qué se lleva tu organización de esta sección?

- **Seguridad jurídica** para contratar mujeres liberadas, con respaldo en normas internacionales y en la legislación uruguaya vigente.
- **Conocimiento de incentivos concretos**, como el subsidio salarial previsto en la Ley N° 20.397 y el decreto reglamentario N° 392/025 que introduce modificaciones en los criterios de evaluación de proyectos en el marco de la Ley de Inversiones (COMAP), otorgando puntajes adicionales a las empresas que promuevan la inclusión laboral de poblaciones con mayores dificultades de acceso al empleo, entre las que se encuentran las PPL y liberadas.
- **Claridad sobre obligaciones laborales.**
- **Alineación con estándares internacionales y la Agenda 2030.**

En síntesis:

Esta sección brinda a la empresa el marco legal necesario para avanzar en la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas con respaldo normativo, incentivos claros y reglas conocidas.

OPORTUNIDADES PARA LAS ORGANIZACIONES

Contratar a mujeres liberadas en el ámbito laboral no solo cumple una función social, sino que también aporta ventajas tangibles a las empresas. Desde la mejora del compromiso y la retención hasta la reducción de riesgos operativos y el fortalecimiento de la reputación, estas prácticas transforman la diversidad y la inclusión en un activo estratégico y sostenible para la organización.



Impacto comprobado:

El empleo estable es una de las herramientas más efectivas para reducir la reincidencia y mejorar la reintegración social. Contratar mujeres liberadas contribuye directamente a la seguridad social y mejora de la reputación de las empresas (Naciones Unidas, 2014).

Mejor clima y compromiso interno:

Equipos que participan en programas de inclusión laboral, suelen reportar mayor sentido de propósito y pertenencia con la empresa (Ramakers et al., 2017).

Talento y compromiso:

Las mujeres que acceden a oportunidades laborales muestran elevados niveles de responsabilidad, motivación y resiliencia atributos que las empresas valoran y que se traducen en retención si se les dan condiciones adecuadas (Larroulet et al., 2023).

Reducción de rotación cuando la contratación está bien diseñada:

Con formación y acompañamiento, el sentido de pertenencia y la permanencia mejora (Larroulet et al., 2023).

Ventaja estratégica:

Diseñar rutas de contratación con formación y acompañamiento, junto a organizaciones de la sociedad civil, reduce riesgos operativos y crea un canal sostenible de talento diverso (OECD, 2014).

Cumplimiento de objetivos de sostenibilidad:

Aporta a la mejora de los reportes e indicadores ESG (reporte Ambiental, Social y Gobernanza en español) y a alianzas con actores públicos y sociedad civil que hacen la diferencia en la calidad del impacto social (Naciones Unidas, 2024).

- **5.1.** Construyendo el *Business Case* (caso de negocio) a través de datos sobre talento con resiliencia

12.2% menor rotación de personal

La lealtad como ventaja competitiva. Las empresas que contratan personas con antecedentes penales reportan una tasa de retención un 12.2% superior a la media. Para la empresa se traduce en una reducción de costos de reclutamiento y una mayor estabilidad operativa, ya que estas mujeres valoran la estabilidad y el crecimiento a largo plazo (American Civil Liberties Union, 2017).

85% de los líderes de RR.HH. avalan su desempeño

Productividad probada y calidad de trabajo. El 85% de los profesionales de Recursos Humanos y el 81% de los CEO afirman que este talento rinde igual o mejor que los trabajadores sin antecedentes. Su disposición para aprender y su alto compromiso con los objetivos organizacionales las convierten en colaboradoras de alto impacto. (Society for Human Resource Management & Charles Koch Institute, 2021).

43% menos de probabilidades de reincidencia si tienen empleo

Impacto en la seguridad y el entorno social. El empleo es el factor individual más determinante para evitar el retorno a la delincuencia. Al contratar a una mujer liberada, la empresa no solo adquiere talento, sino que se convierte en un motor de seguridad ciudadana, lo que mejora drásticamente el entorno donde opera la organización (Davis et al., 2013).

66% de los empleados sienten mayor orgullo de pertenencia

Cultura organizacional y marca empleadora. Dos tercios de los trabajadores actuales prefieren laborar en empresas que impulsan programas de "segunda oportunidad". La diversidad no solo incluye género o etnia, sino historias de vida; esto humaniza la marca, atrae a la Generación Z y mejora el clima laboral interno (Second Chance Business Coalition, s. f.).

80% de subsidio en salarios en Uruguay (Ley N° 20.397)

Eficiencia financiera y retorno de inversión. En países como Uruguay, la normativa permite a las empresas acceder a subsidios estatales de hasta el 80% de las retribuciones mensuales por contratar perfiles de población vulnerable. Esto permite a la empresa formar talento "a medida" con un riesgo financiero mínimo y optimizado (Uruguay, 2025).

Invertir en el trabajo decente de mujeres liberadas no es filantropía, sino una decisión estratégica que aporta lealtad, eficiencia fiscal y resiliencia a su equipo. Al contratar este talento, su empresa apuesta por una organización más humana y sostenible, transformando una oportunidad laboral en una herramienta real de dignidad y futuro.

¿Qué se lleva tu organización de esta sección?

- Evidencia de que el **trabajo decente reduce la reincidencia** y fortalece la reintegración social.
- Que la inclusión bien diseñada **genera valor empresarial**: talento comprometido, menor rotación y mejor clima laboral.
- Contratar mujeres liberadas es una **decisión estratégica**, con impacto social, reputacional y retorno económico, inclusión sociolaboral, trabajo decente, enfoque de género, derechos e interseccionalidad.

HOJA DE RUTA PARA LAS EMPRESAS

Esta hoja de ruta está dirigida a empresas que buscan avanzar en la contratación y la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas de forma planificada y sostenible. Propone un enfoque por etapas que reconoce que la inclusión requiere preparación interna, decisiones de contratación responsables y acompañamiento continuo. A través de orientaciones prácticas, la hoja de ruta ofrece herramientas para que las empresas fortalezcan sus procesos, promuevan entornos laborales basados en derechos y contribuyan a la generación de oportunidades de trabajo.



La hoja de ruta brinda criterios claros para la **construcción de procesos de contratación inclusivos y sostenibles** alineados con los principios de **trabajo decente** y con la **articulación con actores públicos y sociales**.

Contratación e inclusión sociolaboral de mujeres liberadas

1 Prepararse

Crear condiciones internas para una inclusión sostenible.

Clave: Sin preparación interna, no hay inclusión sostenible.

Sensibilizar al equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar prejuicios y estigmas sobre antecedentes penales y de género. - Promover una cultura organizacional basada en derechos y no discriminación.
Definir roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar prácticas de reclutamiento, selección e inducción. - Evitar filtros automáticos por antecedentes cuando no son relevantes para el puesto.
Revisar procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar referentes internos (RRHH / mandos medios). - Establecer quién acompaña y cómo se gestionan las situaciones emergentes.
Articular con actores clave	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a DINALI, OSC especializadas y redes de oportunidades. - Informarse sobre incentivos y marco normativo vigente (Ley N° 20.397).

2 Contratar

Generar oportunidades reales de empleo digno.

Clave: La contratación es el comienzo de la inclusión, no su final.

Diseñar puestos accesibles y reales	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos existentes, con funciones claras y condiciones formales. - Ajustes razonables según trayectorias y responsabilidades de cuidado.
Seleccionar con enfoque de derechos	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar capacidades, motivación y potencial, no sólo antecedentes. - Incorporar entrevistas acompañadas o mediadas por OSC si es necesario.
Formalizar la contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato conforme a la normativa laboral vigente en el país. - Acceso a beneficios e incentivos estatales disponibles.
Inducción cuidada	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar normas, derechos y responsabilidades laborales. - Facilitar una integración progresiva al equipo de trabajo.

3 Acompañar y evaluar

Sostener la inclusión en el tiempo

Clave: Sin preparación interna, no hay inclusión sostenible.

Acompañamiento inicial y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Tutorías, espacios de escucha y resolución temprana de dificultades. - Coordinación con OSC y equipos técnicos externos para el acompañamiento.
Flexibilidad y apoyos	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar horarios, licencias y necesidades de cuidado. - Facilitar accesos a formación, salud y redes de apoyo.
Evaluar procesos, no personas	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar qué funciona y qué ajustar en la experiencia. - Evitar lecturas punitivas frente a dificultades.
Medir impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia laboral, clima organizacional, rotación. - Aprendizajes internos y posibilidades de replicar o escalar la experiencia.

¿CÓMO PUEDEN TRABAJAR LAS EMPRESAS Y EL ESTADO PARA GARANTIZAR UNA INCLUSIÓN SOSTENIBLE DE MUJERES LIBERADAS?

- **7.1.** Instituto Nacional de Rehabilitación (INR)
Ministerio del Interior

Es un organismo del Ministerio del Interior de Uruguay responsable de la gestión del sistema penitenciario. Tiene a su cargo la custodia, atención y rehabilitación de las PPL, así como el acompañamiento en los procesos de egreso y reinserción social, en articulación con otros organismos del Estado y la sociedad civil.



Establecimientos penitenciarios del Uruguay.

Departamento de Género y Diversidad (DGD)

El DGD es una unidad del INR con los siguientes objetivos:

- Incorporar la perspectiva de género y diversidad en las políticas de seguridad y en la gestión penitenciaria, reconociendo que las necesidades de las personas varían según género y orientaciones sexuales.
- Analizar las relaciones de poder y construcciones sociales que generan desigualdades y estigmatizaciones —especialmente para mujeres y personas LGBTIQ+ privadas de libertad— y trabajar para corregirlas o mitigarlas.
- Considerar la interseccionalidad, o sea, cómo múltiples desigualdades se combinan y potencian en contextos de privación de libertad.

Datos de utilidad

Contacto dirección: Cerrito 425, Montevideo-

Teléfono: 2030 9148 / 099 748 787

Email: inr-generoydiversidad@minterior.gub.uy

- **7.2.** Dirección Nacional de Apoyo al Liberado (DINALI-MIDES)

Esta Dirección, que previamente pertenecía al Ministerio del Interior, pasa a formar parte de la política pública del MIDES, cumpliendo un rol estratégico como eje articulador del proceso de reinserción sociolaboral de personas liberadas, garantizando:

- Acompañamiento técnico y psicosocial desde el preegreso.
- Continuidad del apoyo tras la liberación.
- Acceso a derechos básicos (como documentación, salud y educación).
- Formación y vinculación con oportunidades de empleo.
- Coordinación con organismos públicos, empresas y redes sociales.

Datos de utilidad de DINALI

Teléfono: 2400 0302 interno 6851

WhatsApp: 092 643 370

Email: dinali@mides.gub.uy

Teléfono central: 0800 7263 (línea gratuita, de 9 a 17h).

Dirección: Miguelete 2341 (Posada de Camino), Montevideo.

Horario de atención: lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas.

Oficinas territoriales en cada departamento:

www.mides.gub.uy

Metodología de trabajo con Personas Privadas de Libertad paso a paso

1

Etapa de pregreso:

- El proceso inicia aproximadamente seis meses antes de la liberación pendiente.
- Equipos técnicos de DINALI dentro de los centros penitenciarios contactan a la persona, informan sobre los servicios disponibles, y, en algunos casos, realizan talleres grupales.
- Esta fase permite generar un proceso continuo de apoyo antes de que la persona salga al exterior.

2

Recepción al egreso:

- Una vez recuperada la libertad, la persona que opta puede ser recibida por DINALI en una oficina territorial del MIDES.
- Se realiza la entrevista de evaluación inicial y se asigna un referente.
- Se comienza a gestionar documentación importante (cédula, salud, credencial cívica, etc.) y se coordina con redes de apoyo social y familiar.

3

Evaluación psicosocial:

- La persona es derivada al Área de Acompañamiento Psicosocial para realizar entrevistas con técnicos y elaborar un perfil psicosocial y laboral.
- Esta etapa busca identificar habilidades, necesidades y posibles barreras para apoyar mejor la integración.

4

Capacitación y desarrollo de competencias:

- El Área de Capacitación y Empleo promueve la formación en oficios, talleres de habilidades laborales, y coordina pasantías educativo-laborales con organismos como Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y UTU.
- La persona puede integrar la bolsa laboral de DINALI, donde se gestiona la participación en cursos, talleres y posibles oportunidades de empleo.

5

Articulación con el mercado laboral:

- DINALI trabaja con empresas e instituciones públicas interesadas en contratar a personas liberadas.
- Se seleccionan candidatos/as desde la bolsa laboral acorde al perfil requerido, y se acompaña el proceso de entrevista, selección y contratación.
- Las empresas reciben asesoramiento continuo sobre la gestión y acompañamiento del vínculo laboral.

6

Acompañamiento continuo:

- El acompañamiento de DINALI no termina con la contratación.
- El equipo técnico sigue brindando apoyo para que la persona mantenga su empleo, resolviendo conflictos y trabajando en su estabilidad.

Enfoque integral:

- Acompañamiento técnico y psicosocial desde antes del egreso y durante todo el proceso.
- Capacitación y formación laboral con instituciones educativas y organismos públicos.

- Oportunidades de empleo mediante la bolsa laboral propia.
- Articulación con redes públicas y privadas para ampliar oportunidades.
- Modelos de atención adaptados a las necesidades individuales de cada participante.

¿Qué es ECOS?

ECOS es un centro integral de formación, capacitación y oportunidades laborales creado por el MIDES a través de la DINALI. Su objetivo es acompañar y facilitar la reinserción efectiva de personas que estuvieron privadas de libertad, apoyando su acceso a habilidades laborales y sociolaborales.

↳ Tiene talleres especializados como:

- Panadería
- Carpintería
- Herrería y aluminio

↳ Se habilitaron también:

- Oficinas administrativas
- Baños, vestuarios y duchas
- Sala de lactancia
- Comedor
- Salón de usos múltiples
- Espacio destinado a deportes y recreación para participantes y sus familias

El centro puede atender hasta unas 200 personas simultáneamente, para que participen de talleres, capacitaciones y programas de empleo. Se promueven actividades formativas y de desarrollo personal orientadas a potenciar habilidades laborales y sociales.

Datos de utilidad:

Dirección: Sitio Grande 1055

Celular: 095 634 238

• 7.3. ¿Qué es la Red de Oportunidades en Uruguay?

Es un espacio colaborativo creado en 2023 que reúne al Estado, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de sincronizar esfuerzos y recursos para facilitar la reinserción social y laboral de exreclusos².

- Busca cambiar prejuicios por oportunidades reales de trabajo y formación para personas que egresan del sistema penitenciario.
- Mediante la red se difunde información sobre políticas públicas, programas existentes y beneficios legales para contratar a estas personas.
- También sirve como plataforma de intercambio y capacitación entre actores públicos y privados interesados en apoyar la inclusión sociolaboral.

¿Quiénes participan?

Instituciones del Estado (como MIDES y MTSS).

Empresas privadas interesadas en promover inclusión laboral.

Organizaciones sociales y otros actores colectivos.

¿Qué beneficios ofrece?

Es una herramienta clave del programa es subsidios a empresas que contraten personas liberadas. Las empresas pueden acceder a subsidios de entre el 60 % (si es varón) y el 80 % del salario (si es mujer) dentro de un año.

2. Según autoridades de DINALI/MIDES este espacio se reactivará a partir de 2026.

¿Cuál es el propósito central?

El objetivo es facilitar que quienes salieron del sistema carcelario puedan reingresar a la sociedad con condiciones de empleo y apoyo social, reduciendo la reincidencia delictiva y promoviendo una sociedad más inclusiva y segura.

Tu empresa puede ser parte de esta Red

completando el formulario aquí



- **7.4.** Otras instituciones públicas de interés

Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP)

El INEFOP tiene programas específicos para personas liberadas, en convenio con la DINALI para facilitar su reinserción, con el objetivo de derribar estigmas y ofrecer oportunidades a través de formación y apoyo en la búsqueda de empleo.

- Formación en oficios: Cursos prácticos en áreas demandadas como panificación, construcción, gastronomía y otros oficios diversos.
- Competencias digitales y transversales: Entrenamiento en habilidades informáticas, comunicación efectiva, resolución de problemas y habilidades emocionales, cruciales para el mundo laboral.
- Convenios y apoyo: Acuerdos tripartitos con MIDES (Ministerio de Desarrollo Social) y DINALI para coordinar la oferta y el apoyo durante la inserción.
- Proyectos inclusivos: Iniciativas que financian propuestas integrales para mejorar el acceso al empleo y formación para personas en situación de vulnerabilidad.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

El MTSS, junto al MIDES, trabaja en la reinserción laboral y social de las PPL, ofreciendo programas de inclusión asistida, beneficios fiscales para empleadores que contraten liberados y apoyo a través de la DINALI para facilitar su egreso y reintegración, promoviendo el derecho al trabajo y la seguridad social, y combatiendo la reincidencia.

- Inclusión Asistida: Proyecto para liberados con riesgo de situación de calle, con apoyo técnico, social, económico (tarjetas para alimentos y transporte) y seguimiento individual.
- Beneficios para Empleadores: Incentivos fiscales por contratar PPL liberadas, buscando activamente su inclusión laboral.
- Apoyo en Pre-egreso: Equipos de DINALI contactan PPL a 6 meses de su liberación para informar y preparar su salida, iniciando un proceso de reinserción.

Dirección Nacional de Trabajo (DINATRA)

- Orienta a las empresas sobre derechos y obligaciones laborales.
- Acompaña la contratación responsable de mujeres liberadas.
- Media ante conflictos laborales, promoviendo el diálogo.
- Previene situaciones de discriminación y trabajo precario.
- Apoya una gestión empresarial con enfoque de derechos humanos.

Dirección Nacional de Coordinación en el Interior (DINACOIN)

- Articula políticas de empleo y trabajo en el territorio.
- Coordina acciones del MTSS con gobiernos departamentales y actores locales.

- Facilita el acceso a programas de empleo, capacitación e inclusión laboral.
- Apoya la inserción laboral de poblaciones con mayores barreras, como mujeres liberadas.
- Fortalece el anclaje territorial de las políticas laborales.

Dirección Nacional de Empleo (DINAE)

- Promueve y orienta políticas públicas activas de empleo y formación profesional que contribuyan a la construcción de una cultura del trabajo para el desarrollo.
- Promueve oportunidades de trabajo decente para la sociedad en general desde una perspectiva de derechos.
- Promueve programas, servicios y acciones articulando y generando acuerdos con las otras unidades ejecutoras, otros organismos y actores del mundo del trabajo, en el ámbito nacional y regional.
- Contribuye al desarrollo integral de las personas, de acuerdo a las estrategias de desarrollo productivo, innovador y creativo del país.

Centros Técnicos de Empleo/ CePE - servicios del MTSS e INEFOP en el país

Los Centros Técnicos de Empleo son oficinas descentralizadas, que ofrecen servicios complementarios del Ministerio de Trabajo e INEFOP en el territorio, en coordinación con las Intendencias Departamentales. Brindan diferentes servicios vinculados a la incorporación de las personas al mercado de trabajo. Facilitan el encuentro entre empresas y personas que buscan empleo.

Servicio para las empresas y emprendimientos

- Acceder al servicio de intermediación laboral, asistencia técnica, capacitación, asesoramiento, entre otros servicios.
- Registro y utilización de la Plataforma Vía Trabajo sección Empresas. La plataforma Vía Trabajo le permitirá a los empleadores encontrar una diversidad de candidatos con la calificación y formación que requieran, solicitando al Centro Técnico la preselección de candidatos o postulando candidatos que cumplan con el perfil y los requisitos correspondientes.

Acceda a los servicios en la red de oficinas



Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP)

INACOOOP es una persona jurídica de derecho público no estatal que tiene como propósito el asesoramiento y ejecución de la política nacional del cooperativismo. Se vincula con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Instituto impulsa, asesora y ejecuta la política nacional del cooperativismo, promoviendo sus valores y desarrollo a través de fondos, formación, investigación y apoyo a cooperativas de todos los tipos, buscando integrar el sector a la economía social y solidaria del país.

Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)

ANDE tiene por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. Diseñamos programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

¿POR QUÉ EL ACOMPAÑAMIENTO DE LAS OSC MARCA LA DIFERENCIA EN LA INCLUSIÓN SOCIOLABORAL DE MUJERES LIBERADAS?

Las OSC fortalecen el ecosistema de apoyo aportando una dimensión comunitaria, territorial y humana que complementa la acción estatal.

¿Qué aporta a las empresas el trabajo de y con las OSC?

Las personas que egresan del sistema penitenciario enfrentan múltiples barreras simultáneas: estigmatización, fragilidad de redes, precariedad económica y emocional. El acompañamiento colectivo reduce el aislamiento y aumenta las posibilidades de sostener procesos de cambio. Para las empresas articular con diferentes OSC que trabajan con las PPL puede ser clave para no actuar en soledad y aprovechar el conocimiento y aprendizaje acumulado que tienen las mismas, porque vienen trabajando con esta población desde hace mucho tiempo.

¿Qué aportan las OSC?

- Acompañamiento cercano y sostenido en el territorio.
- Espacios de escucha, contención y confianza.
- Reconstrucción de vínculos familiares y comunitarios.
- Talleres educativos, culturales, deportivos y laborales.
- Enfoques basados en derechos humanos, género e interseccionalidad.
- Experiencia en abordajes restaurativos y no punitivos.
- Capacidad de adaptación a realidades locales y fronterizas.

Articulación y complementariedad

El impacto del acompañamiento se potencia cuando existe una articulación fluida entre DINALI, las OSC y el sector privado, basado en:

- Derivaciones oportunas.
- Intercambio de información relevante.
- Seguimiento compartido de trayectorias.
- Reconocimiento mutuo de saberes técnicos y comunitarios.
- Construcción de redes territoriales de apoyo.

La reinserción social no es un acto individual ni inmediato: es un proceso colectivo, progresivo y corresponsable entre diferentes actores sociales.



- **8.1.** Reconocer la trayectoria y la experiencia de las organizaciones de la sociedad civil

El abordaje integral de la situación de las mujeres privadas de libertad y mujeres liberadas requiere del trabajo articulado entre el Estado, el sector privado y, de manera central, con la sociedad civil organizada. Las organizaciones sociales que trabajan desde hace años en estos contextos cuentan con trayectorias, saberes situados y una experticia construida en el territorio que resultan indispensables para diseñar, implementar y sostener políticas e iniciativas efectivas. Valorar y reconocer este conocimiento contribuye a evitar miradas asistencialistas, promoviendo procesos de inclusión basados en autonomía y justicia social.

Para las empresas, esta articulación representa un beneficio estratégico. El trabajo conjunto permite mejorar los procesos de selección e inducción, contar con acompañamiento psicosocial especializado, reducir riesgos asociados a la rotación o al abandono temprano y fortalecer la permanencia en el empleo. A su vez, facilita la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con impacto real, fortalece la reputación institucional y contribuye al cumplimiento de criterios ESG, alineando compromiso social, eficiencia organizacional y sostenibilidad.

A continuación, se presenta un listado de organizaciones que pueden acompañar procesos de reinserción:



Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG)

Es una asociación civil sin fines de lucro, que desde 1992 nuclea a organizaciones de la sociedad civil de Uruguay comprometidas con el desarrollo. Actúa como plataforma política y de articulación en múltiples áreas sociales, promoviendo la perspectiva de derechos, la igualdad y la mejora de las condiciones de vida de todos los habitantes del país. Asimismo, fortalece el vínculo entre las organizaciones y el Estado, participa en el diseño y evaluación de políticas públicas y articula con organismos internacionales desde una concepción democrática y participativa.

Más información

Dirección: Av. Libertador 1985/202, Montevideo, Uruguay.

Teléfono: (+598) 2924 08 12 / 092 315 472

Email: secretaria@anong.org.uy



Universidad CLAEH (Centro Latinoamericano de Economía Humana)

La Universidad CLAEH es una institución universitaria uruguaya comprometida con la formación integral, la investigación y la intervención social desde los derechos humanos, la equidad de género y el desarrollo sostenible. Su propuesta educativa y de vinculación con la sociedad busca articular la academia con la acción comunitaria e institucional para incidir en políticas públicas y promover transformaciones sociales profundas.

Más información

Dirección: Zelmar Michelini 1220, Montevideo, Uruguay.

Teléfono general: (+598) 2 900 7194 / **Email:** claeh@claeh.edu.uy



Proyecto Crisálidas

Es un proyecto de inclusión laboral y social para mujeres liberadas y privadas de libertad coordinado por ANONG y UCLAEH y financiado por la Unión Europea. Este proyecto comenzó en el año 2022, financiada por la Unión Europea, cofinanciada y ejecutada en su primera fase por la Universidad CLAEH e INCIDEM, junto con organizaciones de la sociedad civil como El Abrojo, Mizangas, Vida y Educación y la Red Internacional de Economía Humana (RIEH).

El proyecto tiene como objetivo mejorar integralmente la situación de las mujeres impulsando acciones que faciliten y sostengan la inserción laboral y social desde un enfoque de género y derechos humanos. Para ello articula acciones de formación e investigación promueve la realización de talleres sociolaborales, campañas de sensibilización, acciones de incidencia política y fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil organizada y las instituciones públicas, así como la involucración del sector privado en estrategias de inclusión sociolaboral, así como la promoción de buenas prácticas de inclusión laboral y social.

Más información

UCLAEH: www.universidad.claeh.edu.uy/proyecto-crisalidas/

Email: desarrollo@claeh.edu.uy

ANONG: www.anong.org.uy/proyectos/proyecto-crisalidas-2025/

Email: secretaria@anong.org.uy

El Abrojo



Es una organización de la sociedad civil orientada al desarrollo de procesos de autonomía creciente y transformaciones creativas en la sociedad.

Interviene en la realidad a partir de acciones, proyectos y actividades concretas, así como en el debate público de las temáticas relacionadas con las políticas sociales, los derechos humanos y la construcción de espacios cada vez más amplios de ciudadanía.

Nombre de la iniciativa: **Acompañamiento desde sociedad civil**

El Programa Socio-Laboral orienta su acción en crear ciudadanía fortaleciendo el derecho de las personas aportando al empoderamiento y la participación como motor para el desarrollo de las competencias personales que requiere el mundo del trabajo en este nuevo tiempo. Lo instrumenta generando acciones y dispositivos innovadores, en conjunción con diversidad y multiplicidad de actores públicos y privados, desde una perspectiva de desarrollo local con base en el territorio.

Para inspirarnos:

Partimos de la base de que se necesita construir y producir con ellas una nueva subjetividad muy diferente de la que habitaron, para eso introducimos de forma transversal el enfoque derechos humanos (...) De alguna forma, no es mirar de manera romántica a las personas que se encuentran en conflicto con la ley penal. Pero sí poder pensar qué tenemos que ver todos y todas como sociedad con esta realidad que tenemos ahí, cuánto contribuimos o no? (...) Algunas de las claves esenciales

en estas intervenciones es producir y generar autoestima, y ahí lo miramos e integramos la perspectiva más feminista pensando en que en la autoestima hay algunas claves de reconocimiento que nos van permitir hacer, pensar y analizar nuestra trayectoria vital, no desde la perspectiva de una responsabilización sobre cuáles han sido nuestros procesos de toma de decisión, sino de poder analizar todas las opresiones y todos los ejes de desigualdad que hemos atravesado en nuestra vida y que van condicionando de alguna forma la trayectoria vital.

(Valeria Caggiano).

Más información: Área sociolaboral

Dirección: Soriano 1153. Montevideo, Uruguay.

Contacto: (598) 2 903 0144 / 2 900 9123

Email: laboral@elabrojo.org.uy

Mesa de trabajo sobre mujeres privadas de libertad



La Mesa de Trabajo sobre Mujeres Privadas de Libertad es un espacio que comenzó a funcionar en abril de 2006, impulsado inicialmente por el Ministerio del Interior de Uruguay, con el objetivo de realizar un diagnóstico nacional sobre la situación de las mujeres privadas de libertad. A partir de 2007, la Mesa se consolida como un ámbito independiente de diálogo, reflexión y articulación entre organismos del Estado, organizaciones de la sociedad civil y la academia.

Su objetivo general es contribuir a la mejora de las condiciones de reclusión de las mujeres privadas de libertad, en consonancia con la normativa nacional e internacional en materia de derechos humanos, así como promover propuestas que amplíen las posibilidades de inclusión social durante la privación de libertad y en el proceso de egreso del sistema penitenciario.

La Mesa está integrada por personas y organizaciones comprometidas con la defensa de los derechos humanos y el enfoque de género en el ámbito penitenciario, y cuenta con una coordinación que impulsa el trabajo colectivo y sostenido en esta temática.

Su objetivo general es contribuir a la mejora de las condiciones de reclusión de las mujeres privadas de libertad, en consonancia con la normativa nacional e internacional en materia de derechos humanos, así como promover propuestas que amplíen las posibilidades de inclusión social durante la privación de libertad y en el proceso de egreso del sistema penitenciario.

La Mesa está integrada por personas y organizaciones comprometidas con la defensa de los derechos humanos y el enfoque de género en el ámbito penitenciario, y cuenta con una coordinación que impulsa el trabajo colectivo y sostenido en esta temática.

Actualmente participan³: Rotary Club (Carrasco, Malvín, Comercio) - Departamento de Derecho de la Facultad de Derecho (UDELAR) - Intendencia de Montevideo - Comisionado Parlamentario Penitenciario - Fundación Ombijam - ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) - Cáritas Uruguaya - Subdirectora técnica de Unidad 5 - Directora de Unidad 10.

Más información

Contacto/Email: mesadetrabajompl@gmail.com

3. Datos extraídos del estudio “Participación ciudadana en la política de inclusión de las mujeres sancionadas por el sistema penal en Uruguay.” Proyecto Crisálidas 2025. INCIDEM

<https://www.anong.org.uy/biblioteca/participacion-ciudadana-en-la-politica-de-inclusion-de-las-mujeres-sancionadas-por-el-sistema-penal-en-uruguay/>

“Diagnóstico sobre la situación actual, las principales problemáticas y necesidades de las mujeres privadas de libertad en Uruguay” Nomade, 2023. Ver en:

https://universidad.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2023/04/Diagnostico-MPL_v4-1.pdf

Familias Presentes



Es una asociación civil uruguaya, integrada por familiares de personas privadas de libertad que nace en 2022 para acompañar, orientar y visibilizar las condiciones de encarcelamiento en Uruguay y el trato a familiares. Su trabajo se centra en brindar información práctica, orientación, herramientas de incidencia, investigación y propuestas, poniendo en evidencia que la privación de libertad no impacta sólo en la persona detenida, sino también en su entorno familiar, especialmente en mujeres que asumen mayormente las tareas de cuidado y sostén. La organización promueve un enfoque de derechos humanos, dignidad y corresponsabilidad social, articulando con otras organizaciones e instituciones públicas.

La organización trabaja para visibilizar vulneraciones de derechos, acompañar a familias afectadas por el sistema penal, y promover reformas o prácticas más humanas en torno a la privación de libertad. Su acción suele tener fuerte contenido de incidencia política y social, y muchas veces se articula con movimientos de derechos humanos.

Más información

Contacto Whatsapp: (598) 099 077 000

Email: info@familiaspresentes.uy/ familiaspresentes.2022@gmail.com

Voces privadas: Asociación de Mujeres Liberadas



Es una iniciativa de la sociedad civil orientada a abordar la emergencia carcelaria femenina en Uruguay desde un enfoque de dignidad, derechos humanos y empoderamiento. El proyecto surge como respuesta a la sobrepoblación y el hacinamiento en las cárceles de mujeres, reconociendo la doble vulnerabilidad que enfrentan las mujeres privadas de libertad y la necesidad de soluciones específicas con perspectiva de género.

La iniciativa propone un modelo de intervención centrado en la persona, que busca transformar la lógica punitiva tradicional mediante procesos de concientización, diálogo y reinserción social, entendiendo que la seguridad a largo plazo se construye invirtiendo en el ser humano y fortaleciendo los vínculos comunitarios. Voces Privadas promueve la ruptura de estigmas y la generación de una comprensión social unificada sobre la crisis carcelaria. Entre sus objetivos centrales se encuentran establecer alianzas estratégicas con el Estado y la sociedad civil, reducir la reincidencia, empoderar a las mujeres privadas de libertad y movilizar apoyo institucional y ciudadano.

Más información: Instagram

Contacto: (598) 096 640 842

Email: asociacionvocesprivadas@gmail.com

Ombijam



Nombre de la iniciativa: **Círculo de abordaje integral multidisciplinario (CAIM) y Banco laboral, entre otros.**

Información a destacar de la iniciativa: es una asociación civil uruguaya que promueve la rehabilitación y la reinserción social

y laboral de las personas privadas de libertad, personas liberadas y sus familias, desde un enfoque de derechos humanos y convivencia pacífica. Su nombre, que significa "semilla", expresa la convicción de que toda persona puede iniciar un proceso de transformación cuando cuenta con acompañamiento, oportunidades y reconocimiento de su dignidad. Desarrolla una propuesta integral que combina acompañamiento psicosocial y educación emocional para fortalecer habilidades socioemocionales, apoyar la construcción de proyectos de vida y favorecer la recomposición de vínculos familiares y comunitarios.

En el ámbito laboral, impulsa la inclusión sociolaboral mediante alianzas con empresas y acciones de sensibilización, entendiendo el trabajo como una herramienta clave para la autonomía económica y la integración social. A través de alianzas con empresas, organizaciones sociales y actores públicos, aporta a la construcción de una cultura de segundas oportunidades, basada en la corresponsabilidad social, la no discriminación y la convivencia pacífica. A lo largo de su trayectoria, ha acompañado a cientos de personas en procesos de reinserción, contribuyendo a la reducción de estigmas, al fortalecimiento del tejido social y a la prevención de la reincidencia.

Tedx: *La vida es una oportunidad*



Para inspirarnos:

En estos 7 años nunca se observaron problemas de conducta, violencia o convivencia entre los integrantes de OMBIJAM y el ambiente laboral.

(Pamela Martínez).

Más información

Contacto/Email: pamela@ombijam.org - www.ombijam.org

Universidad de la República (UdelaR)



Nombre de la iniciativa: **Programa de Respaldo al Aprendizaje (Progresá).**

La UdelaR apoya a estudiantes privados de libertad (EPL) a través de su Programa Progresá, que ofrece tutorías entre pares y acompañamiento académico desde 2016, buscando facilitar el acceso y continuidad de sus carreras universitarias, a pesar de las dificultades de lectoescritura y falta de referentes cercanos. Funciona en conjunto con la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) y las facultades, implementando protocolos específicos y utilizando herramientas virtuales para asegurar el derecho a la educación, con estudiantes cursando carreras como Enfermería, Ciencias Sociales y Economía.

¿Qué es Progresá para EPL?

- Línea de trabajo de la Comisión Sectorial de Enseñanza que brinda apoyo a estudiantes universitarios que están privados de libertad.
- Tutorías entre Pares: Estudiantes universitarios (libres) apoyan a los EPL, y a veces, EPL que salen transitoriamente apoyan a otros.
- Apoyo Institucional: Las facultades (FCEA y FCS) tienen referentes y protocolos para EPL, facilitando materiales y la gestión de cursos.

Información a destacar de la iniciativa: la UdelaR, junto con la Unidad Penitenciaria N°20 de Salto y el INR, implementó por primera vez en el interior del país un Programa de Tutoría entre Pares para las personas privadas de libertad que cursan estu-

dios universitarios. El programa consiste en que estudiantes universitarios en libertad acompañan y apoyan a sus pares que estudian desde la cárcel, favoreciendo su aprendizaje y tránsito académico. Es una acción pionera de educación universitaria penitenciaria, que busca democratizar el acceso a la educación superior y fortalecer los vínculos entre la universidad y las PPL.

Más información

Universidad de la República (UdelaR)



Nombre de la iniciativa: **Las Huellas del Encierro**

Es una iniciativa de extensión universitaria de la Universidad de la República (UdelaR), gestionada por un equipo multidisciplinario de diversas facultades. Es un taller artístico y espacio comunitario que se realiza en Montevideo, Uruguay, orientado a mujeres, personas trans y disidencias que han atravesado situaciones de encierro institucional, así como a familias de personas en privación de libertad y jóvenes en conflicto con la ley.

Funciona de forma gratuita y abierta, y se reúne de manera regular, principalmente los miércoles, en espacios como el Complejo SACUDE y el Centro Cívico Luisa Cuesta (ubicado en Cuenca Casavalle). Combina prácticas artísticas y expresivas —como teatro, técnicas audiovisuales, experimentación plástica y juegos lúdicos— con la posibilidad de compartir historias de vida y experiencias personales. El objetivo es generar un ambiente seguro y creativo para la reflexión, la expresión y el encuentro social, ayudando a resignificar vivencias vinculadas al encierro y fortalecer los vínculos entre las participantes.

Más información: Instagram

Contacto/Email: lashuellasdelencierro@gmail.com

Grupo de Mujeres rurales en cárcel de las Rosas



Nombre de la iniciativa: **Proyecto abriendo puertas**

Información a destacar de la iniciativa: la Red de Mujeres Rurales de Maldonado, creada en 2021, surge para articular, visibilizar y fortalecer a mujeres rurales del departamento, acercando talleres y capacitaciones a localidades alejadas y superando las barreras de movilidad y acceso. Con el apoyo del Fondo de Mujeres del Sur, la Red alcanzó a más de 200 mujeres mediante actividades formativas y espacios de encuentro que promovieron el empoderamiento, el apoyo mutuo y la visibilización de problemáticas como la violencia de género. Desde 2023, el proyecto se amplió a una experiencia pionera en Uruguay, llevando talleres voluntarios a mujeres privadas de libertad en la Cárcel de Las Rosas.

Fuente: Youtube

Para inspirarnos:

Hace 3 años nació el sueño de llevar talleres a las mujeres privadas de libertad del departamento. Hace 2 años que estamos yendo todas las semanas a la cárcel de las Rosas a brindar un espacio de aprendizaje, contención y compañía. Fieltro, carpintería, cerámica, autocuidado, cultura del candombe, costura, bisutería, teatro, danzas circulares y mucho más. Hemos ido construyendo entre todas un espacio seguro, de escucha, risas y conexión. Compartiendo nuestro tiempo y energía y recibiendo mucho a cambio. Hemos llegado también a las funcionarias y aportado una semilla. Nunca nos imaginamos el impacto que esto tendría, como se ha vuelto un espacio que las mujeres esperan, disfrutan y agradecen. Poniendo

alegría y luz en la adversidad, sin juicio, sin violencia, sólo siendo mujeres que comparten un momento. Agradecemos a cada tallerista y acompañante de estos dos años Seguimos firmes en nuestro camino. Además han surgido oportunidades laborales a mujeres liberadas en pequeñas empresas, donde las mujeres no precisan presentarse desde sus antecedentes judiciales.

(Fuente: Instagram).

Más información: Instagram

Contacto/Email: mujeresruralesmaldonado23@gmail.com

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

- **9.1.** ¿Qué rol ocupan las empresas en la inclusión sociolaboral de las mujeres liberadas?

Las empresas son agentes clave de integración social, transformando el empleo en una herramienta de autonomía y generadoras de primeras y segundas oportunidades.

- Generar empleo formal y digno: contratación sin discriminación por antecedentes penales, género u origen social.
- Acompañar la inserción laboral: tutorías, seguimiento inicial y adaptación progresiva al puesto de trabajo.
- Reducir barreras estructurales: flexibilidad horaria, consideración de responsabilidades de cuidado y trayectorias interrumpidas.
- Articular con programas y organizaciones: trabajo conjunto con el Estado y la sociedad civil para sostener procesos de inclusión.
- Generar impacto social sostenible: la inclusión sociolaboral reduce la reincidencia, fortalece comunidades y promueve autonomía económica.



La inclusión laboral de mujeres liberadas es gestión responsable, impacto social y valor sostenible.

- **9.2.** Experiencias de empresas de Uruguay y la región

Compartimos una selección de experiencias de empresas de la región y Uruguay, que ya están transformando realidades a través de la formación técnica y el desarrollo de habilidades transversales tanto con mujeres privadas de libertad como con mujeres liberadas.


Este apartado no sólo busca visibilizar posibles modelos de éxito, sino servir como un espacio de conexión entre las empresas y otros actores con los que ya articulan. El objetivo es facilitar redes de aprendizaje y alianzas estratégicas que permitan a otras organizaciones generar el impulso para dar el primer paso o potenciar sus acciones actuales. Al compartir estos contactos y metodologías, se busca proyectar posibles experiencias de formación en áreas clave que generen oportunidades reales de inserción laboral para las mujeres liberadas, alineando su talento con las necesidades estratégicas de las empresas actuales.

TEYMA



Frase inspiradora de la iniciativa: ***“Hacer el Bien mientras hacemos las cosas bien”***

Información a destacar de la iniciativa: la empresa contrata personas liberadas en Uruguay, con énfasis en jóvenes, bajo la línea de pobreza, como parte de un compromiso de reinserción social, trabajando con la DINALI, quien preselecciona a las personas candidatas. Ofrece oportunidades laborales en sus áreas de construcción, servicios y medioambiente, ofreciendo beneficios y un trato igualitario una vez contratados, y participando en programas como la Red de Oportunidades que busca articular esfuerzos público-privados para la inclusión, y que donde el gobierno subsidia parte del salario para empresas que contratan a esta población.

Link para más información 

Para inspirarnos:

Desde el año pasado empezamos a incorporar mujeres liberadas en la construcción, que eso es un desafío doble, ¿no? En primer lugar, en la contratación de personal liberado, con lo cual ya estamos acostumbrados porque lo venimos haciendo hace mucho tiempo. Y la contratación de mujeres, que en una industria que es muy masculinizada como es la construcción. Y los resultados han sido realmente positivos. De hecho, las personas de las que hemos contratado, en particular las mujeres, ya hay algunas que han pasado a ser permanentes de la empresa en base a su desempeño. Esto tiene que ser sostenible en el tiempo, o sea, no es un tema una acción social puntual de incorporar a una persona, ¿no? que no se necesita o inventarle un trabajo a alguien, sino que acá son trabajos reales para personas reales.

(Jorge Penedo).

Más información:

Contacto/Email: teyma@teyma.com

Teléfonos: +(598) 902 21 20 +(598) 902 09 19

Dirección: Avenida Uruguay 1283. Montevideo, Uruguay

<https://www.teyma.com/>

Campaña #Tramas: Video de campaña Proyecto Crisálidas. Experiencia de Teyma con mujeres.

Manpower



Nombre de la iniciativa: **Proyecto Derribando estigmas y Programa Liberados en articulación con ACDE.**

Información a destacar: Fue una iniciativa de inclusión social y laboral en Uruguay que promueve la inserción laboral de personas liberadas o próximas a egresar del sistema penitenciario, y trabajó con el sector empresarial para reducir prejuicios y barreras en la contratación, partiendo del trabajo digno como herramienta clave para la reinserción social, la autonomía económica y la reducción de la reincidencia.

Se impulsó mediante una articulación público-privada entre INEFOP, la DINALI del MIDES y actores del sector privado, combinando formación, acompañamiento psicosocial y vinculación directa con oportunidades de empleo. Ofrecía un proceso integral de capacitación y acompañamiento, que incluye desarrollo de competencias laborales y habilidades blandas, apoyo en la elaboración del currículum, preparación para entrevistas, fortalecimiento de habilidades digitales y nociones de finanzas personales, con el objetivo de mejorar la empleabilidad y la confianza, atendiendo los efectos del estigma asociado a los antecedentes penales.

En paralelo, el programa trabajó con empresas para promover prácticas de contratación inclusivas, brindando instancias de sensibilización, evaluación y selección de perfiles sin costo, y acompañamiento durante la inserción laboral. Esta iniciativa brindó la posibilidad de contratar personas evaluadas, entrenadas y supervisadas sin costo y por otro lado, acceden a una certificación como empresa comprometida con la inclusión laboral.

Video sobre el proyecto



Historias que inspiran



Para inspirarnos:

Nuestro programa va más orientado a la reflexión y el autoconocimiento. Concretamente vinculado al mundo laboral, cómo prepararse para una entrevista, cómo hacer un currículum, donde tengo que ir a buscar trabajo, cuáles son los derechos y las obligaciones que tenemos como trabajadores dependientes e independientes (...) Había mujeres que participaron en el mismo programa que todos. Entonces fue como nuestro primer acercamiento. Y después sí, sentíamos que había una necesidad de trabajar, lo que tiene que ver con género y la responsabilidad. (...) Tiene que ver, también, con las conductas que nosotros tenemos dentro de los lugares de trabajo, de generar espacios respetuosos.

(Analía Espinoza).

Más información:

Contacto: contactoright@right.com.uy / aacosta@right.com.uy

L'Oréal Groupe



Nombre de la iniciativa: **Belleza por un futuro.**

Información a destacar la iniciativa: el programa está orientado a brindar oportunidades a mujeres en situación de vulnerabilidad y en Uruguay se orientó a mujeres privadas de libertad herramientas en el área de peluquería, ha sido desarrollado en Uruguay junto con Sembrando, la Universidad CLAEH, el Ministerio del Interior y el INR. El programa comenzó en 2021 en la Unidad N°12 de Rivera y ha sido expandido a cinco centros penitenciarios en Maldonado, Soriano, Tacuarembó, Salto y Montevideo. Más de 100 mujeres se graduaron tras completar la capacitación que incluye talleres teórico-prácticos de peluquería dictados por profesionales y tiene una duración de nueve meses con clases regulares.

L'Oréal aporta los recursos —materiales, logísticos y educativos— para su implementación dentro de las cárceles. La propuesta fue reconocida internacionalmente dentro de la compañía, al ganar un premio en los *Beauty Inclusion Awards* frente a más de 400 proyectos, y ha despertado interés en otros países donde L'Oréal opera. En síntesis, es una iniciativa de inclusión, formación y rehabilitación laboral para ampliar oportunidades y fortalecer la reinserción social de mujeres privadas de libertad.

Fuente: InfoNegocios

Para inspirarnos:

Para mí, no es una opción no trabajar de manera articulada con la sociedad civil, con la academia y también con el gobierno y el Estado. No porque yo sea una crack, sino porque he tenido la suerte de trabajar en empresas que siempre tuvieron esta forma de trabajo como base. Sobre todo en las empresas más grandes existe una autoexigencia fuerte: que los programas sean sostenibles, que puedan continuar incluso si una persona se va. Y eso, necesariamente, implica involucrar a más actores.

(Cecilia Cardozo, L'Oréal Groupe Uruguay).

Somos una compañía que desde sus inicios tiene un fuerte compromiso con el empoderamiento de las mujeres, así ha sido desde nuestros inicios hace 115 años en el mundo y desde hace 66 en Uruguay. Con "Belleza por un Futuro" en la última década a nivel Latinoamérica hemos brindado formación gratuita y de calidad a más de 12.000 mujeres.

(Nicolás Oberti, Director General de L'Oréal Groupe Uruguay).

Video Belleza por un Futuro Uruguay

Contacto: comunicaciones.uy@loreal.com - Belleza por un futuro

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE)

Nombre de la iniciativa: **Programa Liberados**

Información a destacar de la iniciativa: es un proyecto en que trabaja en conjunto con el Ministerio del Interior, la DINALI y más de 30 empresas, brindando oportunidades laborales a PPL. Se apunta a generar procesos de reinserción sostenible mediante la participación activa del sector público y privado. En palabras de la coordinadora y líder del proyecto, Teresa Cometto: *“Liberados no es solo un proyecto; es una visión de un Uruguay más inclusivo y equitativo”*.

Impulsado por ACDE, tiene como objetivo promover la inserción laboral sostenible de personas liberadas del sistema penitenciario, como estrategia clave para reducir la reincidencia y fortalecer la cohesión social. Se basa en el acompañamiento personalizado a personas liberadas durante su proceso de búsqueda e inserción laboral, a través de voluntariado capacitado, y en la sensibilización del sector empresarial para la generación de oportunidades de empleo con apoyo y seguimiento.

Trabaja en articulación con empresas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil, promoviendo una contratación responsable, con enfoque en la dignidad humana, la responsabilidad social y el impacto social positivo. No es asistencial ni filantrópico, es una estrategia de impacto social y empresarial, que contribuye a mejorar la seguridad, el desarrollo social y la sostenibilidad de las organizaciones.

Para inspirarnos:

Muchas veces podemos tener gente que realmente recorrió un mal camino, pero que no sabemos dónde estaría si hubiera

nacido en una familia como la que muchas veces hemos tenido el privilegio de nacer. Entonces se trata de construir muchas veces más que segundas, primeras oportunidades reales y fidedignas para que las personas puedan salir adelante y rehabilitarse (...) no se puede servir una realidad si no se la escucha y se la comprende primero y se escucha lo que es el llamado del pedido de apoyo, tiene que ir primero desde cuál es esa necesidad? Y eso estuvimos haciendo hace tres años y el año pasado empezamos en esto de apoyar este proceso que nos planteamos de reinserción social y laboral. Y en el programa hemos ido creciendo paulatinamente a veces por esta comprensión por la sinergia con las organizaciones que nos vinculamos y muchas veces por la espontaneidad de los de los propios voluntarios, no. Entonces estamos apostando a que sea lo más integral posible.

(Liliana Santos, ACDE).

Datos: 63 personas liberadas contratadas

Contacto: Paulo Olascoaga polascoaga@acde.org.uy

Link para más información 

Cooperativa Cimarrón (Argentina)

Nombre de la iniciativa: **Producción con corazón. Somos la fábrica que transforma vidas**

Información a destacar de la iniciativa: Cimarrón es una cooperativa industrial con un modelo de triple impacto social, económico y ambiental que combina estándares productivos de una gran empresa con un fuerte compromiso social. Nace a partir de

una experiencia de inclusión de personas que atravesaron situaciones de encierro, ofreciendo trabajo digno, formación y oportunidades reales de reinserción social. Desde sus inicios, la iniciativa creció sostenidamente hasta consolidarse como una Empresa B porque nace con un modelo de negocio de claro impacto social, con una planta industrial de gran escala y una amplia cartera de productos propios y para terceros. Su impacto social se expresa en la generación de empleo inclusivo, la educación de sus trabajadores (programas de finalización de educación formal) y la mejora de condiciones laborales, mientras que su impacto ambiental se refleja en el reciclaje de plásticos, la eficiencia energética y el uso responsable de recursos. Además, Cimarrón contribuye activamente a los ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico - y 10 - Reducción de las desigualdades posicionándose como un modelo de negocio productivo innovador que transforma la vida de personas que estuvieron privadas de libertad a través del trabajo.

Link para más información



Para inspirarnos:

Cimarrón es una cooperativa de trabajo (...) reconocida también por su labor social, que consiste en brindar oportunidades laborales a personas que han pasado por contextos de encierro, o que enfrentan dificultades y limitaciones para acceder a empleo de calidad. Acá les damos un espacio para que puedan desarrollarse, trabajar, capacitarse y mejorar su vida y la de sus familias. Y lo decimos con mucho orgullo: entre las personas que egresaron de la cárcel y luego vinieron a trabajar aquí, la tasa de reincidencia es cero. Ninguna volvió al delito, ninguna volvió a la cárcel.

(Gastón D'Andrea).

Si vienen dos personas a buscar trabajo a Cimarrón le vamos a dar empleo a la que esté más en el horno, ese es nuestro criterio.

(Gastón D'Andrea).

Más información: Instagram

Contacto: gastondandrea@cimarron.com.ar

Cook Master (Argentina)



Nombre de la iniciativa: **Programa CREER**

Información a destacar de la iniciativa: el Programa CREER (Confianza, Respeto, Esfuerzo, Emprendimiento, Responsabilidad) es una iniciativa destinada a promover la reinserción social y laboral de las PPL en el sistema penitenciario bonaerense (Argentina), a través de la formación profesional en gastronomía y el fortalecimiento de habilidades personales, con un fuerte énfasis en el desarrollo de habilidades socioemocionales, tales como la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo y la construcción de vínculos saludables. Fue creado junto con la Red CREER, compuesta por más de 40 instituciones públicas, privadas y organizaciones civiles con foco en la reinserción laboral al egreso del sistema penitenciario.

Una de las principales líneas de acción del programa es la implementación de Escuelas de Gastronomía dentro de las unidades penitenciarias, donde las personas participantes reciben formación técnica en gastronomía y oficios vinculados al sector alimentario. La capacitación es brindada por profesionales del rubro y combina contenidos teóricos con prácticas supervisadas, permitiendo la adquisición de competencias laborales concretas y certificables.

Impulsa la reinserción social y laboral de personas que estuvieron privadas de libertad mediante orientación, formación, acompañamiento y seguimiento tras la inserción en empleo formal. Incluye evaluaciones profesionales, mentoría, capacitación en el puesto de trabajo y acciones de sensibilización para promover entornos laborales inclusivos y responsables. Complementariamente, se desarrolla el programa Educar para el Trabajo que brinda capacitación en el área de la alimentación a las PPL, a través de talleres de Seguridad e Higiene, Manipulación de Alimentos y Técnica Gastronómica. Se desarrolló en 15 unidades penitenciarias, con la participación de más de 350 personas.

Para inspirarnos:

Somos una empresa B certificada⁴. Trabajamos principalmente, dentro de las cárceles alimentando las cárceles acá en la Provincia de Buenos Aires. La presencia nuestra como proveedor de alimentos dentro de las cárceles nos dio la oportunidad de poder generar impacto en las personas que hoy están detenidas y en las personas que están en libertad, capacitándolos en gastronomía, dentro del contexto de encierro con 11 escuelas vigentes de gastronomía y 9 escuelas fuera para personas en libertad con el objetivo de que puedan reinserirse laboralmente. Llevamos insertadas 260 personas, a través del programa y a través del apoyo a las cooperativas unas 1200 personas que le damos trabajo de manera indirecta. La verdad que nuestra experiencia es una experiencia de aprendizaje continuo. Empezamos inclu-

4. Las Empresas B Certificadas™ son empresas que cumplen altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, que han pasado por un proceso de verificación con B Lab™, y que se comprometen pública y legalmente a transitar un proceso de mejora continua de su impacto. <https://www.sistemab.org/>

yendo a una persona que estaba detenida y que salió en libertad y que vuelve a la cárcel como cocinero. Y después fuimos expandiendo nuestro programa en diferentes vértices.

(Samanta Sacaba).

El programa CREER me ayudó a abrir la cabeza a abrir la mente, a ver que todo se puede, a trabajar en equipo, nunca me había pasado que gente que no te conoce, te hable, te ayude, te pregunte cómo está tu familia, cómo te va en el trabajo, cosas que nunca nadie me preguntó en la vida, la verdad que eso es una experiencia única.

(Gonzalo Ojeda, trabajador de Cook Master que ingresó al Programa Creer).

Link para más información 

Contacto: (+54) 9 11 2845-2375


Universidad de Montevideo



Nombre de la iniciativa: **Innovación social en cárceles de mujeres junto a la Universidad de Montevideo (UM).**

Información a destacar de la iniciativa: es un programa de pregreso para mujeres privadas de libertad en la Unidad Penitenciaria N.º 5, orientado a reducir la reincidencia mediante formación integral e inserción sociolaboral. Beneficia a 20 participantes por cohorte e incluye formación intensiva en habilidades laborales, desarrollo personal y tecnologías de la información, seguida de un proceso de vinculación e inducción al empleo en nuevas industrias. El proyecto articula con instituciones educati-

vas como la UM, empresas (Victoria Suárez, CEO de Pindata, brindó talleres de transformación digital y proporcionó la plataforma para aprender testing a medida y Globant aportó insumos computacionales y un curso de habilidades digitales) y organismos públicos, y mide su impacto a partir de la mejora en la empleabilidad y la sostenibilidad laboral tras la liberación.

Link para más información 

Para inspirarnos:

Me parece muy importante, llevar jóvenes de un entorno universitario a la cárcel y trabajar de esa forma es concientizar y es generar cambios a futuro porque tenemos jóvenes estudiantes de diferentes profesiones que cambiaron en el rumbo de su carrera después de tener la experiencia en la cárcel. Entonces también hablar de la importancia de tener ese acercamiento que no vamos a lograr concientización con una charla en la universidad sino que lo vean, que escuchen, que entiendan, y después el día de mañana, cuando tengan un cargo con una toma de decisión de contratar a una persona, va a ser más factible que alguien que no vivió esa experiencia.

(María Noel Morales).

Más información:

Email: emeeneeme@hotmail.com

Celular: (+598) 094 428 047

Academia y Peluquería Vicky Peinados unisex (Pyme- Salto) 

Información a destacar de la iniciativa: Oportunidad laboral creada por Virginia Martínez, responsable de Vicky Peinados Unisex, quien apostó a la confianza como práctica cotidiana de gestión desde su pyme. Brindó a Paula (mujer liberada) una oportunidad laboral real, acompañamiento y reconocimiento, habilitando un proceso de crecimiento personal y profesional basado en el oficio, el respeto y la pertenencia.

Para inspirarnos:

Paula siempre me dice eso, la confianza que vos me diste, lo cambió todo. Y yo creo que sí, creo que hay que confiar en las personas porque ellas ya, obviamente la mayoría ni la familia a veces confía en ellas. Entonces, deseo decirle sí, confía en vos, si te lo mereces, si buscas esa confianza, yo te la voy a dar. Sí, te la voy a dar. Entonces, creo que ese fue el cambio ahí.

(Virginia Martínez).

Me gusta ver los cambios, los resultados, me gusta el tema del peinado, cómo cambia una persona bien peinada y que se va contenta. La gente me ve distinta ahora, la reinserción para mí eso no existe y yo siempre estuve acá. Me llamo Paula, voy a ser mamá por tercera vez, estoy trabajando en una peluquería y estoy muy contenta por lo que hago y por mis logros y cambios.

(Experiencia de Paula).

Más información:

Campaña "Tramas" Proyecto Crisálidas, Tramas que transforman.

Contacto: Instagram

- **9.3.** Lecciones aprendidas de estas experiencias

- 1 Diseñar programas con roles claros y profesionalización.**
Coordinación técnica, acompañamiento directo a las participantes y gestión estratégica diferenciada (no todo recae en una sola persona o área).
- 2 Incorporar métricas y evaluación desde el inicio.**
Indicadores, seguimiento y sistematización permiten sostener el programa, justificar inversión y escalar la experiencia.
- 3 Trabajar con organizaciones especializadas en la etapa post-egreso.**
Facilita el rastreo, la contención y la continuidad de trayectorias laborales o educativas.
- 4 Formación con sentido integral.**
No solo capacitación técnica (peluquería, oficios), sino desarrollo de autoestima, vínculos, hábitos laborales y proyección futura.
- 5 Escalar de forma progresiva.**
Comenzar con experiencias piloto pequeñas, aprender del proceso y luego expandir a más centros o territorios.
- 6 Espacios de encuentro y networking previos a la acción.**
Generar confianza entre actores antes de hablar de contratación facilita conversaciones honestas y compromisos genuinos.

- 7 Metodologías sensibles y no confrontativas.**
El uso de imágenes, relatos y reflexión emocional permitió abordar resistencias sin culpabilizar, habilitando procesos de empatía y reflexión profunda.
- 8 Acompañamiento integral a las mujeres.**
Las experiencias compartidas muestran la importancia de combinar formación técnica, competencias transversales, fortalecimiento subjetivo y acompañamiento psicosocial.
- 9 Articulación territorial y cercanía institucional.**
El trabajo desde oficinas territoriales y espacios comunitarios reduce barreras de acceso y evita la revictimización institucional.
El modelo de promoción más que el de control y represión, sin dudas es una de las fortalezas de la nueva institucionalidad encargada de trabajar en la inclusión de mujeres liberadas.
- 10 Empresas con modelos inclusivos como referencia.**
Las empresas que integran a personas liberadas en su modelo de negocio funcionan como demostración concreta de viabilidad, apuesta al talento y sostenibilidad.

¿QUÉ REDES Y ACTORES EMPRESARIALES PROMUEVEN LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA AUTONOMÍA DE LAS MUJERES?

Se destacan algunos actores del ecosistema empresarial que abordan temas de igualdad de género y autonomía de las mujeres.

- **Sistema B** es una organización sin fines de lucro que promueve un cambio sistémico en la economía, impulsando un modelo donde las empresas no solo buscan beneficios financieros, sino también un impacto social y ambiental positivo, buscando ser "mejores para el mundo" y creando una economía más inclusiva y regenerativa.
- **RedMe** es la Red de Mujeres Ejecutivas del Uruguay, una organización que agrupa a mujeres profesionales con roles de liderazgo en el país, buscando promover la equidad de género y transformar las organizaciones mediante un liderazgo femenino más presente y equilibrado, a través de apoyo mutuo, networking, mentorías y capacitaciones para el desarrollo profesional.
- **OMEU** es la Organización de Mujeres Empresarias, Ejecutivas y Emprendedoras del Uruguay, con el objetivo de fomentar la autonomía económica y el liderazgo de las mujeres en el país.
- **CUTI** es la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, una organización sin fines de lucro que agrupa a más de 400 empresas del sector TIC en Uruguay, para impulsar el crecimiento y desarrollo de la industria tecnológica nacional.
- **Cámara de Comercio y Servicios** es una gremial empresarial sin fines de lucro que defiende los intereses del sector privado (comercio y servicios), ofreciendo capacitación, asesoría técnica, legal, fomentando el desarrollo empresarial y la competitividad nacional.
- **Cámara de Negocios y Turismo LGBT+** es una organización empresarial para promover los negocios y la competitividad de empresarios y empresas del colectivo LGBT+ en Uruguay, expandiéndose desde el turismo a otros sectores, y trabajando activamente en la inclusión laboral y la promoción de Uruguay como destino inclusivo a nivel internacional.
- **AJE** es una organización sin fines de lucro que busca ayudar a construir, impulsar y fortalecer la nueva generación de empresarios de nuestro país. Entre sus principales objetivos pretende fomentar la cultura empresarial, el networking y la defensa de sus intereses.

SELLO CRISÁLIDAS

Sello Crisálidas es una herramienta de reconocimiento y fortalecimiento institucional orientada a visibilizar y consolidar **buenas prácticas de inclusión laboral de mujeres liberadas del sistema penitenciario**. El Sello Crisálidas busca promover compromisos sostenibles del sector privado y emprendedor —empresas, cooperativas y emprendimientos— con la autonomía económica y el acceso al empleo decente. Este sello contribuye a la construcción de una **red de organizaciones comprometidas**, favoreciendo el aprendizaje colectivo, la articulación interinstitucional y la proyección de las experiencias en el tiempo.

Más allá de su valor simbólico, el Sello Crisálidas funciona como un **dispositivo de impulso y mejora de prácticas**, promoviendo la sistematización de experiencias, el fortalecimiento de iniciativas existentes y la generación de acciones que aporten un valor diferencial a los procesos de inserción laboral de mujeres liberadas.

Asimismo, el sello contribuye a la construcción de una **red de organizaciones comprometidas**, favoreciendo el aprendizaje colectivo, la articulación interinstitucional y la proyección de las experiencias en el tiempo.

De este modo, el Sello Crisálidas se consolida como una herramienta estratégica para transformar prácticas laborales desde una perspectiva de género, derechos humanos e inclusión social, y para ampliar oportunidades reales de reinserción laboral sostenible.



Conocé las empresas reconocidas en 2025



**12. DIEZ CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA
PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL
DE MUJERES LIBERADAS**

DIEZ CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL DE MUJERES LIBERADAS

- 1 Incorporar la voz de las mujeres liberadas.**
No solo como destinatarias, sino como actoras con agencia, saberes y capacidad de organización colectiva.
- 2 No romantizar la inclusión.**
Reconocer prejuicios, límites institucionales y tensiones reales permite diseñar mejores respuestas y evitar frustraciones.
- 3 Planificar el “después” desde el inicio.**
El egreso no puede quedar librado a la buena voluntad: debe existir una estrategia de seguimiento, redes y derivaciones claras.
- 4 Promover incentivos y marcos normativos para la contratación.**
Las experiencias muestran que la voluntad empresarial crece cuando hay respaldo institucional y políticas públicas coherentes.
- 5 Sistematizar y compartir aprendizajes.**
Convertir las experiencias en guías, sellos o herramientas prácticas para otras empresas y organizaciones.
- 6 Diseñar trayectorias de inclusión laboral progresivas.**
No pensar la contratación como punto de partida, sino como parte de un recorrido que incluya preparación previa y acompañamiento posterior.
- 7 Formalizar compromisos del sector privado.**
Traducir la voluntad en protocolos, tutorías internas, ajustes de procesos de selección y asignación de recursos.
- 8 Fortalecer el rol del Estado como articulador.**
Especialmente en la coordinación interinstitucional, el acceso a derechos básicos y el acompañamiento post-egreso.
- 9 Incorporar una perspectiva de género e interseccionalidad explícita.**
Reconocer las desigualdades estructurales que atraviesan las trayectorias de las mujeres liberadas y ajustar las respuestas en consecuencia.
- 10 Sostener espacios de sensibilización y aprendizaje colectivo.**
La transformación cultural en empresas e instituciones requiere procesos continuos, no acciones aisladas.

¿CÓMO PASAR DEL COMPROMISO A LA ACCIÓN?

La inclusión sociolaboral de mujeres liberadas comienza con decisiones concretas. No requiere esfuerzos aislados, sino voluntad, información y articulación. Empieza por conocer, preguntar y explorar posibilidades. Cada empresa, independientemente de su tamaño o sector, puede iniciar este camino de manera gradual y acompañada.

Algunos primeros pasos posibles son:

- Adherir a redes y espacios de articulación empresarial, como la Red de empresas comprometidas con la inclusión sociolaboral, para compartir aprendizajes, buenas prácticas y apoyos técnicos.
- Establecer contacto con organizaciones de la sociedad civil especializadas, que trabajan en el acompañamiento de mujeres liberadas y pueden apoyar procesos de preselección, seguimiento y mediación.
- Revisar los filtros y criterios de reclutamiento, identificando requisitos innecesarios o excluyentes (antecedentes penales, brechas en la trayectoria laboral, sesgos de género) que limitan el acceso al empleo.
- Sensibilizar a los equipos de trabajo y liderazgos, promoviendo una cultura basada en derechos, no discriminación y trabajo decente.
- Explorar los incentivos y apoyos disponibles, incluyendo beneficios fiscales, programas públicos de empleo y mecanismos de acompañamiento estatal.
- Iniciar experiencias piloto, con cupos acotados y procesos de evaluación, que permitan aprender y ajustar sin asumir riesgos desmedidos.
- Conocer el Sello Crisálidas y las experiencias de las empresas reconocidas, para identificar aprendizajes, desafíos y buenas prácticas que demuestran que la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas es posible, viable y beneficiosa.

Dar el primer paso es una señal clara de compromiso con el desarrollo sostenible, la igualdad y la justicia social. Las empresas no solo tienen la capacidad de generar empleo: tienen la oportunidad de transformar vidas, fortalecer comunidades y construir un mercado laboral más inclusivo y humano.

El momento de actuar es ahora.

- **14.1.** Uruguay y la situación carcelaria

Uruguay enfrenta una situación crítica en materia penitenciaria: es el país con mayor tasa de encarcelamiento de América del Sur (449 PPL cada 100.000 habitantes), con un sistema que opera al 120% de su capacidad. La población carcelaria supera las 16.000 personas, presenta altos niveles de hacinamiento, déficit alimentario y problemas de salubridad. Casi la mitad es menor de 30 años, más del 7% son mujeres y cerca del 50% presenta analfabetismo, además de un alto consumo problemático de drogas.

Cada día en promedio 29 personas recuperan su libertad, generalmente sin empleo, sin redes de apoyo y, en algunos casos, sin documentación. Solo un 5% de las personas liberadas accede alguna vez a un empleo formal, mientras que la reincidencia alcanza el 30% el primer año y el 70% a los tres años, según datos oficiales. Las respuestas estatales y de la sociedad civil resultan insuficientes frente a más de 9.000 liberaciones anuales. (Encarcelamiento en Uruguay, 2025; Prensa Latina, 2025).

- **14.2.** Cinco datos esenciales sobre la inserción laboral de mujeres liberadas

- 1. Trayectorias previas de exclusión:**

La mayoría de las mujeres que egresan del sistema penitenciario en Uruguay proviene de contextos de pobreza y con empleos informales o inestables.

- 2. El antecedente penal limita el acceso al trabajo:**

La estigmatización sigue siendo una de las principales barreras para acceder a empleo formal, aun cuando las mujeres cuentan con formación o experiencia laboral.

- 3. La carga de cuidados condiciona la inserción laboral:**

Muchas mujeres retoman de inmediato el cuidado de hijas, hijos u otros familiares, lo que reduce sus posibilidades de acceder a trabajos estables y de jornada completa.

- 4. Capacitar no siempre garantiza empleo:**

Aunque existen instancias de formación durante la privación de libertad, la falta de articulación con el mercado laboral dificulta la inserción efectiva al egreso.

- 5. El trabajo reduce la reincidencia:**

El acceso a empleo digno, acompañado de apoyos institucionales y redes comunitarias, es clave para la autonomía económica y la no reincidencia.

Situación de las mujeres privadas de libertad

A partir del análisis de los datos provenientes del informe especial del Comisionado Parlamentario Penitenciario (2025) y de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (2024), se presentan a continuación los principales indicadores sobre la situación de las mujeres privadas de libertad.

Cifras generales de Uruguay

↳ Total de PPL a mediados de 2025: **16.064**

↳ Mujeres privadas de libertad: **1.426**

Crecimiento sostenido

↳ La población de mujeres privadas de libertad creció **18% anual**, casi **tres veces más que la masculina**. Pasaron de representar **5% en 2019 a más del 8% en 2024** del total del sistema penitenciario.

¿Quiénes son?

- **80%** tiene entre **19 y 39 años**
- **38%** es **menor de 30 años**
- **24% de las encuestadas se autoperciben afrodescendientes**, porcentaje que más **duplica** al de la población global afro del país. Trayectorias marcadas por **abandono escolar, precariedad laboral, situaciones de violencia y maternidad temprana**.

Principales causas de encarcelamiento

↳ Alta proporción condenada por **delitos vinculados al microtráfico de drogas**. Delitos asociados a economías de subsistencia y contextos de vulnerabilidad

Antecedentes de violencia y exclusión

↳ Presencia significativa de **violencia intrafamiliar y de pareja**. Historias previas de exclusión social y económica

Hijas e hijos en contexto de encierro

↳ El aumento del encarcelamiento femenino implicó más niñas y niños en prisión. A junio de **2025** conviven **68 niños** con sus madres, la mayoría tenía **menos de 2 años**.

- **14.3.** Mujeres privadas de libertad y empleo. Trayectorias laborales previas.

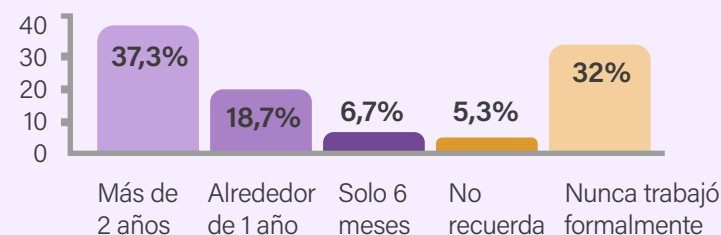
A partir del diagnóstico elaborado por Nómade Consultora (2023) para el Proyecto Crisálidas, se presenta a continuación un resumen de las condiciones y trayectorias previas a la privación de libertad.

68,3% tuvo alguna vez trabajo remunerado formal
32,0% nunca accedió a trabajo formal

El acceso es más bajo entre las más jóvenes (18–24) y se estabiliza a partir de los 25 años.

→ Duración del trabajo formal

La mayoría tuvo **trayectorias cortas e inestables**:



→ Sectores de inserción

La participación en el mercado formal se concentró en el **sector servicios**:

- Limpieza
- Atención al público (panaderías, carnicerías, restaurantes, supermercados)
- Fábricas
- Cuidados (residenciales, niñeras)



→ Precaridad e informalidad

En la mayoría de los casos:

- Trabajos **informales y temporales (changas)**
- **Condiciones precarias**
- Necesidad de **complementar ingresos**

Aparecen actividades **ilegales** como estrategia de subsistencia:
trabajo sexual, contrabando y venta de drogas.

→ Trabajo y cuidados

Muchos trabajos (especialmente informales):

- Se realizan **desde el hogar**
- Permiten conciliar con **tareas de cuidado**
- Se sostienen con **escasas redes de apoyo**
- Hogares **mayoritariamente monoparentales**

→ Diferencias territoriales

Acceso previo a trabajo formal:

- **Montevideo:** 77%
- **Salto:** 40%
- **Rivera:** casi inexistente

→ Ruptura antes del encierro

Entre quienes tuvieron trabajo formal:

- **42,7%** lo **perdió o dejó** antes del ingreso a prisión.
Estaban desocupadas o en la informalidad en los 2 años previos.
- **74,7%** Inactividad o informalidad de **2 años o más** antes del ingreso.

Las trayectorias laborales de las mujeres privadas de libertad están marcadas por la precariedad, la informalidad y la sobrecarga de cuidados, incluso cuando existe acceso previo al trabajo formal.

¿Qué se lleva tu organización de esta sección?

- **Dimensión del desafío en Uruguay:** comprender que la inclusión sociolaboral se da en un contexto penitenciario crítico, con altas tasas de encarcelamiento, reincidencia y liberaciones anuales sin redes ni empleo.
- **Información basada en datos:** contar con evidencia concreta sobre quiénes son estas mujeres y sus trayectorias previas de exclusión.
- **Comprensión del vínculo empleo-reincidencia:** reconocer que el acceso a trabajo digno y acompañado reduce significativamente la reincidencia y fortalece la autonomía económica.
- **Lectura realista del punto de partida laboral:** entender que muchas mujeres llegan al mercado de trabajo con trayectorias laborales interrumpidas, experiencias informales y escaso capital social.
- **Identificación de brechas territoriales:** las oportunidades laborales previas y posteriores son diferentes entre Montevideo y el resto del país.
- **Insumos para decisiones responsables:** disponer de datos que permitan diseñar procesos de selección, formación y acompañamiento ajustados a la realidad, evitando expectativas irreales o prácticas excluyentes.
- **Valor estratégico para la empresa:** comprender que la inclusión sociolaboral no es sólo una respuesta social, sino una oportunidad para contribuir a la cohesión social, reducir desigualdades y fortalecer una cultura empresarial comprometida con derechos y sostenibilidad.

En síntesis: esta sección brinda a tu empresa evidencia y contexto para comprender por qué la inclusión sociolaboral de mujeres liberadas es un desafío estructural en Uruguay y por qué el compromiso del sector empresarial resulta clave para generar cambios reales.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN CIVIL LIBERTIES UNION. (2017). *Back to business: How hiring formerly incarcerated jobseekers benefits your company (Trone Private Sector and Education Advisory Council to the ACLU)*. American Civil Liberties Union.
<https://www.aclu.org/report/back-business-how-hiring-formerly-incarcerated-job-seekers-benefits-your-company>
- BOGLIACCINI, J. A., FLORES-MACÍAS, G. A., & TEALDE, E. (2024). *Recidivism, labor markets, and prison conditions: Evidence from Uruguay*. *World Development*, 183, 106728.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106728>
- BREUER, E., REMOND M., LIGHTON S., PASSALAUQA, J., GALOUZIS, J., STEWART, K. AND SULLIVAN, E. (2021). *The needs and experiences of mothers while in prison and post-release: a rapid review and thematic synthesis*. *Health Justice* 9, 31.
<https://doi.org/10.1186/s40352-021-00153-7>
- BUSTOS, V. (21 de enero de 2019). *Reinserción femenina en Chile: inédito estudio UC sobre mujeres que transitan hacia la libertad*. Recuperado de: <https://www.uc.cl/noticias/reinsercion-femenina-en-chile-inedito-estudio-uc-sobremujeres-que-transitan-hacia-la-libertad/>
- CANTARELLI AMACORIA, A. (2024). *El trabajo de las mujeres privadas de libertad en Uruguay* (Tesis de grado). Universidad de Barcelona / repositorio digital. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/2445/216125>
- COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS (CIDH). (2023). *Informe sobre mujeres privadas de libertad en las Américas*. OEA. Recuperado de: <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/Informe-Mujeres-privadas-libertad.pdf>
- COMISIONADO PARLAMENTARIO PENITENCIARIO (2025) Informe especial. *Caso a caso y paso a paso*.
<https://parlamento.gub.uy/sites/default/files/DocumentosCPP/CASOACASOYPASOAPASO.pdf>
- COULOUTE, L. KOPF, D. (2018). *Out of Prison & Out of Work: Unemployment among formerly incarcerated people*. En *Prision Policy Initiative*.
<https://www.prisonpolicy.org/reports/outofwork.html>
- DAVIS, L. M., BOZICK, R., STEELE, J. L., SAUNDERS, J., & MILES, J. N. V. (2013). *Evaluating the effectiveness of correctional education: A meta-analysis of programs that provide education to incarcerated adults* (Research Report). RAND Corporation; U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance.
https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR266.html
- ENCARCELAMIENTO EN URUGUAY. (23 de noviembre de 2025). En Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Encarcelamiento_en_Uruguay&oldid=170621086
- INSTITUCIÓN NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS Y DEFENSORÍA DEL PUEBLO (2024). *Mujeres privadas de libertad: plazas, superpoblación y hacinamiento*.
<https://www.gub.uy/institucion-nacional-derechos-humanos-uruguay/sites/institucion-nacional-derechos-humanos-uruguay/files/documentos/publicaciones/Informe%20Mujeres%202024.pdf>
- LARROULET, P., DAZA, S., & BÓRQUEZ, I. (2023). *From prison to work? Job-crime patterns for women in a precarious labor market*. *Social science research*, 110, 102844.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36797001/>
- NACIONES UNIDAS (2014). *Handbook on Women and Imprisonment*.
https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/women_and_imprisonment_-_2nd_edition.pdf
- NACIONES UNIDAS (2024). *Global prison population and trends A focus on rehabilitation*.
https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/briefs/Prison_brief_2024.pdf

- NÓMADE CONSULTORA (2023). *Diagnóstico. Sobre la situación actual, las principales problemáticas y necesidades de las mujeres privadas de libertad en Uruguay*.
https://universidad.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2023/04/Diagnostico-MPL_v4-1.pdf
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2014). OECD Social, Employment and Migration Working Papers N.º 305.
<https://one.oecd.org/document/DELSA/ELSA/WD/SEM%282024%293/en/pdf>
- PRENSA LATINA. (15 enero 2025). Uruguay: la población carcelaria continúa creciendo. Recuperado de:
<https://www.plenglish.com/news/2025/01/15/prison-population-grew-in-uruguay/>
- PROYECTO CRISÁLIDAS (2023). *Pautas para la inclusión de las mujeres privadas de libertad en Uruguay*.
https://universidad.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2023/11/PAUTAS-PARA-LA-INCLUSI%C3%93N-DE-LAS-MUJERES-PRIVADAS-DE-LIBERTAD-EN-URUGUAY_v2-3.pdf
- RAMAKERS, A., NIEUWBEERTA, P., VAN WILSEM, J., & DIRKZWAGER, A. (2017). *Not Just Any Job Will Do: A Study on Employment Characteristics and Recidivism Risks After Release*. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 61(16), 1795–1818.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5669259/>
- SECOND CHANCE BUSINESS COALITION. (s. f.). *Why second chance hiring matters*. Second Chance Business Coalition.
<https://secondchancebusinesscoalition.org/why-it-matters>
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & CHARLES KOCH INSTITUTE. (2021). *Getting talent back to work report: New SHRM and CKI survey highlights value of workers with criminal records*. Society for Human Resource Management.
<https://www.shrm.org/about/press-room/new-shrm-cki-survey-highlights-value-workers-criminal-records>
- STANTON, A. E., KAKO, P., & SAWIN, K. J. (2016). Mental Health Issues of Women After Release From Jail and Prison: A Systematic Review. *Issues in mental health nursing*, 37(5), 299–331.
<https://doi.org/10.3109/01612840.2016.1154629>
- UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO (UM), (18 de marzo de 2025). El Plan Ve consolidó su impacto en la reinserción social: 19 mujeres privadas de libertad recibieron sus diplomas. Recuperado de:
<https://www.um.edu.uy/noticias/el-plan-ve-consolido-su-impacto-en-la-reinsercion-social-19-mujeres-privadas-de-libertad>
- URUGUAY. (2025). *Ley N.º 20.397, de 20 de febrero de 2025, que modifica la Ley N.º 19.973, de 13 de agosto de 2021, relacionada con la promoción del empleo para personas con discapacidad y personas liberadas*. Registro Oficial.
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/20397-2025>

MSN CONSULTORÍAS

MSN Consultorías trabaja de forma integral la diversidad, igualdad e inclusión desde Uruguay para toda la región. Acompañamos la transformación de organizaciones para identificar y reducir las brechas de género de tu organización, mejorar el clima laboral y aprovechar al máximo el talento de todas las personas.

Contribuye a que las organizaciones y personas se comprometan con la diversidad, equidad e inclusión para desarrollar transformaciones culturales hacia la igualdad en sus espacios de trabajo, y desarrollamos acompañamientos para la contratación de personas afro y trans en empresas.

Trabaja para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en la región para alcanzar espacios libres de violencia laboral.

A través de sus servicios, apoyamos especialmente a emprendimientos de mujeres afro, trans, con discapacidad y NIÑAS deportistas.

Link para más información



Contacto: María José Scaniello

Celular: (+598) 099 074 170

Email: msnconsultorias@gmail.com



