



# MANUAL SOBRE REINTEGRACIÓN

Guía práctica para el diseño,  
la implementación y la supervisión  
de la asistencia para la reintegración

Las opiniones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos no entrañan la expresión de opinión alguna por parte de la OIM sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En ese quehacer, trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los retos que plantea la migración a nivel operativo, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo socioeconómico a través de la migración, y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

---

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones  
División de Protección y Asistencia a los Migrantes  
17 Route des Morillons  
1211 Ginebra 19  
Suiza  
Teléfono: +41 22 717 91 11  
Fax: +41 22 798 61 50  
Correo electrónico: [hq@iom.int](mailto:hq@iom.int)  
Sitio web: [www.iom.int](http://www.iom.int)

---

© 2020 Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

ISBN 978-92-9068-836-5 (print)

ISBN 978-92-9068-837-2 (pdf)

#### Agradecimientos

Los autores – Roberto Biella-Battista, Georg Bolits, Hanna Mark y Andrea Salvini – quieren agradecer a Oussama El Baroudi, Nicolas Forte, Amanda Gardner, Karolina Krelinova, Joy Paone, Anastasia Warpinski y Chalank Yahya por la consolidación de este Manual. Agradecen asimismo a Nicola Graviano, Noëlle Darbellay, Nazanine Nozarian y todos los miembros del equipo de revisión técnica por sus valiosas contribuciones, así como a Robert Bartram por la edición del texto final y a Carmelo Torres por el diseño gráfico de esta obra.

La publicación de este Manual ha sido posible gracias al apoyo financiero del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) como parte del proyecto “Operationalizing an Integrated Approach to Reintegration (ORION)”, en el marco del programa “Safety, Support and Solutions in the Central Mediterranean Route” y del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), como parte del proyecto “Retorno y Reintegración en el Norte de Centroamérica.” Los puntos de vista de esta publicación son responsabilidad de la institución que los presenta y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación de datos o transmitida en manera alguna o por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, de fotocopia, de grabación o de cualquier otro tipo, sin el consentimiento previo por escrito del editor.

# MANUAL SOBRE REINTEGRACIÓN

Guía práctica para el diseño,  
la implementación y la supervisión  
de la asistencia para la reintegración

Si bien el proceso de reintegración ocurre en diferentes contextos de retorno, por ejemplo, el retorno de refugiados desplazados internos o excombatientes tras un conflicto, este Manual se centra en la asistencia de reintegración que se presta a los migrantes que no pueden o no están dispuestos a permanecer en el país de acogida o tránsito y optan por el retorno voluntario asistido o aquel organizado por el gobierno de acogida y otros interlocutores.





# PREFACIO

El retorno y la reintegración de los migrantes ocupan un lugar cada vez más destacado en la agenda de gobernanza de la migración. Para los países de acogida y tránsito, el retorno es un medio esencial que les permite ejercer el derecho soberano de determinar quién puede entrar y permanecer en el territorio nacional. Para los países de origen, el retorno puede tensar el tejido socioeconómico, especialmente cuando un gran número de personas retornan en un corto período de tiempo.

Al mismo tiempo, quienes retornan pueden tener dificultades para readaptarse y reconstruir sus vidas debido a muchos de los mismos factores económicos, sociales y psicosociales que los incitaron a migrar en primer lugar, particularmente si han permanecido durante largo tiempo fuera del país.

La OIM ha concebido los programas de retorno voluntario asistido y reintegración y viene llevándolos a cabo en todo el mundo desde hace más de 40 años. En consonancia con su mandato de larga fecha y sus conocimientos especializados multisectoriales, la OIM aboga por la adopción de políticas de reintegración orientadas a la sostenibilidad que respondan a las necesidades económicas, sociales y psicosociales de los migrantes que retornan, al tiempo que benefician a las comunidades de origen y abordan los desafíos estructurales que plantea la reintegración.

En los últimos años, se ha observado una importante progresión hacia políticas y prácticas de reintegración más amplias. Ello dimana de una mejor comprensión de este fenómeno entre los encargados de la formulación de políticas, los donantes y los profesionales, y de la creciente complementariedad entre las distintas esferas políticas, a saber, los responsables de la gestión del retorno y quienes promueven la cooperación para el desarrollo. Por consiguiente, la reintegración se ha convertido en una herramienta que puede contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Sin embargo, existen pocos instrumentos exhaustivos y de alcance mundial para orientar a los profesionales del ámbito de la reintegración en la prestación de asistencia a los migrantes que no pueden o no están dispuestos a permanecer en los países de acogida o tránsito, y que desean optar por el retorno voluntario asistido o el retorno organizado por el gobierno anfitrión u otros interlocutores.

Con este Manual, la OIM aspira a colmar la brecha existente, al compartir su propia experiencia y la de sus asociados, a efectos de brindar orientación práctica sobre el diseño, la aplicación y el seguimiento de la asistencia prestada con miras a la reintegración. El Manual se cimienta en el precepto de que la reintegración sostenible requiere la concertación de asociaciones sólidas, así como la adopción y aplicación de políticas y prácticas coordinadas entre las partes interesadas pertinentes a escala internacional, nacional y local.



**António Vitorino**

Director General

Organización Internacional para las Migraciones



# ÍNDICE

PRÓLOGO.....	1
Alcance del manual.....	1
Contenido.....	2
MÓDULO 1: UN ENFOQUE INTEGRADO DE LA REINTEGRACIÓN.....	5
Introducción.....	7
1.1 Comprender la migración de retorno.....	7
1.2 Comprender la reintegración.....	11
1.3 Enfoque integrado en materia de reintegración.....	13
1.4 Establecimiento de programas amplios de reintegración.....	15
Recursos útiles.....	33
MÓDULO 2: LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL.....	35
Introducción.....	37
2.1 La función de asesoramiento de los gestores de casos.....	39
2.2 Evaluación de las necesidades y competencias de la persona que retorna.....	46
2.3 Planificación y seguimiento de la reintegración.....	54
2.4 Asistencia económica para la reintegración.....	60
2.5 Asistencia social para la reintegración.....	77
2.6 Asistencia psicosocial para la reintegración.....	93
2.7 Cierre de casos.....	100
Recursos útiles.....	103
MÓDULO 3: LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL COMUNITARIO.....	105
Introducción.....	107
3.1 La definición de “comunidad” y la participación comunitaria.....	109
3.2 Evaluaciones y proyectos comunitarios.....	111
3.3 Asistencia económica para la reintegración a nivel comunitario.....	117
3.4 Asistencia social para la reintegración a nivel comunitario.....	130
3.5 Asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario.....	134
Recursos útiles.....	142
MÓDULO 4: LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL ESTRUCTURAL.....	143
Introducción.....	145
4.1 Colaboración, fortalecimiento de la capacidad y asunción de responsabilidades de los interlocutores.....	147
4.2 Una cooperación internacional eficaz.....	166
4.3 Fortalecimiento de los marcos normativos nacionales.....	174
Recursos útiles.....	180
MÓDULO 5: SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN.....	181
Introducción.....	183
5.1 El concepto de supervisión y evaluación.....	184
5.2 Planificación de la supervisión y la evaluación.....	190
5.3 Aplicación de un marco de supervisión.....	201
5.4 Cómo gestionar una evaluación.....	204
5.5 Aprendizaje y creación de conocimientos mediante la supervisión y la evaluación.....	208
Recursos útiles.....	210
ANEXOS.....	213
Anexo 1: Asesoramiento para gestores de casos.....	215
Anexo 2: Guía detallada sobre el apoyo para el desarrollo empresarial.....	259
Anexo 3: Modelo de plan de reintegración.....	274
Anexo 4: Herramientas de supervisión y evaluación.....	278
Anexo 5: Ejemplo completo de cuadrícula de viabilidad.....	300
Anexo 6: Matriz para la recopilación de información sobre los interlocutores.....	306
Anexo 7: Cómo subsanar las deficiencias de disponibilidad, calidad y accesibilidad en los servicios existentes.....	307
Anexo 8: Recopilación de información sobre los servicios: Proveedores de servicios y consideraciones más habituales.....	309
Anexo 9: Ejemplos de perfiles de personal para programas de reintegración.....	312
Anexo 10: Términos fundamentales incluidos en el manual.....	314
Anexo 11: Documento de orientación para incorporar consideraciones ambientales y climáticas en los programas de reintegración.....	318

# LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1.1:	Ejemplos de preguntas para recopilar información sobre los marcos, las disposiciones y las políticas de atención de la salud mental.....	21
Cuadro 1.2:	Ejercicio de recopilación de información sobre los interlocutores.....	23
Cuadro 1.3:	Descripción general de diferentes herramientas de evaluación del mercado de trabajo y el sistema de mercado.....	28
Cuadro 2.1:	Factores individuales que pueden influir en la reintegración.....	38
Cuadro 2.2:	Criterios de decisión para elegir entre asistencia en efectivo y asistencia en especie.....	57
Cuadro 2.3:	Preparación de un programa de formación de aprendices.....	69
Cuadro 2.4:	Cómo facilitar el acceso a una vivienda segura, satisfactoria y asequible.....	79
Cuadro 2.5:	Cómo facilitar el acceso a una atención médica adecuada y suficiente.....	84
Cuadro 2.6:	Formas que adopta la violencia de género.....	87
Cuadro 2.7:	Cómo facilitar el acceso a la justicia y los derechos.....	92
Cuadro 2.8:	Marco de resultados sobre acontecimientos disruptivos.....	95
Cuadro 3.1:	Preguntas de investigación para evaluar una comunidad en profundidad.....	113
Cuadro 3.2:	Ventajas y desventajas de los proyectos de reintegración basados en la comunidad.....	115
Cuadro 3.3:	Enfoques de proyectos de reintegración basados en la comunidad.....	116
Cuadro 3.4:	Elaboración, selección, implementación, supervisión y evaluación de actividades colectivas de generación de ingresos.....	121
Cuadro 3.5:	Proceso de evaluación para la inclusión de personas que retornan en proyectos de desarrollo local existentes.....	126
Cuadro 4.1:	Categoría, pertinencia y función de los interlocutores.....	149
Cuadro 4.2:	Elaboración de una estrategia de colaboración con el sector privado.....	154
Cuadro 4.3:	Dificultades relacionadas con la reintegración que pueden abordarse a través de asociaciones con el sector privado.....	155
Cuadro 4.4:	Apoyo a las autoridades en el país de origen.....	156
Cuadro 4.5:	Incorporación del desarrollo de la capacidad en los programas de reintegración.....	159
Cuadro 4.6:	Ejemplos de actividades de creación y fortalecimiento de la capacidad.....	160
Cuadro 4.7:	Condiciones previas para incorporar satisfactoriamente el retorno y la reintegración en los marcos normativos.....	176
Cuadro 4.8:	Posibles oportunidades para incorporar el retorno y la reintegración en diferentes políticas y estrategias.....	177
Cuadro 5.1:	Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación.....	188
Cuadro 5.2:	Ilustración de una teoría del cambio: Enfoque integrado en materia de reintegración.....	193
Cuadro 5.3:	Modelo de matriz de resultados.....	194
Cuadro 5.4:	Marco de supervisión de resultados.....	196
Cuadro 5.5:	Cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al planificar y realizar evaluaciones.....	206
Cuadro A.1:	A continuación, pone de relieve algunas manifestaciones de angustia o desasosiego:.....	228
Cuadro A.2:	Manifestaciones psicológicas y físicas de los trastornos mentales.....	237
Cuadro A.3:	Módulos obligatorios de la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial.....	264
Cuadro A.4:	Etapas del desarrollo empresarial en las que los microcréditos pueden contribuir al éxito empresarial.....	270
Figura 2.1:	Pasos para la primera sesión de asesoramiento para la reintegración.....	42
Figura 2.2:	Evaluaciones que se recomienda llevar a cabo antes de elaborar un plan de reintegración.....	46
Figura 2.3:	Pasos para evaluar las capacidades de una persona que retorna.....	51
Figura 2.4:	Ejemplo de modelo W.....	59
Figura 2.5:	Proceso integrado de selección, capacitación y ampliación para ofrecer apoyo para el desarrollo empresarial.....	73
Figura 3.1:	El ecosistema de una persona que retorna.....	110
Figura 4.1:	Modelo gradual de colaboración.....	148
Figura 4.2 :	Proceso para establecer un mecanismo de coordinación específico en función del contexto.....	162
Figura 4.3:	Diagrama de flujo para lograr una coordinación internacional eficaz en los programas de reintegración.....	167
Figura 4.4:	Posibles modalidades de cooperación internacional para apoyar programas de reintegración.....	169
Figura 4.5:	Proceso gradual para incorporar el retorno y la reintegración en las estrategias y políticas de migración y desarrollo.....	177
Figura 5.1:	Ciclo de planificación, supervisión y evaluación.....	185
Figura 5.2:	Preguntas fundamentales de supervisión y evaluación.....	187
Figura A.1:	Elementos de la empatía.....	215
Figura A.2:	Paradigma del enfoque psicosocial.....	223
Figura A.3:	El modelo W.....	256



# PRÓLOGO

En los últimos años, la movilidad humana se ha incrementado a escala mundial debido a factores como la búsqueda de mejores oportunidades en el extranjero, las crisis naturales y provocadas por el hombre, la degradación ambiental y una mayor difusión de información como consecuencia de las mejoras tecnológicas. El aumento de los flujos migratorios ha venido acompañado de un mayor número de migrantes que regresan a sus países de origen. Los motivos de estos migrantes para regresar a sus hogares comprenden desde el deseo de reunirse con su familia, la falta de reconocimiento jurídico y el cambio en las condiciones del país de acogida o de origen hasta la sensación de haber completado con éxito la experiencia migratoria y el deseo de comenzar una nueva etapa en su país de origen. El retorno suele ir seguido de un proceso de reinserción o reincorporación del migrante en la sociedad, generalmente conocido como “reintegración”.

Aunque el retorno y la reintegración pueden producirse de manera espontánea, sin la asistencia de agentes externos, cada vez más interlocutores de la esfera humanitaria y del ámbito del desarrollo reconocen que la reintegración es un fenómeno complejo y multidimensional que requiere una respuesta holística y deliberada.

## Alcance del manual

El presente manual ofrece orientación práctica para diseñar, implementar, supervisar y evaluar programas de asistencia para la reintegración. Aunque la reintegración puede producirse en diferentes contextos de retorno, por ejemplo, tras un retorno espontáneo, forzoso, o voluntario y asistido, o un desplazamiento interno, este documento se centra en el contexto de la gestión de la migración y en la asistencia que en ese contexto se proporciona a los

migrantes que no pueden o no quieren permanecer en su país de acogida. Por esta razón, no tienen cabida en este manual la reintegración de desplazados internos o el desarme, la desmovilización y la reintegración de excombatientes.

El manual constituye una herramienta práctica y ha sido diseñado para su utilización por una variedad de interlocutores que prestan apoyo en materia de reintegración en diferentes niveles y fases: desarrolladores de proyectos, gestores de proyectos y casos, pero también formuladores de políticas y otros expertos en reintegración. Se parte de la premisa de que la asistencia para la reintegración tiene por objeto fomentar la reintegración sostenible de las personas que retornan y requiere un enfoque pangubernamental. En la práctica, este enfoque se logra adoptando políticas coordinadas y armonizando las prácticas empleadas por los interlocutores pertinentes en los niveles internacional, regional, nacional y local. Aunque muchos agentes tendrán interés en leer todos los módulos del manual, cada módulo está dirigido a un grupo específico de destinatarios.

El manual tiene en cuenta que el alcance, la financiación y la magnitud de los programas de reintegración pueden variar considerablemente: cada tipo de iniciativa de reintegración depende de diversos factores, como el contexto local de retorno, las prioridades de los donantes, el perfil y las necesidades de las personas que retornan y el número de personas que retornan a un determinado país, comunidad o localidad, por mencionar solo algunos ejemplos. Por ello, la finalidad del documento no es establecer procedimientos operativos estándar aplicables a todos los contextos, sino ofrecer una herramienta completa para ser utilizada de manera flexible según las condiciones de implementación específicas de cada contexto. En resumidas cuentas, se trata de una caja de herramientas de la que se pueden extraer las iniciativas más adecuadas y convenientes para cada contexto.

Asimismo, el manual proporciona orientación sobre cómo evaluar los recursos disponibles, el entorno local y el perfil de las personas que retornan y contiene actividades que pueden ponerse en marcha y adaptarse a las necesidades de cada beneficiario. Por último, puede utilizarse para promover la recaudación de recursos financieros adicionales y el establecimiento de asociaciones en materia de reintegración.

## Contenido

El presente manual se divide en cinco módulos. Los interesados pueden leer los cinco módulos en orden o seleccionar las secciones que consideren más relevantes para cada cual (*consulte el cuadro de recomendaciones, más adelante*). En cualquier caso, conviene que todos los interesados lean el módulo 1, que contiene una descripción general del enfoque y las premisas del manual.

## Diseño



- En el módulo 1, que lleva por título “Un enfoque integrado de la reintegración”, se describen los conceptos básicos del retorno y la reintegración y se explica el enfoque integrado en materia de reintegración que aplica la OIM. Asimismo, se presentan las cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al elaborar un programa completo de reintegración, en particular las relativas a la evaluación, la dotación de personal y la preparación de presupuestos.

## Implementación



- En el módulo 2, titulado “La asistencia para la reintegración a nivel individual”, se describen los pasos recomendados para prestar asistencia a las personas que retornan, teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y psicosocial de la reintegración.



- En el módulo 3, que lleva por título “La asistencia para la reintegración a nivel comunitario”, se proporciona orientación para evaluar las necesidades comunitarias e implicar a la comunidad en las actividades de reintegración. También se ofrecen ejemplos de iniciativas de reintegración de carácter comunitario que se centran en las dimensiones económica, social y psicosocial.



- En el módulo 4, titulado “La asistencia para la reintegración a nivel estructural”, se proponen diferentes maneras de fortalecer la capacidad de los agentes y promover la colaboración y la asunción de responsabilidades de los interlocutores en la elaboración de programas de reintegración. Asimismo, se recomiendan diferentes enfoques para incorporar la reintegración en las políticas y las estrategias existentes.

## Supervisión y evaluación



- En el módulo 5, que lleva por título “La supervisión y la evaluación de la asistencia para la reintegración”, se proporcionan directrices y herramientas para diseñar programas, supervisar intervenciones y realizar evaluaciones que potencien la eficacia y el aprendizaje.

Los anexos contienen otras herramientas útiles y orientación adicional sobre intervenciones de reintegración específicas.

En el siguiente cuadro, se señalan a grandes rasgos los principales destinatarios de cada módulo. Aunque todos los agentes que intervienen en programas de reintegración pueden beneficiarse de la lectura completa del presente manual, algunas secciones interesarán más a unos agentes que a otros debido al papel operacional que cada uno de ellos desempeña en la elaboración de los programas.

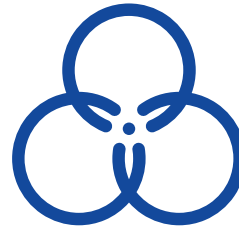
Módulo	Destinatarios
<b>Módulo 1: Un enfoque integrado de la reintegración</b>	<p>Todos los interlocutores del ámbito de la reintegración deben comprender el enfoque integrado que se ha de aplicar en este ámbito, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestores y desarrolladores de proyectos</li> <li>• gestores de casos y otros miembros del personal</li> <li>• proveedores de servicios</li> <li>• gobierno local</li> <li>• gobierno nacional</li> <li>• asociados en la implementación</li> <li>• donantes</li> <li>• oficiales de supervisión y evaluación</li> </ul>

<b>Módulo 2:</b> La asistencia para la reintegración a nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestores y desarrolladores de proyectos</li> <li>• gestores de casos y otros miembros del personal</li> <li>• asociados en la implementación</li> <li>• proveedores de servicios (capítulos pertinentes)</li> <li>• gobierno local (de acogida y de origen)</li> <li>• formuladores de políticas</li> </ul>
<b>Módulo 3:</b> La asistencia para la reintegración a nivel comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formuladores de políticas</li> <li>• gestores y desarrolladores de proyectos</li> <li>• gestores de casos y otros miembros del personal</li> <li>• gobierno local (de origen)</li> <li>• asociados en la implementación</li> <li>• proveedores de servicios</li> </ul>
<b>Módulo 4:</b> La asistencia para la reintegración a nivel estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestores y desarrolladores de proyectos</li> <li>• gobierno nacional (de acogida y de origen)</li> <li>• gobierno local (de acogida y de origen)</li> <li>• proveedores de servicios (nacionales)</li> <li>• asociados locales</li> <li>• donantes</li> </ul>
<b>Módulo 5:</b> La supervisión y la evaluación de la asistencia para la reintegración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestores y desarrolladores de proyectos</li> <li>• gestores de casos y otros miembros del personal</li> <li>• donantes</li> <li>• oficiales de supervisión y evaluación</li> </ul>

Al principio de cada módulo, se incluye una lista de ideas principales en la que se destaca información importante para el lector.

El presente manual se sustenta en la experiencia de la OIM en materia de reintegración. Gracias a su presencia en todo el mundo, la OIM se encuentra en una posición privilegiada para compartir los conocimientos especializados adquiridos a lo largo de años de conceptualización e implementación de programas de reintegración. Así pues, el manual presenta numerosos estudios de caso y ejemplos prácticos del lugar y el modo en que la OIM y otros asociados han materializado las ideas y los conceptos que aquí nos ocupan. Asimismo, se hace hincapié en la importancia de establecer sinergias con los asociados pertinentes y colaborar estrechamente con ellos para conseguir los mejores resultados posibles en contextos que a menudo revisten gran complejidad.

En el caso de la reintegración de los menores y sus familias, es necesario realizar evaluaciones especiales y tener en cuenta cuestiones específicas. Los módulos descritos anteriormente no abordan este asunto; sin embargo, las próximas ediciones del manual incluirán una sección específica sobre reintegración de menores y familias, en la que ya se está trabajando.



MÓDULO  
.....

1

# UN ENFOQUE INTEGRADO DE LA REINTEGRACIÓN

## Ideas principales

- La migración de retorno tiene lugar en diferentes condiciones o circunstancias. Ello plantea retos y oportunidades para el proceso de reintegración.
- La reintegración sostenible se logra cuando las personas que retornan alcanzan un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social y bienestar psicosocial que les permite transformar sus futuras decisiones de migrar en una cuestión de elección y no de necesidad.
- La OIM reconoce que el complejo proceso de reintegración requiere una respuesta holística en los niveles individual, comunitario y estructural que se base en las necesidades de los beneficiarios.
- Un objetivo fundamental del proceso de reintegración es que los migrantes que retornan, sus familias y sus comunidades lideren y asuman la responsabilidad del proceso a través de la participación activa y el empoderamiento.
- Los programas de reintegración deben elaborarse e implementarse a través de la evaluación y el aprendizaje continuos, a fin de comprender el contexto amplio y aprovechar las iniciativas de reintegración existentes.
- Las asociaciones sólidas con interlocutores fundamentales se traducen en procesos de reintegración más eficaces y sostenibles.



Gestores y desarrolladores de proyectos



Gestores de casos y otros miembros del personal



Proveedores de servicios



Gobierno local



Gobierno nacional



Asociados en la implementación de proyectos



Donantes



Oficiales de supervisión y evaluación



# INTRODUCCIÓN

La migración de retorno es un fenómeno complejo al que se asocian diversos retos que en los últimos años han sido objeto de un mayor reconocimiento. Los migrantes regresan por una variedad de razones y en el marco de diferentes regímenes jurídicos. Regresan de manera voluntaria o involuntaria. Los programas de retorno voluntario asistido y reintegración, que procuran facilitar una reintegración sostenible, están ganando terreno y apoyo entre los interlocutores debido a que se consideran cada vez más como herramientas esenciales para la gestión de la migración. El enfoque integrado de la OIM en materia de reintegración sostenible aborda las necesidades de los migrantes a nivel individual, desde una perspectiva comunitaria y en el marco de la organización general de los Estados.

## 1.1 Comprender la migración de retorno

La migración de retorno es una parte integral de la movilidad humana. El “retorno” es el acto o proceso de volver o ser devuelto al punto de partida. Se asocia frecuentemente con el regreso a la cultura, la familia y el hogar propios<sup>1</sup> y puede producirse dentro de las fronteras de un país, como en el caso de un desplazado interno que regresa a su hogar, o a través de fronteras internacionales, entre un país de acogida y un país de origen. Este último caso suele ser el de los trabajadores migrantes, los refugiados, los solicitantes de asilo o los migrantes irregulares.

La migración de retorno, al igual que la migración en general, es un fenómeno complejo, pero no en absoluto un fenómeno excepcional. Cuando las personas abandonan sus países, suelen hacerlo con la esperanza de regresar algún día a sus orígenes. Este es generalmente el caso de las personas que migran por razones positivas como estudiar o trabajar, pero sobre todo de quienes migran por razones forzosas y cuyo retorno suele estar supeditado a una mejora en la situación que las obligó a marcharse. Algunos migrantes nunca regresan. Muchos otros lo hacen, pero en una variedad de circunstancias diferentes.

No obstante, el mero hecho de que una persona regrese al país o lugar en el que ha residido anteriormente no significa que la reintegración sea un proceso sencillo. Para algunas personas, el retorno está plagado de dificultades (*consulte el estudio de caso 1, más adelante, para obtener un ejemplo al respecto*).

En los últimos años, se observa un mayor reconocimiento de las dificultades, como las descritas en el estudio de caso 1, que afrontan los migrantes que retornan. Existe una mayor conciencia sobre la necesidad de velar por que la reintegración sea sostenible y beneficiosa tanto para las personas que retornan y sus familias como para las comunidades y los países de origen. La comprensión del carácter pluridimensional y multinivel del proceso de reintegración que acompaña a la migración de retorno es fundamental para elaborar e implementar programas de asistencia para la reintegración que den buenos resultados.

<sup>1</sup> Es posible que los migrantes no regresen a sus comunidades de origen, sino a otras localidades de su país de origen. Del mismo modo, la migración de retorno puede abarcar el “retorno” a un tercer país, distinto al país de origen del migrante. No obstante, a los efectos del presente manual, nos referiremos únicamente al retorno al país de origen y a la reintegración en ese país.



## Estudio de caso 1: Orientación cultural en El Salvador

Algunos migrantes que regresan a El Salvador han pasado muchos años en el extranjero y carecen de redes de apoyo en sus comunidades de origen. En ocasiones, estas personas solo hablan inglés y no cuentan con documentos de identidad salvadoreños. A veces llegan con antecedentes penales en los Estados Unidos de América y regresan a El Salvador porque han sido expulsados de aquel país. Todos estos factores afectan a la autosuficiencia económica de las personas que retornan. Asimismo, influyen en su bienestar psicosocial y su capacidad de integración social y, en definitiva, impiden su reintegración sostenible.

Para prestar asistencia a estos migrantes desarraigados, la OIM en El Salvador ha puesto en marcha un programa piloto encaminado a abordar sus necesidades específicas. Sin embargo, resulta especialmente difícil prestar asistencia en estos casos: como solo representan un pequeño porcentaje del total de migrantes que retornan, estas personas pueden pasar desapercibidas, lo cual también dificulta la realización de evaluaciones específicas de sus necesidades.

La OIM presta asistencia a este grupo de personas vulnerables una vez que la Dirección General de Migración de El Salvador las deriva a otros servicios tras aplicar un protocolo específico de derivación rápida.

Los migrantes que regresan no suelen disponer de redes personales de apoyo a las que recurrir tras su regreso, así que la asistencia incluye un paquete de emergencia compuesto por alimentos, ropa, vales de transporte y alojamiento para tres meses. También pueden recibir apoyo para conseguir documentación. La OIM complementa esta asistencia directa con cursos de idiomas y talleres de orientación cultural que se imparten tanto en inglés como en español. Las sesiones incluyen información cultural sobre El Salvador y asesoramiento sobre gastos, acceso a viviendas e incorporación al mercado de trabajo. Asimismo, la OIM proporciona asistencia psicosocial en la forma de asesoramiento individual o mediante grupos de apoyo y talleres. Estas sesiones ayudan a los beneficiarios a establecer nuevos vínculos con sus comunidades y los servicios disponibles en el lugar.



### Consejos para tener éxito:

- Considere la posibilidad de fortalecer la capacidad de los proveedores de apoyo psicosocial como parte de la iniciativa.

## 1.1.1 Los tipos de retorno y las motivaciones

No existe una categorización universal del retorno. Sin embargo, varias subcategorías están relacionadas con la duración prevista del retorno, el nivel de asistencia recibido (si procede), las diferentes maneras en que el retorno tiene lugar y las personas que participan en el proceso.

- **Duración prevista del retorno:** El retorno puede ser permanente o temporal. La opción preferida de los migrantes altamente cualificados que desean contribuir al desarrollo de su país de origen transmitiendo los conocimientos y las experiencias adquiridos en el extranjero suele ser el retorno temporal.



- **Retorno con o sin apoyo:** El retorno espontáneo ocurre cuando las personas deciden y retornan por su propia cuenta. El retorno asistido tiene lugar cuando el Estado o un tercer país ofrece a los migrantes asistencia financiera y logística para el retorno y, en ocasiones, para la reintegración.
- **Retorno voluntario o involuntario:** El retorno involuntario o forzoso es el acto de devolver a una persona, en contra de su voluntad, a su país de origen, un lugar de tránsito o un tercer país que acepta recibirla, generalmente en aplicación de una disposición o decisión administrativa o jurídica. El retorno voluntario es el retorno con o sin asistencia al país de origen o de tránsito, o a otro país, que se fundamenta en la voluntad de la persona que retorna<sup>2</sup>. Sin embargo, el hecho de que un migrante decida regresar no siempre significa que su deseo de retornar es inequívoco. Es posible que otras opciones sean limitadas, por ejemplo, que el migrante carezca de oportunidades económicas o no tenga derecho a permanecer en el territorio de un determinado Estado<sup>3</sup>. No existe una definición consensuada de retorno voluntario. Algunos agentes consideran que el retorno solo es voluntario si los migrantes tienen la posibilidad de permanecer legalmente en el país de acogida. Según estos agentes, cuando un migrante tiene la obligación jurídica de abandonar el país de acogida y decide emprender el retorno por su propia voluntad, el retorno debe describirse como obligado, mandatorio, obligatorio o aceptado<sup>4</sup>. Otros consideran que el retorno voluntario debe entenderse en un sentido más amplio: será voluntario si los migrantes pueden expresar su voluntad de retornar, incluso ante la ausencia de opciones legales para permanecer en el país de acogida, siempre que se cumplan otras condiciones. Para la OIM, se considerará que existe voluntariedad en el contexto del retorno voluntario asistido y la reintegración si se dan dos condiciones: a) la libertad de elección, que se define por la ausencia de presiones físicas o psicológicas para acogerse a un programa de retorno voluntario asistido y reintegración; y b) una decisión informada, que requiere la disponibilidad de información actualizada, imparcial y fiable en la que fundamentar la decisión<sup>5</sup>. El presente manual sigue este último planteamiento.

Al margen de los marcos jurídicos que rigen el retorno, los migrantes regresan por diversas razones. Entre ellas se incluyen la mejora de las condiciones políticas, económicas o sociales del país de origen, así como las consideraciones familiares y otras cuestiones personales. Algunos migrantes regresan con arreglo a un plan, después de haber completado sus estudios o un contrato de trabajo o haber logrado un objetivo específico. Determinadas dificultades en el país de acogida también pueden contribuir a la decisión de emprender el retorno, como la falta de oportunidades económicas, las trabas lingüísticas, el aislamiento social, la discriminación o la falta de familiaridad con el entorno cultural. Algunas personas regresan para pasar la última etapa de su vida en su lugar de origen. A menudo, también se citan las obligaciones familiares (cuidado de familiares enfermos o ancianos, o protección de los miembros vulnerables de la familia) como razones para retornar.

Las motivaciones para retornar son dinámicas y, por lo tanto, están sujetas a cambios. Por ejemplo, después de recibir una decisión negativa sobre su solicitud de asilo, un solicitante de asilo que tiene dificultades para adaptarse al país de acogida y echa de menos a su familia tal vez decida regresar a casa en lugar de recurrir la decisión.

<sup>2</sup> Glosario de la OIM sobre Migración (2019).

<sup>3</sup> Los Estados deben adherirse al principio de no devolución. Los programas de retorno voluntario asistido y reintegración deben tener en cuenta las cuestiones de seguridad, como el nivel general de seguridad, y las dificultades operacionales que pueden influir en la prestación de asistencia para el retorno y la reintegración. Los retornos a determinadas regiones o países tal vez tengan que limitarse o suspenderse si uno de estos factores o una combinación de ellos pone en peligro la seguridad de los migrantes o del personal que interviene en la prestación de asistencia para el retorno voluntario asistido y la reintegración.

<sup>4</sup> Newland, K., y B. Salant, "Balancing Acts: Policy Frameworks for Migrant Return and Reintegration". Washington, D. C.: Migration Policy Institute (2018) y Consejo Europeo sobre Refugiados y Exiliados (CERE), "Voluntary Departure and Return: Between a Rock and a Hard Place. ECRE's Analysis of European Practices in the Area of Return Including 'Voluntary Departures' and Assisted Return, with its Recommendations to the EU" (2018).

<sup>5</sup> Para más información, consulte el documento *Un marco para el retorno voluntario asistido y la reintegración* (OIM, 2018).

Las diversas motivaciones para retornar pueden influir poderosamente en la experiencia de reintegración de cada persona. El presente manual ofrece ejemplos de iniciativas de reintegración que pueden ponerse en marcha para diferentes tipos de retornos, ya sean forzosos o voluntarios. Aun así, la OIM sostiene que se debe optar preferentemente por el retorno voluntario y promover este tipo de retorno frente al retorno forzoso: de este modo, no solo se ofrece a los migrantes la posibilidad de elegir, sino también de prepararse para el retorno, lo cual contribuye positivamente al proceso de reintegración<sup>6</sup>.

Los autores de este manual también sostienen que la reintegración comienza antes de que el migrante regrese a su país de origen. Siempre que sea posible, los migrantes, así como los asociados y las organizaciones que trabajan en el ámbito de la reintegración, deben recibir ayuda para preparar el proceso de reintegración antes de la partida. Esta preparación puede abarcar la realización de evaluaciones individuales y la prestación de asesoramiento inicial sobre la reintegración en el país de acogida, así como la previsión de derivaciones o asociaciones en el país de origen. Los migrantes que no logran preparar adecuadamente su retorno antes de la partida tal vez necesiten más ayuda con su reintegración en el país de origen.

### 1.1.2 La evolución de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración

Cada vez es más frecuente que los Estados ofrezcan apoyo administrativo, logístico o financiero para el retorno voluntario a los migrantes que no pueden o no desean permanecer en el país de acogida. A través de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración se presta apoyo administrativo, logístico y financiero, incluida asistencia para la reintegración, a los migrantes que no pueden o no desean permanecer en el país de acogida o de tránsito y deciden regresar a su país de origen<sup>7</sup>. La OIM lleva desde 1979 poniendo en marcha programas de retorno voluntario asistido y reintegración y ha prestado apoyo humanitario y digno para el retorno y la reintegración a más de 1,6 millones de personas en todo el planeta. A menudo entendido como una manera de combatir la migración irregular, el retorno voluntario asistido suele ser para los gobiernos una opción más rentable y expeditiva desde el punto de vista administrativo que otras gestiones como la detención o la expulsión. Para el migrante, el retorno voluntario ofrece una alternativa más humana que el retorno forzoso. El retorno voluntario también ofrece una solución a los migrantes en situación irregular que son particularmente vulnerables a la discriminación, la violencia, la explotación y el abuso y corren el riesgo de ser explotados por organizaciones delictivas dedicadas a la trata de personas y el tráfico de migrantes. Para el país de origen, el retorno voluntario suele ser más políticamente aceptable y menos delicado, como tema, que el retorno forzoso.

Los beneficiarios de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración pueden ser migrantes en situación tanto regular como irregular. Entre estos beneficiarios se incluyen migrantes desamparados; solicitantes de asilo que, tras haber recurrido su solicitud, deciden no continuar el trámite; trabajadores migrantes cuyo contrato está a punto de extinguirse; o personas que han superado el plazo de estancia

<sup>6</sup> La OIM tiene prohibido, conforme a lo dispuesto en su Constitución, involucrarse directa o indirectamente en procesos de retorno forzoso. No obstante, reconoce que los migrantes que retornan forzosamente pueden encontrarse en situaciones de vulnerabilidad y necesitar asistencia para la reintegración socioeconómica en la misma medida que un migrante que ha retornado voluntariamente y al que la OIM presta asistencia en el marco de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración (consulte la sección 1.1.2). En los contextos en que no participa ni en la organización ni en la facilitación del retorno, la OIM puede intervenir en la etapa posterior a la llegada del migrante a través de actividades de reintegración.

<sup>7</sup> La labor de la OIM en materia de retorno voluntario asistido y reintegración se rige por el *marco para el retorno voluntario asistido y la reintegración*, que aprovecha la dilatada contribución de la OIM en este ámbito y marca un hito importante en el compromiso de la Organización con el retorno voluntario asistido y la reintegración.

previsto en su visado<sup>8</sup>. Con el paso de los años, los conceptos y las prácticas de retorno voluntario asistido y reintegración han experimentado cambios importantes, debido principalmente a los cambiantes contextos en que se llevan a cabo los programas de retorno voluntario asistido y reintegración<sup>9</sup>.

Los programas de retorno voluntario asistido y reintegración han traspasado gradualmente las fronteras de Europa y ahora forman parte de las políticas nacionales y las prácticas de migración de retorno de países de África, Asia y el Pacífico, las Américas y los Balcanes Occidentales. Cada vez se producen más retornos voluntarios desde los llamados países de tránsito, así como un mayor volumen de retornos voluntarios dentro del hemisferio sur, en particular dentro de Oriente Medio y en el continente africano, y aumentan las vulnerabilidades a la que se exponen los migrantes debido a la existencia de rutas migratorias peligrosas. En los últimos años, también han aumentado el número y la variedad de agentes que financian o ponen en marcha programas de retorno voluntario y reintegración.

Es importante señalar que los agentes del desarrollo han mostrado recientemente un renovado interés por la sostenibilidad de la reintegración. Los programas de retorno voluntario asistido y reintegración no fueron concebidos inicialmente como una herramienta de desarrollo para los países de origen, sino como un instrumento de gestión de la migración encaminado a facilitar el retorno humano y digno de los migrantes que no pueden o no desean permanecer en sus respectivos países de acogida. Por esta razón, los principales donantes de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración han sido tradicionalmente los ministerios de interior y sus equivalentes a nivel regional o internacional. Con el paso de los años, la asistencia para la reintegración se ha ido incorporando progresivamente en intervenciones de retorno voluntario asistido, primero bajo la forma de ayudas limitadas en efectivo y, más tarde, como paquetes más completos de apoyo a las personas que retornan. Este cambio positivo puso de manifiesto el reconocimiento de que era necesario prestar asistencia a los migrantes tras su retorno para facilitar una reintegración sostenible.

El interés mostrado recientemente por los agentes del desarrollo ha modificado el planteamiento relativo a los objetivos fundamentales de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración. Como resultado, actualmente se presta una mayor atención al papel que las comunidades de origen pueden desempeñar en el diseño y la implementación de programas eficaces de reintegración en beneficio de todos. Este cambio ha colocado el foco en la necesidad de aumentar la asunción de responsabilidades a nivel local y reforzar las estructuras y capacidades de los servicios de retorno y reintegración, en consonancia con los planes de desarrollo establecidos.

## 1.2 Comprender la reintegración

La reintegración generalmente se define como un proceso pluridimensional que permite a las personas restablecer las relaciones económicas, sociales y psicosociales necesarias para preservar su vida, sus medios de subsistencia y su dignidad y lograr integrarse en la vida cívica<sup>10</sup>.

Las nociones de retorno y reintegración están íntimamente ligadas a la de sostenibilidad. Si bien no existe una definición universalmente aceptada del término “reintegración sostenible”, la OIM, como parte de su enfoque

8 Los Estados deben adherirse al principio de no devolución. Los programas de retorno voluntario asistido y reintegración deben tener en cuenta las cuestiones de seguridad, como el nivel general de seguridad, y las dificultades operacionales que pueden influir en la prestación de asistencia para el retorno y la reintegración. Los retornos a determinadas regiones o países tal vez tengan que limitarse o suspenderse si uno de estos factores o una combinación de ellos pone en peligro la seguridad de los migrantes o del personal que interviene en la prestación de asistencia para el retorno voluntario asistido y la reintegración.

9 El contenido de los siguientes párrafos se basa en el documento de Graviano, N. y N. Darbellay, "A framework for assisted voluntary return and reintegration", *Migration Policy Practice*, 9(1):9-14 (enero-marzo de 2019).

10 Glosario de la OIM sobre Migración (2019).

«La reintegración puede considerarse sostenible cuando las personas que retornan han alcanzado un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social dentro de su comunidad y bienestar psicosocial que les permite hacer frente a los factores que las incitan a migrar (o volver a migrar). Cuando se logra una reintegración sostenible, los migrantes que retornan pueden transformar sus futuras decisiones de migrar en una cuestión de elección y no de necesidad».

integrado en materia de reintegración, define la reintegración sostenible del siguiente modo<sup>11</sup>:

Esta definición se basa en las tendencias presentes en la bibliografía existente, la práctica de la OIM y la revisión de los enfoques complementarios que se utilizan fuera del ámbito tradicional de aplicación de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración. Además, reconoce que las personas que retornan necesitan participar en la vida económica y social de las comunidades de retorno y que el desarrollo de una sensación de bienestar psicosocial después del retorno es fundamental para

que su reintegración sea sostenible. Así pues, la sostenibilidad de la reintegración no solo depende de la persona que decide regresar, sino también de la comunidad local y las condiciones estructurales del contexto de retorno.

Las personas económicamente autosuficientes tras el retorno son capaces de asegurar su propio sustento y el de sus familias y participar en las actividades económicas locales y beneficiarse de ellas de manera digna. Es igualmente esencial que las personas que retornan experimenten una sensación de pertenencia: establezcan relaciones sociales sólidas y participen en la comunidad de retorno más inmediata. El retorno del migrante debe tener una repercusión positiva en la situación de la comunidad de retorno (familias y otros agentes) o, al menos, no empeorarla. El bienestar psicosocial de un migrante se sustenta en una sensación mínima de protección y seguridad y en la disponibilidad de servicios básicos (educación, vivienda, agua y saneamiento, atención de la salud). La actitud positiva del migrante para restablecer un estilo de vida sostenible en el lugar de retorno también es un elemento fundamental de los esfuerzos de reintegración.

La OIM sostiene que la asistencia para la reintegración solo puede dar buenos resultados si se produce cierto grado de reinserción en las dimensiones económica, social y psicosocial. Para ello puede ser necesario realizar intervenciones en diferentes niveles. A nivel individual, se deben satisfacer las necesidades específicas de los beneficiarios (y, cuando corresponda, las de sus familiares u hogares) y prestar apoyo tras el retorno. A nivel comunitario, se deben abordar las preocupaciones de las familias y la población no migrante de las comunidades de retorno fortaleciendo los vínculos sociales y aumentando la capacidad de absorción de las comunidades situadas en regiones con una alta tasa de retorno. A nivel estructural, la posibilidad de acceder a servicios públicos locales adecuados impulsa la creación de un entorno propicio para el restablecimiento de una vida digna.

La anterior definición de reintegración también implica la ausencia de una correlación directa entre una reintegración exitosa y un nuevo proceso de migración tras el retorno. Sin embargo, la opción de volver a migrar seguirá siendo posible independientemente de que la reintegración tenga éxito, prospere parcialmente o fracase. Es más, es posible que las personas que retornan no se reintegren en la comunidad de retorno, por ejemplo, si se encuentran en situaciones en las que consideran necesario volver a migrar o depender de un familiar en el extranjero para sobrevivir y alcanzar un cierto bienestar físico o socioeconómico<sup>12</sup>.

11 Para más información, consulte la publicación *Hacia un enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno* (2017) y el documento temático de la OIM para el Pacto Mundial "Fomento del bienestar de los migrantes que retornan a través de un enfoque integrado de reintegración" (2018).

12 Aunque el componente de reintegración del enfoque integrado forma parte de las estrategias de desarrollo de los países de origen, la asistencia para el desarrollo no debe centrarse en limitar las migraciones ulteriores. Es bien sabido que la mejora de los indicadores de desarrollo generalmente da lugar a un aumento de la movilidad en el corto plazo como consecuencia del incremento de oportunidades y la apertura de canales de migración regular. En el contexto del retorno, sin embargo, un cambio positivo en los factores estructurales relativos a la reintegración permite a los migrantes que han regresado a su lugar de origen tomar decisiones libres, en lugar de volver a migrar (de manera mayormente irregular) por necesidad.

La definición de la OIM refleja la idea más generalizada del proceso de reintegración y contempla la necesidad de recurrir a diferentes niveles de intervención. La Organización reconoce el error de comparar directamente a un migrante que retorna con un miembro de la población local: si la comunidad de origen no puede generar unos medios de vida sostenibles y ya afronta presiones migratorias, es muy improbable que un migrante que retorna a esta comunidad se reintegre de manera sostenible. Si persisten los factores de expulsión o no se cumplen las aspiraciones de las personas que retornan, no será posible lograr un nivel de medios de vida sostenibles comparable al de la comunidad local. Sobre todo en contextos más inestables o subdesarrollados, el acceso a los servicios básicos y la seguridad puede ser limitado para todas las personas y ofrecer escasas oportunidades para una reintegración sostenible. Si no se abordan, estos factores estructurales continuarán fomentando la migración como mecanismo de respuesta ante un nivel de vida inadecuado, la inseguridad y la falta de oportunidades, ya sean reales o percibidos.

### 1.3 Enfoque integrado de la reintegración

En 2017, con el objetivo de lograr una reintegración sostenible como la definida anteriormente y basándose en sus años de experiencia, la OIM procedió a conceptualizar su enfoque integrado en materia de reintegración. La premisa básica de este enfoque es que el complejo proceso pluridimensional de reintegración requiere una respuesta holística y basada en las necesidades. El enfoque tiene en cuenta los diversos factores que pueden influir en el proceso de reintegración, en particular las cuestiones económicas, sociales y psicosociales, y aborda las necesidades de los migrantes y las comunidades de retorno de una manera que es beneficiosa para ambas partes, además de ocuparse de los factores estructurales pertinentes.

Para lograr estos objetivos, el enfoque integrado de la OIM ofrece apoyo en tres niveles:

- El **nivel individual** engloba iniciativas para abordar las necesidades y vulnerabilidades específicas de las personas y familias que retornan.
- El **nivel comunitario** abarca iniciativas que se centran en las necesidades, vulnerabilidades y preocupaciones de las comunidades a las que regresan los migrantes, lo que comprende las familias de las personas que retornan y las poblaciones no migrantes.
- Las iniciativas del **nivel estructural** promueven una buena gobernanza de la migración mediante la colaboración con las autoridades y los interlocutores locales y nacionales y favorecen la continuidad de la asistencia a través de servicios públicos locales adecuados.

Dentro de cada uno de estos niveles, el enfoque integrado de la OIM aborda tres dimensiones de reintegración:

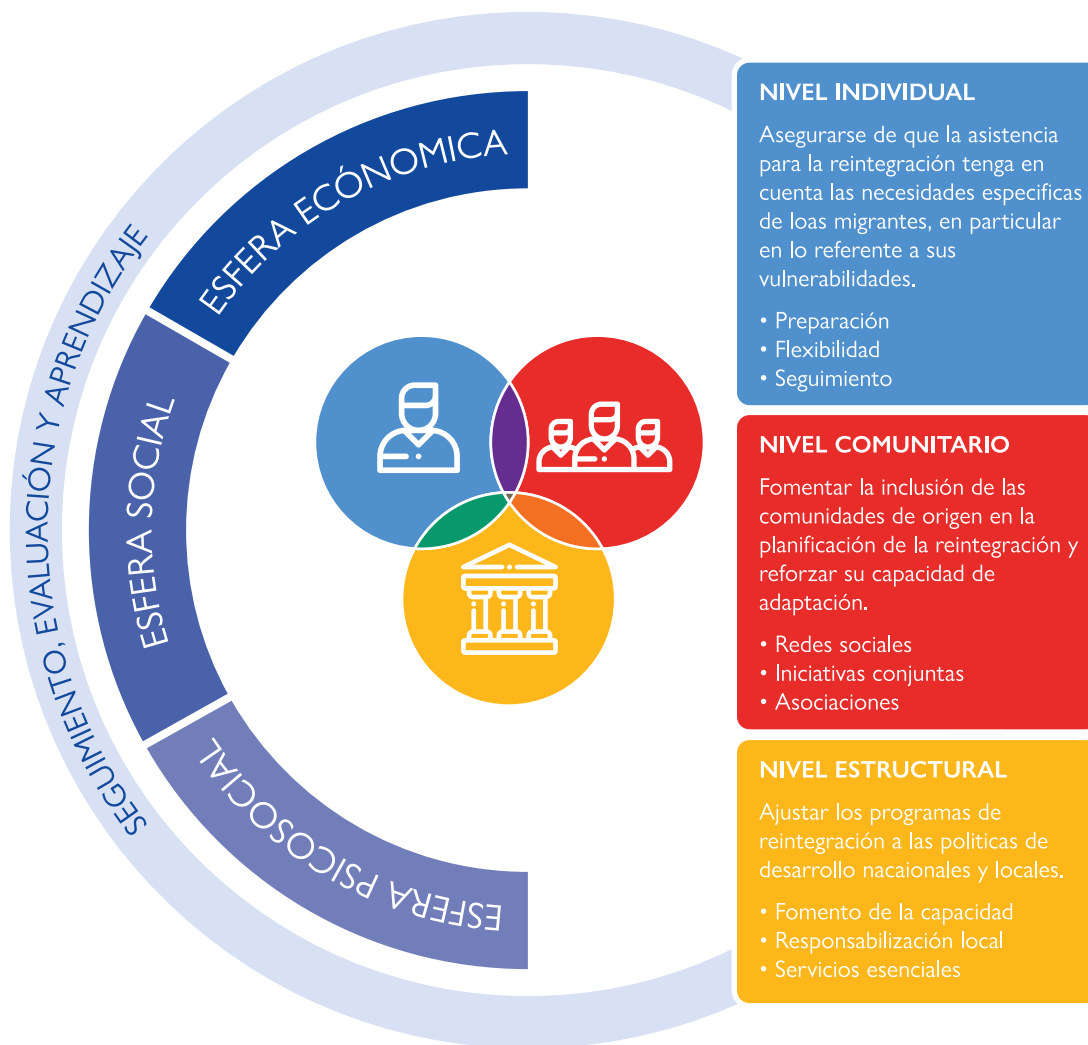
- La **dimensión económica** abarca los aspectos de la reintegración que contribuyen a la reincorporación en la vida económica y la obtención de medios de vida sostenibles.
- La **dimensión social** comprende el acceso de los migrantes a servicios públicos e infraestructuras en el país de origen, entre otros, a atención de la salud, educación, vivienda, justicia y programas de protección social.
- La **dimensión psicosocial** engloba la reinserción de los migrantes en redes individuales de apoyo (amigos, familiares, vecinos) y estructuras de la sociedad civil (asociaciones, grupos de autoayuda, otras organizaciones y la vida ciudadana en general). Aquí también se incluye la reasimilación de los valores, el modo de vida, el idioma, los principios morales y las tradiciones de la sociedad del país de origen.

Téngase en cuenta que estos niveles y dimensiones no son estancos y no se excluyen mutuamente. Se solapan y están interconectados por naturaleza. Las dimensiones económica, social y psicosocial pueden influirse mutuamente, a veces en diferentes niveles. Por ejemplo, la actitud de una comunidad hacia un

migrante que retorna puede afectar a la salud física y mental del migrante, y ello, a su vez, repercutir en sus medios de vida y sus oportunidades económicas. Es más importante asegurarse de que los programas de reintegración aborden la totalidad de los factores que afectan al proceso de reintegración que identificar actividades específicas para cada una de estas categorías.

El siguiente diagrama ilustra de manera resumida el enfoque integrado de la reintegración.

## ENFOQUE INTEGRADO DE LA REINTEGRACIÓN



Un enfoque integrado de la reintegración también debe abordar cuestiones transversales como los derechos de los migrantes, la igualdad de género, las asociaciones y la cooperación, y mejorar la recopilación de datos y la supervisión y evaluación del proceso de reintegración. La responsabilidad respecto de este tipo de enfoques recae generalmente en una variedad de interlocutores, entre ellos, gobiernos nacionales y locales de los países de acogida y de origen, organizaciones internacionales no gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil que desempeñan diversos papeles en las intervenciones de reintegración.

## 1.4 Establecimiento de programas amplios de reintegración

El proceso de reintegración no es lineal y el enfoque integrado en esta materia refleja el dinamismo de los contextos de reintegración. Por esta razón, los programas de reintegración deben procurar abordar los niveles individual, comunitario y estructural de manera simultánea y tener presente cómo afecta cada nivel al resto de niveles.

Este capítulo ofrece una visión general de las consideraciones fundamentales relacionadas con la asistencia para la reintegración, las evaluaciones adecuadas para el país de origen y el personal operacional presente en el lugar; y los aspectos presupuestarios que deben orientar la elaboración e implementación de los programas de reintegración. La información proporcionada se complementa con los anexos 5, 6 y 7, en los que se incluyen herramientas prácticas adaptables a diferentes contextos.

1.4.1 Consideraciones fundamentales relacionadas con la asistencia para la reintegración

1.4.2 Evaluación del contexto de retorno

1.4.3 Elaboración de programas de asistencia para la reintegración

La siguiente infografía muestra los pasos recomendados para diseñar un programa de reintegración.

## DISEÑO DE UN PROGRAMA DE REINTEGRACIÓN



### 1.4.1 Consideraciones fundamentales relacionadas con la asistencia para la reintegración

A continuación, se proporciona información sobre las consideraciones fundamentales para elaborar e implementar un programa de reintegración amplio aplicando el enfoque integrado en materia de reintegración. Estas consideraciones subyacen a todas las recomendaciones e intervenciones descritas en el presente manual.

#### Atención a las personas

Los programas de reintegración siempre deben promover la asunción de responsabilidades y la participación activa de la persona que retorna en su proceso de reintegración. La asistencia para la reintegración debe diseñarse y prestarse en colaboración con las personas que retornan, cuya autonomía y poder de acción deben fomentarse. Sus derechos y necesidades deben ocupar una posición central. La asistencia debe prestarse teniendo en cuenta las cuestiones de género y la edad y sin discriminación o prejuicio alguno por motivos de edad, raza, color de piel, sexo, género, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, patrimonio, lugar de nacimiento u otra condición.

#### Sostenibilidad

Los programas de asistencia para la reintegración siempre deben procurar apoyar procesos de reintegración sostenible, incluso cuando ya no sea necesario prestar asistencia. Para ello, se debe promover la asunción de



responsabilidades a nivel local y nacional y fortalecer la capacidad y los sistemas en los niveles comunitario y estructural.

Las organizaciones que prestan asistencia para la reintegración también deben evaluar la sostenibilidad ambiental de sus programas e intervenciones con arreglo a las normas internacionales. Siempre que sea posible, los programas deben contribuir directamente a la preservación o recuperación del medio ambiente.

## Pluridimensionalidad

Como se explica en relación con el enfoque integrado en materia de reintegración, la asistencia para la reintegración debe abarcar las dimensiones económica, social y psicosocial.

Las intervenciones de reintegración pueden abordar más de una dimensión a la vez. Por ejemplo, así como una actividad comunitaria de generación de ingresos en la que intervienen personas que han retornado y miembros de la comunidad de retorno puede tener repercusiones en la dimensión económica a través de la creación de medios de vida, la dimensión psicosocial puede verse afectada por el fomento de la cohesión social entre las personas que han retornado y los miembros de la comunidad a la que regresan.

## Carácter estratégico y adaptación

La asistencia para la reintegración debe diseñarse a partir de un análisis de las circunstancias específicas del contexto de retorno. Este análisis debe centrarse en el contexto global y los servicios disponibles (*consulte la sección 1.4.2*), las necesidades y capacidades individuales (*consulte la sección 2.2*), las dificultades y oportunidades generales en comunidades específicas o con una alta tasa de retorno (*consulte la sección 3.1*), y las condiciones estructurales, los interlocutores y los mecanismos de coordinación (*consulte el módulo 4*). Dado que las circunstancias pueden cambiar con el tiempo, los análisis deben actualizarse continuamente. Los programas deben poder adaptarse a un contexto cambiante.

Utilizando esta información contextual, las iniciativas de asistencia para la reintegración deben elaborar una teoría programática, o teoría del cambio, que defina claramente los resultados que cada intervención se propone alcanzar y cómo lograrlos en el contexto dado. Esta teoría del cambio proporciona una estrategia general que orienta la implementación, supervisión y evaluación del programa. *Consulte la sección 5.1 para obtener más información sobre la elaboración de una teoría del cambio.*

## Disponibilidad de recursos suficientes

Los programas requieren recursos humanos y financieros suficientes. Se deben movilizar o contratar equipos de reintegración con experiencia en una gran variedad de ámbitos (por ejemplo, especialistas en psicología, expertos en medios de vida y personal sanitario) y, cuando sea posible, tanto en el país de acogida como en el de origen (*consulte la sección 1.4.3 para más información sobre los perfiles pertinentes*).

Durante el proceso de elaboración de presupuestos, se debe tener en cuenta la necesidad de asignar partidas presupuestarias a cambios o ajustes imprevistos para no perder en flexibilidad y adaptabilidad. Aunque la disponibilidad de fondos puede limitar la prestación de una asistencia amplia para la reintegración, los gestores de programas para la reintegración deben promover enfoques comunitarios e intervenciones estructurales que complementen la asistencia prestada a nivel individual. Si no se dispone de fondos suficientes para prestar asistencia amplia a todas las personas, se debe dar prioridad a las personas que han retornado y se encuentran en una situación de vulnerabilidad.

## Ejecución coordinada y concertación de asociaciones

El enfoque integrado en materia de reintegración obliga a establecer una cierta coordinación, complementariedad y coherencia entre todos los interlocutores, entre los que se incluyen agentes gubernamentales y no gubernamentales, agentes locales e internacionales y agentes de los sectores público y privado presentes en los países de acogida y de origen. La concertación de asociaciones y una buena coordinación mejoran el alcance y la calidad de la asistencia para la reintegración y pueden aumentar la eficacia de la asistencia prestada al reducir la duplicación de esfuerzos. Se debe establecer una coordinación:

- a. entre los agentes locales y regionales que trabajan directamente con las personas que retornan y sus comunidades en los países de acogida y de origen. Entre estos agentes se cuentan autoridades, organizaciones no gubernamentales, líderes religiosos y comunitarios y oficinas de empleo locales y regionales. También se debe establecer una coordinación entre este nivel local/regional y el nivel nacional.
- b. entre distintos sectores y entre ministerios y organismos estatales pertinentes con diferentes mandatos (interior, relaciones exteriores, trabajo, asuntos sociales, asistencia humanitaria y desarrollo, entre otros) e interlocutores no estatales. Es importante incorporar la reintegración sostenible en los mecanismos de coordinación de políticas migratorias o los mecanismos transversales existentes, en lugar de crear nuevos sistemas que pueden quedar aislados de otros procesos.
- c. entre los países de acogida y los países de origen, tanto a nivel nacional como en el local, a través de dinámicas de cooperación descentralizadas. Por ejemplo, los países de acogida y los países de origen deben trabajar juntos para convenir en un análisis común del contexto local de retorno.

El diálogo institucional entre asociados puede promover un entendimiento común de las dificultades relacionadas con el retorno y la reintegración, así como guiar la formulación de políticas e influir en ella. Los foros interdisciplinarios de debate e intercambio de ideas pueden sacar a la luz oportunidades de cooperación.

Los expertos y los interlocutores también pueden intercambiar información y mejores prácticas para detectar oportunidades de sinergia y ampliación de escala (por ejemplo, a través de iniciativas conjuntas de carácter transnacional).

## Utilización de datos empíricos

Las actividades de supervisión sistemática y evaluación a largo plazo de la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, el impacto y la sostenibilidad deben formar parte de los programas de asistencia para la reintegración en los tres niveles de intervención (*consulte el módulo 5 para obtener información sobre cómo crear un sistema de supervisión y evaluación para programas de reintegración*). Los datos recopilados durante el seguimiento de la asistencia directa prestada a las personas que retornan, incluidas las opiniones de estas personas, constituyen una importante fuente de información sobre la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las medidas de reintegración. La supervisión y la evaluación a largo plazo también ayudan a determinar el impacto de los diferentes tipos de ayudas para la reintegración en las personas que retornan y en la comunidad en su conjunto.

La recopilación sistemática y continua de datos, aun preservando el derecho a la privacidad y la protección de los datos personales, así como el seguimiento y la evaluación de los datos recopilados, ayudan a los interlocutores, en particular a los gestores de programas, a comprender el impacto de las intervenciones de reintegración, verificar la teoría del cambio y fundamentar el diseño de programas futuros y en curso. Los mecanismos de retroalimentación permiten a las personas que retornan, las comunidades y otros beneficiarios expresar sus puntos de vista sobre la asistencia recibida de una manera abierta y confidencial.

## Respeto de la confidencialidad y el principio de “no causar daño”

Los programas deben respetar la privacidad de los migrantes que retornan aplicando estrictas salvaguardias durante el tratamiento de sus datos personales y también se deben adoptar medidas para proteger los datos personales durante el proceso de reintegración. Esto es fundamental para preservar la privacidad, la integridad y la dignidad humana de las personas que retornan. Todos los datos personales deben recopilarse, utilizarse, transferirse y almacenarse de manera segura con arreglo a los principios de protección de datos de la OIM<sup>13</sup>.

El principio de “no causar daño” debe aplicarse en todos los niveles de los programas de reintegración. La prestación de asistencia no debe causar daño ni a las personas que retornan ni a sus comunidades. El análisis de las fuentes de tensión, las dinámicas de poder y las situaciones de conflicto al principio del programa, así como su seguimiento continuo, permitirán reconocer los principales factores de división y unión dentro de las comunidades y ayudarán a comprender cómo se puede evitar exacerbar los conflictos o causar daño a personas o grupos.

## Inclusión en una estrategia de gestión de la migración

Es importante recordar que la reintegración no es un proceso aislado, sino que forma parte de una estrategia más amplia de gestión de la migración. El fortalecimiento de la asistencia para la reintegración a nivel nacional puede potenciar una buena gobernanza de la migración y contribuir a otros objetivos de desarrollo y gobernanza.

Las causas que dan lugar a la decisión inicial de una persona de migrar y los factores que influyen en su capacidad para reintegrarse en su país de origen son las dos caras de una misma moneda. Si estos factores no se abordan, el resultado seguirá siendo la elección de la migración de salida como mecanismo de respuesta ante un nivel de vida inadecuado, la inseguridad y la falta de oportunidades, ya sean reales o percibidos. Por consiguiente, los programas de reintegración deben estar plenamente integrados, tanto a nivel nacional como local, en los planes de desarrollo y las estrategias de migración existentes.

## 1.4.2 Evaluación del contexto de retorno

Al diseñar un programa de reintegración, es importante llevar a cabo evaluaciones y análisis iniciales relacionados con el contexto de retorno. Comprender las circunstancias políticas, institucionales, económicas, sociales y de seguridad, tanto locales como nacionales e internacionales, que configuran los patrones de retorno puede ayudar a los interlocutores a preparar el apoyo necesario para una reintegración sostenible.

Esta sección del manual orienta al personal de desarrollo y gestión de programas en la realización de las evaluaciones recomendadas para los países de origen. Ello comprende la recopilación de información sobre las políticas, las leyes, los mercados de trabajo y las condiciones sociales, los interlocutores y los servicios disponibles para fomentar la reintegración sostenible de las personas que retornan. Al final de este proceso inicial de recopilación de información, los responsables de las tareas de reintegración deben sintetizar la información recabada en una cuadrícula específica de viabilidad que utilizarán durante la planificación del proceso de reintegración en los niveles individual, comunitario y estructural, como se detalla en la [sección 1.4.3](#).

<sup>13</sup> Ello comprende, entre otros, el principio de recopilación de datos de manera leal y lícita con un fin específico y legítimo, y los principios de consentimiento, confidencialidad, acceso y transparencia, y seguridad de los datos. Para más información sobre los Principios de la OIM de Protección de Datos, consulte el "IOM Data Protection Manual", MA/88 (Ginebra, 2010).

Se recomienda encarecidamente llevar a cabo las evaluaciones que se describen en esta sección, sobre todo al comienzo de los programas de asistencia para la reintegración. Sin embargo, también es muy importante volver a consultarlas a lo largo del programa o proyecto, ya que puede haber cambios.

Una vez acabada la fase de evaluación, las posibles iniciativas de reintegración deben priorizarse en función del presupuesto disponible. Siempre que sea posible, las responsabilidades y los costos deben compartirse entre varios interlocutores. Téngase en cuenta que algunas iniciativas de reintegración no son necesariamente costosas, pero deben coordinarse y adaptarse a los mecanismos existentes.

### Análisis de la situación para el retorno y la reintegración en el país de origen

Un análisis de la situación en el país de origen proporciona una descripción detallada del contexto y las tendencias de retorno y reintegración y del marco normativo más amplio.

En concreto, el análisis debe abarcar:

- **El contexto de retorno y reintegración**
  - Las principales tendencias de migración de retorno, incluida una evaluación de los patrones geográficos (las localidades de las que proceden y a las que regresan los migrantes, o la concentración de migrantes, por ejemplo);
  - Una evaluación de los proyectos de asistencia para la reintegración llevados a cabo anteriormente, a fin de averiguar qué estrategias de reintegración son pertinentes y qué sectores favorecieron de manera eficaz el desarrollo de las comunidades locales y la reintegración sostenible de las personas que retornaban a ellas (incluso desde una perspectiva medioambiental);
  - Las características históricas, sociales, culturales y económicas del país y el modo en que estas influyen en la migración;
  - La situación socioeconómica de quienes retornan en diferentes intervalos de tiempo desde el retorno inicial, por área geográfica, edad, sexo, género, nivel de competencias y apoyo recibido, en comparación con la población local.
- **El marco normativo**
  - Los mecanismos, procesos, políticas y leyes (locales, nacionales, regionales e internacionales) pertinentes para el retorno y la reintegración;
  - La estructura gubernamental, los procesos de toma de decisiones, el nivel de descentralización y las responsabilidades;
  - El marco de migración y desarrollo existente y el modo en que este marco influye en los resultados de la reintegración.
- **La situación política y de seguridad**
  - El clima político, incluidos plazos o elecciones inminentes y sus principales agentes;
  - La situación de seguridad, lo que comprende todo tipo de restricciones de acceso y amenazas graves de seguridad en el país y en diferentes zonas del territorio nacional.

A fin de reducir costos y posibilitar un enfoque holístico del retorno y la reintegración en el contexto más amplio de la migración y el desarrollo, el análisis de la situación debe vincularse con otras estrategias o marcos de planificación del desarrollo (como los diagnósticos de pobreza incluidos en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza; los programas de trabajo decente por país de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); o el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o las evaluaciones comunes para los países). En lugar de empezar de cero, los análisis de la situación deben

aprovechar la información disponible, incluidos los datos sobre los retornos actuales y previstos para el futuro y las evaluaciones comunitarias. La información puede referirse a estudios sobre los anteriores beneficiarios de asistencia para la reintegración, a fin de evaluar la eficacia de los marcos de asistencia existentes; el nexo entre la reintegración y el desarrollo; y la prestación de servicios a nivel local. Idealmente, el análisis debe encomendarse a un equipo de expertos locales e internacionales y aplicar un enfoque participativo. Se deben recabar las opiniones de una amplia variedad de interlocutores, incluidos los migrantes que han retornado y las personas que no han migrado pero residen en zonas con una alta tasa de retorno, a fin de obtener información completa y fomentar la asunción de responsabilidades y la sostenibilidad del proceso.

### Marcos, disposiciones y políticas de prestación de servicios

Antes de proceder a la recopilación de información sobre los servicios y recursos existentes y planificar los detalles del programa de asistencia para la reintegración, es importante conocer las normas y los sistemas locales, nacionales y regionales de prestación de servicios.

Los programas de reintegración deben elaborarse con un conocimiento claro de la legislación nacional que regula la prestación de servicios, los marcos y las políticas del país en cuestión, y todos los sistemas de derivación existentes (por ejemplo, en los ámbitos de la atención de la salud o la asistencia a las víctimas de la trata).

El siguiente ejemplo permitirá al personal del programa informarse sobre el contexto de prestación de servicios de atención de la salud mental. Se pueden y deben formular preguntas similares en todos los ámbitos pertinentes para la reintegración, como la vivienda, la educación y el empleo.

**Cuadro 1.1: Ejemplos de preguntas para recopilar información sobre los marcos, las disposiciones y las políticas de atención de la salud mental**

Legislación y políticas	→ ¿Qué disposiciones y políticas relativas a la atención de la salud mental se encuentran en vigor en el ámbito nacional?
Financiación	→ ¿Las autoridades centrales, regionales o locales financian los servicios de atención de la salud mental?
Asociaciones/ Sistemas de derivación	→ ¿Existen asociaciones locales, regionales o nacionales entre organizaciones, el sector privado y el gobierno para prestar servicios de atención de la salud mental? → ¿Existe un sistema de derivación formal y operativo de alcance nacional en el ámbito de la salud mental?
Seguros y cobertura	→ ¿Los servicios de salud mental son gratuitos? En caso afirmativo, ¿en qué medida? En caso negativo, ¿cuánto cuestan? → ¿Existen planes de seguro de salud que incluyan atención gratuita en el ámbito de la salud mental? → ¿Cuánto cuestan? → ¿Cuáles son los requisitos para acceder al plan de seguro de salud?
Fármacos y medicamentos	→ ¿Existe una lista nacional de fármacos y medicamentos autorizados o aprobados? → ¿Los fármacos y los medicamentos, especialmente los psicotrópicos, están disponibles en todos los niveles de atención de la salud (primario, secundario y terciario)? → ¿Los pacientes tienen que correr con los gastos?
Categorías de cuidadores	→ En cuanto a los recursos humanos, ¿qué categorías profesionales de cuidadores trabajan en el sector de la salud mental?
Sistema tradicional de atención y cuidados	→ ¿Existe un sistema tradicional de atención y cuidados? ¿Qué tipo de sistema? → ¿Estas prácticas están reguladas y/o son objeto de evaluación?

## Recopilación de información sobre los interlocutores




La participación de las autoridades locales y nacionales y otros interlocutores de los sectores privado y no público es determinante para el éxito de los programas de reintegración. A fin de establecer un diálogo con los agentes que son o deberían ser pertinentes para la reintegración de las personas que retornan, es esencial recopilar información sobre los interlocutores presentes en las zonas que registran una alta tasa de migración de retorno. La recopilación de información sobre los interlocutores permite realizar una evaluación amplia de las capacidades, necesidades, voluntades y posibilidades de asociación de los diferentes interlocutores presentes en los niveles nacional y local. También es necesario llevar a cabo un proceso exhaustivo de recopilación de información para establecer el alcance del programa de reintegración. En el módulo 4, se ofrece orientación sobre cómo recopilar información relativa a los interlocutores para poner en marcha estrategias de colaboración, iniciativas de fortalecimiento de la capacidad y mecanismos de coordinación y cooperación.

Entre los interlocutores pertinentes se incluyen diversos agentes de los sectores público y privado y de la sociedad civil, como ministerios y organismos gubernamentales, gobiernos locales, interlocutores municipales, entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, asociaciones de migrantes y organizaciones de la diáspora, y organizaciones internacionales activas en el ámbito local. Estos interlocutores pueden actuar en diversos sectores normativos, según el contexto nacional (por ejemplo, en los sectores del desarrollo, la migración, el medio ambiente o la asistencia humanitaria).

- Nunca recopile información sobre los interlocutores de manera independiente. Antes de iniciar un ejercicio de recopilación de información sobre los interlocutores, la principal organización encargada de la reintegración debe ponerse en contacto con las organizaciones asociadas (como los ministerios gubernamentales, los organismos de las Naciones Unidas o las organizaciones internacionales no gubernamentales), así como con los líderes de las comunidades y las autoridades locales, que están activos en la zona y mantienen una relación directa con los interlocutores pertinentes. Esta estrategia, que puede simplificar el proceso de recopilación de información y reducir los tiempos y los costos, permite conseguir información oficiosa sobre el papel, las expectativas, las capacidades y las intenciones de los interlocutores, que tal vez no pueda obtenerse directamente de los propios interlocutores. Las autoridades locales pueden desempeñar un papel fundamental durante el ejercicio de recopilación de información.
- Siempre que sea posible, la información sobre las capacidades, intereses y motivaciones de los interlocutores debe validarse a través de otras fuentes, a fin de incorporar diferentes perspectivas y eliminar posibles sesgos, ya sean intencionales o no.
- Por último, la recopilación de información sobre los interlocutores debe ser continua. Los ejercicios de recopilación deben traducirse en el establecimiento de una creciente red de asociados nacionales y locales, posibles y reales, que evoluciona con el tiempo a medida que emergen nuevos interlocutores, cambian los objetivos de los programas de reintegración y se modifican los flujos de retorno.

El cuadro 1.2 explica paso a paso cómo recopilar información sobre los interlocutores en el marco de los programas de reintegración.

**Cuadro 1.2: Ejercicio de recopilación de información sobre los interlocutores**

Paso	Actividades
<p><b>1. Preseleccionar</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> <b>Conceda prioridad a las zonas en las que existe o se prevé que exista una alta tasa de retornos.</b> Los presupuestos de los programas de reintegración suelen ser limitados, de modo que los ejercicios de recopilación de información que sean costosos y requieran una gran cantidad de recursos deben llevarse a cabo principalmente en los contextos en los que existe o se prevé que exista un volumen de retornos considerable. Las autoridades nacionales, como los ministerios de interior o las oficinas nacionales de estadística, a menudo pueden proporcionar información pertinente sobre las localidades en las que se registra una alta demanda de servicios de reintegración.</p>
<p><b>2. Identificar</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> <b>Identifique a las entidades o grupos presentes en el ámbito nacional y local que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ son capaces de i) mejorar la prestación de servicios a los migrantes que retornan y/o ii) apoyar la reintegración económica, social y psicosocial de las personas que retornan (por ejemplo, los ayuntamientos, los agentes del sector privado o los proveedores de servicios pertinentes); y/o</li> <li>→ pueden verse afectados por el retorno y la reintegración de migrantes, como las comunidades locales o los pequeños emprendedores que tal vez tengan que hacer frente a una mayor competencia.</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> Incluya cuestiones transversales importantes, como el género y la sostenibilidad ambiental, así como a los interlocutores más pertinentes.</p>
<p><b>3. Analizar</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> <b>Analice el papel, las expectativas, la disposición a colaborar, las capacidades y las necesidades de cada interlocutor identificado.</b> Algunos interlocutores pueden influir en la ejecución del programa de reintegración más que otros. Una posible manera de evaluar esta influencia es plantearse las siguientes preguntas sobre cada interlocutor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ¿Qué funciones principales y qué papel desempeña el interlocutor en el contexto nacional y local que sean pertinentes para el programa de reintegración y su ejecución?</li> <li>→ ¿Cuáles son las principales motivaciones del interlocutor respecto del programa de reintegración y sus resultados previstos? ¿Quién tiene un interés económico en el programa? ¿Quién tiene un interés político en el programa? Si el interlocutor se muestra reacio a participar o apoyar el programa de reintegración, ¿cuáles son sus principales razones? ¿Es posible abordar o reducir esas razones?</li> <li>→ ¿El interlocutor está suficientemente capacitado para participar en el programa de reintegración e interactuar con sus beneficiarios? En caso negativo, ¿qué ayuda necesita para poder hacerlo?</li> </ul>

- Las estrategias y los planes de desarrollo de los interlocutores, de haberlos, deben evaluarse y utilizarse para guiar el diseño de las intervenciones de reintegración. Se deben respetar la legitimidad y el papel institucional de los interlocutores nacionales y locales y complementar y apoyar las iniciativas y los recursos existentes, en lugar de crear estructuras y estrategias independientes.
- Por último, es importante recopilar información tanto de los principales partidarios como de los posibles detractores de una colaboración. Utilizando una matriz y clasificando a los interlocutores de acuerdo con su papel, expectativas, capacidades y disposición (*consulte el anexo 6 para obtener un ejemplo*), la principal organización encargada de la reintegración puede hacerse una idea general del grado de interés de los interlocutores y, por ende, del tipo de colaboración que es necesario establecer con ellos. La evaluación de sus motivaciones también proporciona información sobre cómo fomentar de manera eficaz su participación en asociaciones y colaboraciones.

#### 4. Priorizar



- **Evalúe la pertinencia de las diferentes categorías de interlocutores teniendo en cuenta la información recopilada al respecto, las dificultades detectadas, las capacidades y el plan de reintegración previsto.** El establecimiento de prioridades es fundamental para aprovechar al máximo la colaboración con los interlocutores más pertinentes y evitar gastar tiempo y recursos dialogando con interlocutores que no lo son. La importancia relativa de las diferentes categorías de interlocutores depende en gran medida de:
  - **Las características del programa de reintegración.** El presupuesto y la capacidad de la principal organización encargada de la reintegración determinan considerablemente qué interlocutores son más pertinentes en un contexto dado.
  - **El perfil y el número de personas que retornan.** Cuanto mayor es el número de personas que retornan, mayor es la presión que se ejerce sobre los servicios básicos y mayores son las posibilidades de tensión con las comunidades locales de personas que no han migrado. Si existe una gran afluencia de personas que retornan, ponga especial atención en seleccionar y colaborar con proveedores de servicios básicos y comunidades locales de no migrantes, que constituyen una categoría de interlocutores de gran importancia estratégica para el éxito de todo programa de reintegración. Los perfiles (competencias, edad, género) de las personas que retornan o se prevé que retornen en un futuro, si se conocen en la etapa inicial de recopilación de información sobre los interlocutores, influyen significativamente en la importancia relativa de los interlocutores nacionales y locales. Por ejemplo, si el grupo de personas que retornan está formado principalmente por migrantes jóvenes, es probable que se deba dar prioridad a las asociaciones con interlocutores capaces de apoyar la reintegración socioeconómica de los jóvenes.
  - **El contexto socioeconómico y medioambiental.** La comprensión de la situación actual en el ámbito nacional y local (la escasez de servicios básicos, el contexto posterior a un conflicto, el exceso estructural de oferta de mano de obra o la inestabilidad del entorno empresarial, por ejemplo) permite poner de relieve sectores específicos en los que se necesitarán asociaciones para abordar retos o aprovechar oportunidades.



**5. Colaborar**

- **Elabore una estrategia de colaboración.** Tras completar los pasos anteriores, la principal organización encargada de la reintegración habrá definido objetivos específicos y habrá dado prioridad a los interlocutores más pertinentes. La interrelación entre estos dos aspectos determinará la elección de una estrategia de colaboración y comunicación con los diferentes grupos de interlocutores seleccionados (*consulte la sección 4.1 para obtener información sobre cómo elaborar una estrategia de colaboración con interlocutores*).



En el *anexo 6*, se incluye un ejemplo de matriz para la recopilación de información sobre los interlocutores, que puede adaptarse a las necesidades del contexto.

### Recopilación de información sobre los servicios

Al planificar un programa de reintegración, es fundamental saber a qué servicios disponibles para la población local en el país de origen podrán acceder las personas que retornan durante su proceso de reintegración. El ejercicio de recopilación de información sobre los servicios consiste en localizar y registrar proveedores y servicios de manera sistemática. Se trata de detallar qué servicios locales están disponibles para la población local y las personas que retornan, qué criterios se aplican para acceder a ellos, quiénes prestan esos servicios, qué calidad se ofrece y qué riesgos se asocian con el acceso a los servicios.

A nivel individual, la recopilación de información sobre los servicios es esencial para los gestores de casos que prestan asistencia directa a las personas que retornan y sus familias con el fin de satisfacer sus necesidades. A nivel comunitario, el ejercicio de recopilación de información sobre los servicios constituye un paso preliminar en la evaluación de las comunidades de retorno, ya que no solo permite identificar lagunas en la prestación de servicios, sino también posibles asociados estratégicos y operacionales. Además, es un primer paso adecuado para la creación de redes comunitarias. A nivel estructural, constituye el primer paso en el establecimiento o fortalecimiento de mecanismos nacionales o locales de derivación (*consulte la sección 4.1.3*).

Antes de recopilar información sobre los servicios, se deben consultar los ejercicios de recopilación de información llevados a cabo por otros asociados. La información debe ser recopilada por miembros del personal nacional que conozcan los sectores, la zona y el idioma local.

Aunque la recopilación de información sobre los servicios puede llevarse a cabo de diferentes maneras, lo ideal es que el ejercicio permita obtener la siguiente información:

- los datos de contacto de la organización o proveedor
- el tipo de servicio prestado
- los horarios de servicio
- el tiempo de espera habitual para obtener una cita
- los criterios de inclusión y exclusión para solicitar un servicio
- el costo de los servicios
- las normas relativas al pago de los servicios
- la ubicación y accesibilidad del servicio
- la seguridad del emplazamiento
- las opciones e indicaciones pertinentes de transporte público
- los obstáculos que dificultan el acceso a los servicios

- las capacidades en materia de idiomas
- los aspectos culturales o religiosos o las implicaciones de género o edad
- la profesionalidad del personal y la calidad de la atención
- la experiencia en el ámbito del apoyo a migrantes que retornan
- la confianza en los proveedores de servicios y la percepción entre la población local

Un ejercicio de recopilación de información también debe servir para detectar los obstáculos que dificultan el acceso a los servicios disponibles (como la admisibilidad o los criterios de aceptación que excluyen a determinados migrantes que retornan, la ubicación y la distancia hasta el lugar de prestación de servicios, las cuestiones de seguridad y protección, las restricciones de tiempo y financiación, y los requisitos de documentación) o la falta de servicios. Los obstáculos deben quedar documentados para poder ser abordados posteriormente durante las intervenciones de reintegración.

La información sobre los servicios debe actualizarse periódicamente tras poner en marcha el programa de reintegración. Para ello, las organizaciones de servicios o los gestores de casos deben destinar tiempo y recursos presupuestarios a actualizar la información en intervalos regulares. Este proceso de actualización puede consistir, entre otras cosas, en realizar un seguimiento periódico de las personas que retornan y registrar sistemáticamente los nuevos datos que se obtienen de su experiencia. La frecuente atención a los cambios que se producen en los datos de contacto de un proveedor de servicios, los horarios de servicio, los costos, los criterios de admisión, las opciones de transporte y la disponibilidad de servicios permite mantener la información actualizada y mejorar la planificación de la reintegración.



En el *anexo 8*, se incluyen una matriz que contiene los servicios más importantes y pertinentes para los programas de reintegración sobre los que se debe recopilar información, así como consideraciones específicas sobre cada sector.

### Análisis del mercado de trabajo

Es fundamental llevar a cabo evaluaciones sobre los mercados de trabajo locales y nacionales, los sistemas de mercado y las cadenas de valor para detectar oportunidades de reintegración económica. Las evaluaciones contribuyen materialmente al éxito de los enfoques de reintegración tanto a nivel individual como en el comunitario. Para los beneficiarios de los programas de reintegración, es fundamental acceder a información sobre las oportunidades de medios de vida y los principales sectores de empleo, las competencias demandadas por los empleadores y los mecanismos disponibles para la búsqueda de empleo en el mercado de trabajo local. La falta de información al respecto y un conocimiento deficiente del mercado pueden provocar el fracaso económico de los proyectos de medios de vida de las personas que retornan.

Las evaluaciones del mercado de trabajo comprenden análisis, artículos de investigación e informes en los que se evalúa la composición, el carácter, el crecimiento y la accesibilidad de los mercados de trabajo y los sistemas de mercado. Estas evaluaciones utilizan datos tanto nacionales como subnacionales y generalmente se llevan a cabo a través de contratistas externos. Por ello, esta sección solo ofrece una descripción sucinta de los diferentes enfoques de evaluación del mercado de trabajo. Antes de llevar a cabo este tipo de evaluaciones, es importante averiguar si ya existe una evaluación actualizada (tal vez realizada por otro asociado o el propio gobierno).

En el contexto de los programas de reintegración, las evaluaciones del mercado de trabajo generalmente se utilizan para:

- **Distinguir los sectores en crecimiento con alto potencial** que pueden ofrecer oportunidades de empleo por cuenta propia o ajena a las personas que retornan, incluidas oportunidades de “empleo verde” (*para más información sobre los empleos verdes, consulte el recuadro “Información destacada”, más adelante.*);
- **Determinar las necesidades y el desequilibrio de competencias** (la brecha entre las competencias y aptitudes de una persona o población y las necesidades de competencias del mercado de trabajo) por sector y ocupación;
- **Conocer la reglamentación pertinente** y las disposiciones legislativas específicas de cada sector, como las relativas a la duración de la jornada laboral, la edad legal para trabajar, las prestaciones obligatorias, las normas de accesibilidad y la igualdad de oportunidades;
- **Evaluar los costos de la creación de empresas y los procedimientos de inscripción**, incluida la asistencia jurídica, a fin de que el apoyo empresarial se adapte al contexto local; y
- **Determinar las limitaciones y oportunidades** del sistema de mercado, entre otras cosas:
  - los servicios o funciones de apoyo (como el acceso a información de mercado) que pueden ayudar a las personas a encontrar un empleo estable;
  - los papeles que las normas informales y culturales, incluidas las normas de género, desempeñan en el mercado de trabajo.

Existen diversos enfoques y metodologías para evaluar los mercados de trabajo y los sistemas de mercado. Los enfoques difieren en la intensidad del uso de los recursos, la exhaustividad del proceso y el grado de detalle de los resultados. Antes de elegir una herramienta o enfoque, es preciso determinar el objetivo de la evaluación. ¿Se trata de recopilar información amplia sobre una población o un mercado? ¿O se busca obtener información adicional sobre un sector específico o un mercado de trabajo local? Aclare los requisitos presupuestarios de las evaluaciones del mercado de trabajo en una etapa temprana del desarrollo del proyecto, ya que este tipo de evaluaciones pueden ser muy costosas. Cuando estén disponibles, los resultados de las evaluaciones deberán compartirse con los posibles beneficiarios durante el proceso previo a la partida.

A continuación, se ofrece una descripción general de los enfoques pertinentes que pueden utilizarse para evaluar el sistema de mercado y el mercado de trabajo. Estas herramientas no siempre constituyen un enfoque alternativo a las evaluaciones del mercado de trabajo, sino que también pueden utilizarse como complemento de las evaluaciones cuando forman parte de un mismo programa de reintegración. Por ejemplo, una evaluación rápida de mercado puede ofrecer un panorama general de los mercados con alto potencial, que más tarde pueden ser evaluados de manera pormenorizada a través de un análisis exhaustivo del sistema de mercado. Las tres herramientas que aquí se presentan no solo funcionan como instrumentos de análisis, sino que también, debido a que fomentan la participación de los interlocutores locales (a través de entrevistas, talleres o grupos focales), pueden sentar los cimientos de cooperaciones y asociaciones a largo plazo para proyectos de base comunitaria.

**Cuadro 1.3: Descripción general de diferentes herramientas de evaluación del mercado de trabajo y el sistema de mercado<sup>14</sup>**

Herramienta	Descripción/Caso de uso	Metodología	Duración	Intensidad del uso de los recursos
Valoración participativa de la ventaja comparativa	<p>Permite realizar una valoración de carácter práctico sobre la economía local, teniendo en cuenta las posibilidades económicas y la motivación y capacidad de actuación de los interlocutores locales.</p> <p>Proporciona información sobre la competitividad local y las oportunidades económicas, así como las actividades y subsectores más pertinentes para las zonas seleccionadas por el proyecto.</p> <p>Alienta a los interlocutores locales a participar en una evaluación colaborativa de las necesidades locales y en el diseño de los proyectos resultantes.</p>	Enfoque mixto basado en la combinación de análisis documentales, talleres para interlocutores y entrevistas semiestructuradas	Corta (2-4 semanas)	Baja
Evaluación rápida de mercado	<p>Ofrece un panorama general de los mercados con alto potencial, a fin de determinar su pertinencia para los beneficiarios, las oportunidades de reintegración económica y la viabilidad de la intervención.</p> <p>Involucra a los interlocutores locales en la evaluación de las necesidades y las oportunidades sectoriales y puede dar lugar a una colaboración a largo plazo.</p>	Enfoque mixto basado en la combinación de análisis documentales, entrevistas semiestructuradas, debates en grupos focales y visitas sobre el terreno	Media (2-4 meses)	Media
Análisis de las cadenas de valor y los sistemas de mercado	<p>Proporciona información detallada sobre un conjunto prioritario de subsectores, en particular información exhaustiva sobre el desempeño y las cadenas de valor de cada sector.</p> <p>Proporciona información sobre “cómo” intervenir en una cadena de valor o un sistema de mercado en concreto, aprovechando las oportunidades y evitando efectos disruptivos.</p>	Enfoque mixto basado en la combinación de análisis documentales, investigaciones sobre el terreno, análisis de casos, consultas con interlocutores y talleres para interlocutores	Larga (Más de 4 meses)	Alta

<sup>14</sup> OIT, 2016; OIT, 2017; y Meyer-Stamer, J., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA): Effectively Launching Economic Development Initiatives*, Mesopartner (Duisburg, Alemania, 2006).

- A fin de responder a las necesidades socioeconómicas de la comunidad, identificar posibles asociados locales y evaluar el posible efecto que la migración de retorno puede tener en las comunidades, las evaluaciones del mercado de trabajo de los programas de reintegración deben combinarse sistemáticamente con perfiles comunitarios (*consulte la sección 3.1*). La combinación de los resultados de una evaluación del mercado de trabajo y un perfil comunitario permite a los gestores de los programas de reintegración:
- Identificar los principales sectores económicos a los que se debe prestar atención;
  - Establecer opciones de diseño e intervenciones económicas prometedoras que permitan aprovechar al máximo las oportunidades del sistema de mercado evitando efectos socioeconómicos disruptivos; y
  - Determinar qué perfiles de personas que retornan son idóneos para cada sector o subsector y proyecto.



### Las oportunidades que ofrece la economía verde: Los empleos verdes

A fin de contribuir al desarrollo sostenible del país de origen y dar cuenta de un creciente mercado de trabajo, las evaluaciones del mercado y la subsiguiente asistencia para la reintegración deben analizar y destacar la disponibilidad de empleos verdes. Muchos gobiernos reconocen la importante contribución de los empleos verdes al desarrollo sostenible. Estos empleos pueden ofrecer oportunidades de trabajo a los migrantes que retornan y contribuir al mismo tiempo a los esfuerzos nacionales y comunitarios para preservar el medio ambiente y adaptarse a los efectos negativos del cambio climático.

La OIT define los empleos verdes como “empleos decentes que contribuyen a preservar y restaurar el medio ambiente, ya sea en los sectores tradicionales como la manufactura o la construcción o en nuevos sectores emergentes como las energías renovables y la eficiencia energética”.

Los empleos verdes ayudan a:

- mejorar la eficacia de la energía y las materias primas;
- limitar las emisiones de gases de efecto invernadero;
- reducir al mínimo los desechos y la contaminación;
- proteger y restaurar los ecosistemas;
- apoyar la adaptación a los efectos del cambio climático.

### Pertinencia para la reintegración

Los empleos verdes pueden ser creados por emprendedores del sector privado, autoridades públicas, Organizaciones no gubernamentales (ONG) o asociaciones formadas por diferentes interlocutores. “Los empleos verdes se pueden crear en todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo económico. Pueden crearse tanto en áreas urbanas como rurales, en todos los sectores y actividades industriales y tipos de empresas”.

Fuentes:

- Folleto: “El Programa Empleos Verdes de la OIT” (2015).
- Sitio web: [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_325253/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang--es/index.htm)

### 1.4.3 Elaboración de programas de asistencia para la reintegración

#### El perfil del personal encargado de la reintegración

Aunque la preparación de una guía exhaustiva sobre recursos humanos dirigida a las organizaciones que prestan asistencia para la reintegración excede el alcance de este manual, en esta sección se ofrece una descripción general de las principales cuestiones sobre dotación de personal que se deben tener en cuenta en los diversos contextos de implementación de programas de reintegración.

Al tomar una decisión acerca de la estructura de personal y el enfoque de contratación de un proyecto de reintegración, es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Marco del programa:** Los acuerdos marcos especifican el proceso de implementación y las operaciones que se deben llevar a cabo para que un programa de reintegración obtenga buenos resultados. Este tipo de acuerdos generalmente precisan el papel, los mandatos y las responsabilidades de la principal organización encargada de la reintegración y sus asociados en la implementación; establecen los recursos financieros disponibles; y orientan los procesos de elaboración de informes y coordinación. Debido a que definen el papel, las responsabilidades y los recursos externos de la organización (incluidos los de sus asociados en la implementación), los acuerdos marcos influyen de manera decisiva en la dotación de personal necesaria para el programa.
- **Factores contextuales y estructurales:** El contexto varía. Las evaluaciones preliminares, explicadas en la [sección 1.4.2](#), permiten detectar las dificultades contextuales y estructurales, como las situaciones de conflicto o inestabilidad, las deficiencias en la prestación de servicios básicos o la falta de cuidadores psicosociales. Estas evaluaciones pueden ayudar a determinar qué otros conocimientos especializados son necesarios para ejecutar el programa en estos ámbitos o afrontar los obstáculos existentes durante la implementación.
- **Asociados en la implementación y asociados operacionales:** En los países en que muchos asociados están capacitados para prestar servicios efectivos de apoyo económico, social y psicosocial para la reintegración, el papel del personal institucional se centra más en la derivación de casos, la supervisión y el seguimiento y menos en la asistencia directa. En cambio, en los contextos de implementación en que los asociados son escasos o carecen de la capacidad adecuada, los miembros del personal de reintegración tienen que prestar una gran variedad de servicios de manera directa, lo que exige más recursos financieros y humanos.
- **Proporción entre beneficiarios y gestores de casos:** Aunque los buenos programas de reintegración intentan mantener la proporción entre beneficiarios y gestores de casos en niveles sostenibles<sup>15</sup>, la aparición de picos imprevistos de retornos puede aumentar temporalmente el número de personas de las que los gestores de casos deben ocuparse. Los gestores deben ser conscientes de la importancia del autocuidado para evitar su desgaste profesional y mantener el movimiento de personal en niveles bajos.
- **Perfil de las personas que retornan:** Las personas que retornan presentan diferentes necesidades psicosociales, sociales y económicas. Al planificar la dotación de personal, es necesario tener en cuenta las características generales de quienes retornan (como el sexo, el género, la edad, las aptitudes y la etnia). El grado y el tipo de apoyo que necesitará la mayoría de las personas que retornan influyen en

<sup>15</sup> La sostenibilidad de la proporción entre beneficiarios y gestores de casos variará según el contexto, ya que depende del nivel promedio de apoyo y asesoramiento que necesitan los beneficiarios. Las personas que retornan tras haber huido de su país de origen en una situación de conflicto pueden presentar vulnerabilidades específicas durante el retorno y la reintegración que quizás constituyan una carga adicional para los gestores de casos. Los gestores de programas deben vigilar cuidadosamente la dimensión psicosocial de la carga de trabajo de los gestores de casos, a fin de establecer una proporción contextualmente adecuada entre beneficiarios y gestores de casos.

el perfil y la formación idóneos de la plantilla de personal. Por ejemplo, en los casos en que la mayoría de los beneficiarios ha experimentado un considerable estrés psicosocial, los gestores de casos deben estar adecuadamente capacitados para prestar una atención sostenible y de alta calidad que satisfaga las necesidades psicosociales de las personas que retornan.

- **Capacidad y conocimientos técnicos versus cantidad de personal:** En algunos programas, es posible incluir en el presupuesto la contratación de personal con conocimientos técnicos específicos en determinadas esferas de la reintegración (por ejemplo, en apoyo y asesoramiento psicosocial, económico y social). En otros programas, los miembros del personal pueden verse obligados a desempeñar una gran variedad de funciones de asesoramiento y apoyo económico, social y psicosocial en las tres esferas. Tal vez tengan que i) evaluar las necesidades, ii) elaborar un plan de reintegración individual, iii) ejecutar la intervención y coordinar los servicios y la atención prestada, iv) supervisar el acceso a los servicios, la utilización de los servicios y el progreso de los beneficiarios a lo largo del tiempo. Las diferentes funciones y responsabilidades asociadas con cada puesto deben definirse claramente en el descriptivo de funciones del personal antes de iniciar el proceso de contratación.

Cada uno de estos factores influye en el tipo de personal de reintegración que se debe o puede contratar (dependiendo del presupuesto disponible). En el *anexo 9*, se incluye una descripción general de los posibles perfiles de personal. Aunque no se trata de una lista exhaustiva de funciones, se describen los principales grupos de personal que pueden estar representados en los proyectos de reintegración.

Todas las oficinas deben emplear a personal femenino y masculino para ofrecer a las personas que retornan la posibilidad de trabajar tanto con hombres como con mujeres, y establecer un equilibrio en materia de género. Todos los miembros del personal deben adherirse a los principios éticos, las normas y las directrices de prevención de la explotación y los abusos sexuales y estar capacitados para ofrecer respuestas adaptadas al género y la edad de las personas que retornan.

### Selección de intervenciones individuales, colectivas y comunitarias pertinentes

Habida cuenta del amplio espectro de intervenciones que se pueden llevar a cabo en el marco de un programa de reintegración, tras definir la teoría del cambio, el marco lógico y los recursos del programa, se debe establecer un mecanismo de selección de actividades basado en las necesidades individuales, comunitarias y estructurales existentes. Una cuadrícula de viabilidad es una herramienta que permite orientar este proceso seleccionando y adaptando las intervenciones a escenarios específicos. Sobre la base de las evaluaciones disponibles, el desarrollador del proyecto puede definir qué intervenciones son adecuadas para el contexto y elaborar una cuadrícula de viabilidad específica para su programa.

La cuadrícula de viabilidad describe todas las intervenciones locales que se pueden llevar a cabo dentro del ámbito de aplicación del programa de reintegración; los criterios para poner en marcha esas intervenciones en casos específicos; y las condiciones necesarias para que sean viables en los niveles comunitario y estructural. Una vez elaborada, esta cuadrícula puede ayudar a los gestores de casos a decidir qué intervención elegir para una persona o comunidad de retorno en particular. En el *anexo 5*, se incluye un ejemplo completo de cuadrícula de viabilidad.

En general, la cuadrícula de viabilidad presenta los siguientes componentes:

- **Intervención:** Aquí se incluyen todas las intervenciones que se pueden realizar en el marco del programa de reintegración, así como todos los servicios disponibles localmente a través de derivaciones.
- **Escenario:** Para cada intervención, se debe indicar un escenario —una situación, circunstancia o contexto— en el que sería adecuado llevar a cabo la intervención elegida.
- **Criterios (individuales, comunitarios y estructurales):** Aquí se especifican las circunstancias necesarias para que la intervención sea viable. Entre estas cabe incluir las características o aptitudes individuales de las personas que retornan, las particularidades de la comunidad o los factores estructurales necesarios para llevar a cabo con éxito la intervención (por ejemplo, unas condiciones favorables del mercado de trabajo). Los criterios siempre deben adaptarse cuidadosamente al contexto local para definir intervenciones seguras y localmente adecuadas.
  - **Criterios individuales:** Información sobre la persona que retorna y su familia, que se obtiene de las evaluaciones. El perfil general, las necesidades, las competencias, la puntuación de reintegración (si se utiliza la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración) y la admisibilidad del migrante que retorna deben utilizarse para determinar qué factores de riesgo y oportunidades individuales influyen en la reintegración de cada persona (*consulte la columna “Criterios individuales” de la cuadrícula de viabilidad*). Esta información ayuda a los gestores de casos a adaptar el plan de reintegración a las circunstancias de los beneficiarios.
  - **Criterios comunitarios:** Información sobre la comunidad en la que reside la persona que retorna o incluso sobre cualquier intervención colectiva y comunitaria en curso. Esta información puede abarcar i) la situación del mercado de trabajo; ii) la estructura y el tamaño de los mercados y las cadenas de valor; iii) la disponibilidad, capacidad y accesibilidad de los proveedores de educación y formación técnica y profesional, los servicios de salud, los centros de enseñanza, las capacitaciones en gestión financiera o los programas de preparación para la vida; iv) la disponibilidad y distribución intracomunitaria de recursos y servicios, teniendo en cuenta que la equidad constituye un importante factor determinante de posibles tensiones intracomunitarias debido a la percepción de un trato preferente de las personas que retornan frente al resto de miembros de la comunidad. Una vez evaluados estos criterios, el desarrollador y el gestor del proyecto pueden acotar aún más el conjunto específico de intervenciones adecuadas desde el punto de vista comunitario.
  - **Criterios estructurales:** Contexto estructural que influye en la reintegración de la persona que retorna, incluidos todos los servicios de reintegración disponibles en la zona de ejecución del programa o proyecto. Se trata de las circunstancias generales en las que se enmarcan las opciones de reintegración individual y comunitaria. Entre los criterios estructurales cabe incluir i) la existencia de infraestructuras institucionales, materiales, económicas y financieras, y su capacidad; ii) la estructura y las características de los sistemas de mercado; iii) la naturaleza del marco reglamentario, jurídico y normativo; y iv) la existencia de sensibilidades culturales o de otro tipo. Los factores estructurales son amplios e influyen en la viabilidad de las intervenciones de maneras similares. Sin embargo, algunos criterios fundamentales como la regulación empresarial y la adecuación cultural deben verificarse de manera periódica.



# RECURSOS ÚTILES

## Asamblea General de las Naciones Unidas

- 2018 [“Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular”](#). Establece el apoyo que se prestará en materia de gobernanza de la migración internacional con fines de cooperación internacional. También ofrece un amplio abanico de opciones normativas que los Estados pueden elegir para abordar algunas de las cuestiones más acuciantes relacionadas con la migración internacional, como el retorno y la reintegración.

## Black, R., K. Koser y K. Munk

- 2004 [Understanding Voluntary Return](#). Londres, Reino Unido. Presenta los hallazgos de un estudio encargado por el Ministerio del Interior del Reino Unido para explorar los factores que influyen en las decisiones de los refugiados y los solicitantes de asilo de regresar voluntariamente a su país de origen, y comprender mejor la sostenibilidad de su retorno.

## Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- 2001 [The Public Employment Service in a Changing Labour Market](#). OIT, Ginebra. Describe el papel global y las principales funciones del servicio público de empleo: la intermediación laboral, la provisión de información sobre el mercado de trabajo, la gestión de los programas de ajuste del mercado de trabajo y las prestaciones por desempleo.
- 2011 [Local Investments for Climate Change Adaptation: Green Jobs Through Green Works](#). OIT, Ginebra. Ofrece ejemplos concretos de cómo las autoridades públicas locales pueden utilizar los recursos y la mano de obra local para llevar a cabo intervenciones de infraestructuras en favor de la adaptación al cambio climático en sectores clave como la irrigación, la conservación de suelos y aguas, el control de alimentos, la silvicultura y el transporte rural.
- 2015 [“Indicadores clave del mercado de trabajo”](#). OIT, Ginebra. Ofrece una descripción general de todos los indicadores pertinentes que se utilizan en las evaluaciones convencionales del mercado de trabajo, así como de las extrapolaciones analíticas que se pueden realizar sobre la base de cada indicador.
- 2016 [Value Chain Development for Decent Work](#). OIT, Ginebra. Proporciona a los especialistas en desarrollo una guía paso a paso para determinar en qué cadenas de valor es posible intervenir para ofrecer productos o servicios más competitivos y capaces de generar crecimiento y empleo y reducir la pobreza.
- 2017 [Rapid Market Assessment of Key Sectors for Women and Youth in Zimbabwe](#). OIT, Ginebra. Proporciona a investigadores y expertos un ejemplo bien documentado de evaluación rápida de mercado en el que se describen la metodología y los resultados de esta herramienta.
- 2018 [Adaptación al cambio climático y su impacto en el empleo. Documento de insumo para el Grupo de Trabajo de Sustentabilidad Climática del G20](#). OIT, Ginebra. Proporciona orientación sobre el modo en que las medidas de adaptación pueden crear empleo y proteger a los trabajadores y sus ingresos, entre otras cosas a través del desarrollo de competencias.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)





- 2006 *Coping with Return*. OIM, Ginebra. Proporciona orientación sobre el asesoramiento previo a la partida, haciendo especial hincapié en los menores no acompañados, las personas que retornan con problemas de salud y las víctimas de la trata. También ofrece una recopilación de mejores prácticas y recomendaciones relativas al asesoramiento en materia de retorno.
- 2010 *IOM Data Protection Manual*, MA/88. OIM, Ginebra. Describe los principios de protección de datos de la OIM, que se basan en las normas internacionales pertinentes, y ofrece directrices amplias sobre cada principio, observaciones sobre cuestiones que se deben tener en cuenta y ejemplos prácticos. Incluye modelos genéricos y listas de comprobación para que la protección de datos sea objeto de consideración durante la recopilación y el tratamiento de datos personales.
- 2017 *Hacia un enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno*. OIM, Ginebra. Proporciona una descripción más detallada del enfoque integrado de la OIM en materia de reintegración e incluye recomendaciones para facilitar la reintegración sostenible. El presente manual se ha elaborado a partir de este documento.
- 2018 *Un marco para el retorno voluntario asistido y la reintegración*. OIM, Ginebra. Este marco expone un planteamiento del retorno voluntario digno y la reintegración sostenible, siete principios a los que adherirse y seis objetivos que alcanzar.
- 2019 *Glosario de la OIM sobre Migración*. OIM, Ginebra. Ofrece una definición de los términos más comunes relacionados con la migración. Se incluyen definiciones procedentes de documentos jurídicos y documentos de derecho indicativo, pero también definiciones que pueden variar ligeramente de un agente a otro.
- 2019 *Migration Policy Practice Journal*. Vol. IX, Núm. 1, enero-marzo. OIM, Ginebra. Se trata de una edición especial sobre el retorno y la reintegración de los migrantes que no pueden o no quieren permanecer en el país de acogida o tránsito. Incluye artículos de expertos y especialistas del Migration Policy Institute, la empresa Samuel Hall, UNICEF y la OIM, así como del alcalde de Zacatecoluca (El Salvador).



MÓDULO  
.....

# LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL **2**

## Ideas principales

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando se aplica un enfoque de gestión de casos, la prestación de asistencia individual depende de que se logre entablar una relación abierta y de confianza con las personas que retornan y se las ayude a dirigir su propio proceso de reintegración y superar las dificultades a las que se enfrentan.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La primera prioridad es determinar y abordar las vulnerabilidades de las personas que retornan, pues ello permite reducir los riesgos, evitar más daños y personalizar la asistencia prestada.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las personas que retornan tienen necesidades, pero también aptitudes y recursos. Comprender este hecho desde el principio del proceso de reintegración ayuda a los gestores de casos a adaptar la asistencia individual para fomentar una reintegración sostenible.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La elaboración de un plan de reintegración es un proceso conjunto. El gestor de casos siempre debe ofrecer a las personas que retornan una visión realista de la asistencia disponible y ayudarlas a prepararse para el momento en que la asistencia llegue a su fin.</li></ul>



Gestores y desarrolladores de proyectos



Gestores de casos y otros miembros del personal



Asociados en la implementación



Proveedores de servicios (capítulos pertinentes)



Gobierno local (de acogida y de origen)



Formuladores de políticas



## ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL



- Gestores y desarrolladores de programas
- Asociados en la implementación
- Gobierno local (de acogida y de origen)
- Gestores de casos y otros miembros del personal
- Proveedores de servicios (capítulos pertinentes)
- Formuladores de políticas

## INTRODUCCIÓN

La asistencia individual para la reintegración se presta directamente a las personas que retornan y a sus familias y, normalmente, se adapta en función del caso (efectivo, ayuda en especie o una combinación de ambas). La asistencia para la reintegración debe adaptarse a las necesidades específicas de las personas que retornan y reflejar las experiencias migratorias, las aptitudes, los factores de vulnerabilidad y las circunstancias de retorno de cada persona. Esta asistencia personalizada empodera a las personas que retornan y genera las condiciones necesarias para que puedan asumir la responsabilidad de su proceso de reintegración y decidir por sí mismas cuál es el mejor modo de aprovechar la asistencia que reciben.

El tipo y el contenido de la asistencia para la reintegración deben basarse en las necesidades de la persona que retorna. El hecho de proporcionar información y prestar asesoramiento antes y después del retorno ayuda a los gestores de casos a adaptar la asistencia a la situación específica de cada persona. Este tipo de enfoque adaptado es particularmente importante cuando existen vulnerabilidades específicas derivadas de la composición familiar, el sexo o el género, la edad, el estado de salud o el desasosiego mental experimentado durante el proceso migratorio como consecuencia de situaciones de abuso, explotación o violencia.

Este módulo contiene información sobre la asistencia que se presta a nivel individual, que abarca desde el importante papel que desempeñan los gestores de casos a través del asesoramiento y las derivaciones para evaluar las necesidades y competencias de las personas que retornan hasta la elaboración de un plan de asistencia para la reintegración. Tres secciones de este módulo ponen de relieve las mejores prácticas y las intervenciones que permiten prestar apoyo a las personas que retornan en las dimensiones económica, social y psicosocial de su reintegración individual.

### Factores individuales que pueden influir en la reintegración

A nivel individual, existen varios factores que condicionan una reintegración exitosa. Entre estos se incluyen las características personales y los factores relacionados con la experiencia migratoria en general, como se indica a continuación:

#### **Cuadro 2.1: Factores individuales que pueden influir en la reintegración**

---

→ Edad	→ Orientación sexual
→ Sexo	→ Redes sociales
→ Género	→ Motivación o motivaciones
→ Identidad étnica y cultural	→ Percepción de la identidad personal
→ Identidad religiosa	→ Seguridad personal
→ Salud y bienestar	→ Situación económica
→ Competencias y conocimientos	→ Características psicosociales (emocionales, cognitivas, de comportamiento)
→ Situación familiar	→ Tiempo en el extranjero
→ (Dis)capacidad	

---

Las características de la travesía migratoria y las circunstancias del retorno son tan importantes como otros factores. Estas circunstancias comprenden, entre otras, el tiempo que el migrante ha estado ausente; las condiciones en el país de acogida; la exposición a enfermedades u otros problemas de salud pública o mental; las demoras durante el tránsito, como la detención del migrante antes de su retorno; las condiciones del retorno o el grado de preparación para el retorno; y los recursos disponibles o el acceso a información. En cuanto a las vulnerabilidades individuales, se debe tener en cuenta si las personas que retornan tienen necesidades en materia de salud, son víctimas de la trata o de situaciones de violencia, explotación o abuso, o se trata de menores no acompañados o separados. Ante estas vulnerabilidades, es necesario prestar apoyo específico en determinados esferas al principio del proceso de reintegración (por ejemplo, asesoramiento psicosocial para abordar las experiencias angustiosas) y empoderar a las personas afectadas para que desarrollen todo su potencial<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Para obtener más información sobre los migrantes en situación de vulnerabilidad, consulte el documento *IOM's Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*.

## 2.1 La función de asesoramiento de los gestores de casos

Una de las maneras más eficaces de prestar asistencia adaptada es hacerlo a través de gestores de casos que acompañan y asesora a las personas que retornan a lo largo del proceso. La gestión de casos es una práctica estándar de trabajo social utilizada para ayudar a los beneficiarios a satisfacer sus necesidades cuando existe una gran variedad de proveedores que prestan servicios. En el contexto del retorno y la reintegración, la gestión de casos puede ayudar a las personas que retornan a lidiar con los servicios de asistencia, que suelen estar fragmentados.

Aunque la gestión de casos se realiza generalmente a nivel individual, los gestores de casos deben comprender que los factores comunitarios y estructurales también influyen en la reintegración. Los gestores de casos constituyen el vínculo entre la persona que retorna y la comunidad de retorno. Por ello, también supervisan las actividades de reintegración a nivel comunitario (*consulte el módulo 3*) y desempeñan un papel esencial en la prestación de una asistencia integrada para la reintegración. Para obtener información detallada sobre la gestión de casos, consulte el documento *IOM's Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*.

Este capítulo, que ofrece una descripción general del asesoramiento que prestan los gestores de casos, comprende las siguientes secciones:

- 2.1.1 Fundamentos del asesoramiento para gestores de casos (incluso en el país de acogida)
- 2.1.2 Guía detallada sobre la primera sesión de asesoramiento para la reintegración

### 2.1.1 Fundamentos del asesoramiento para gestores de casos

El asesoramiento es un paso fundamental para el diseño, la preparación y la prestación de asistencia para la reintegración, que normalmente se encomienda a los gestores de casos. En el ámbito de la reintegración, el asesoramiento tiene por objeto establecer una comunicación con los migrantes que retornan y empoderarlos antes de la partida y después de la llegada al país de origen. El asesoramiento se refiere a:

- la **comunicación** entre una persona con una necesidad y otra persona que ayuda a la primera a satisfacer su necesidad;
- la **escucha activa** y la atención plena a lo que dice una persona;
- la **indagación** como medio para recabar información y mostrar interés;
- la **comprensión** y el **respeto** como medio para intentar ponerse en la perspectiva de la otra persona sin juzgarla;
- el **empoderamiento** que se logra ayudando a la persona a conocer sus fortalezas;
- la **provisión de información** para que la persona pueda decidir por sí misma;
- la ayuda que se presta a una persona para que tome **sus propias decisiones**;
- la **prestación de apoyo** mediante la ayuda y la comprensión; y
- la **ayuda que se ofrece a una persona para que** afronte sus necesidades, evalúe sus opciones y **decida cómo actuar**.

La siguiente sección proporciona orientación sobre el asesoramiento para la gestión de casos de reintegración. El anexo 1.A contiene información más detallada sobre las técnicas de asesoramiento para gestores de casos.

## El asesoramiento en el país de acogida

El asesoramiento para la reintegración difiere del asesoramiento para el retorno. El asesoramiento para el retorno sirve para ayudar al migrante a decidir entre regresar a su país de origen o permanecer en el país de acogida. El asesoramiento para la reintegración, en cambio, se centra en el modo en que el migrante puede reintegrarse en su país de origen tras tomar la decisión de regresar. Siempre que sea posible, el asesoramiento para la reintegración debe comenzar antes de que la persona interesada abandone el país de acogida, a fin de fomentar una decisión informada sobre el retorno y preparar a la persona para su reintegración. Durante una sesión de asesoramiento para la reintegración previa a la partida, el gestor de casos debe ser capaz de proporcionar información específica sobre el tipo de asistencia que la persona podrá recibir al regresar a su país, utilizando materiales en un idioma comprensible para ella. El contenido de esta sesión informativa debe coordinarse con el personal presente tanto en el país de origen como en el país de acogida.



Para evitar confusiones y frustraciones, los asesores deben concienciar a los posibles migrantes sobre las dificultades y responsabilidades del retorno, utilizando información objetiva y equilibrada sobre el país de origen. Además, solo deben informarles sobre los servicios de reintegración que se encuentran a su disposición en el país de origen y mencionar tanto las limitaciones como las condiciones previas para obtener asistencia, de modo que quienes decidan retornar lo hagan con unas expectativas realistas sobre su retorno y puedan prepararse para ello. Cabe evitar informar a estas personas sobre las actividades de reintegración a las que no pueden optar, ya que existe un alto riesgo de frustración si más adelante se dan cuenta de que no pueden beneficiarse de una asistencia más completa. Asimismo, será preciso aclarar cualquier información incorrecta o rumor que las personas que retornan hayan escuchado sobre la asistencia o el proceso de reintegración.





### Asesoramiento presencial con el personal de reintegración en el país de origen

En los últimos años, el personal de retorno voluntario asistido y reintegración de la OIM en el Iraq ha visitado centros de recepción de migrantes en países europeos para realizar sesiones grupales de asesoramiento con migrantes iraquíes y brindar información a las instituciones pertinentes del país de acogida. Los migrantes, los interlocutores en el país de acogida y el personal de la OIM han considerado esta práctica muy positiva. La experiencia ha demostrado que los migrantes iraquíes confían más en la información que proporciona una organización independiente, como la OIM, que en la información procedente de una fuente gubernamental. Esto ocurre sobre todo cuando el personal nacional que trabaja y vive en el Iraq puede proporcionar información de primera mano. Aunque el asesoramiento a distancia es un paso importante en la preparación completa de los migrantes antes de su retorno, las sesiones periódicas de asesoramiento presencial grupal con el personal del país de origen en el país de acogida han tenido un mayor efecto en términos de confianza, aceptación y preparación de los beneficiarios.

## 2.1.2 Guía detallada sobre la primera sesión de asesoramiento para la reintegración

Aunque pueden comenzar antes de la partida, las sesiones de asesoramiento para la reintegración adquieren una importancia fundamental cuando la persona llega a su país de origen.

En la primera sesión de asesoramiento para la reintegración en el país de origen, el gestor de casos debe proporcionar apoyo emocional básico de primera línea a las personas que retornan y determinar si conviene derivarlas a servicios especializados. La primera sesión de asesoramiento debe abarcar tres elementos principales:

- **Prestación de apoyo psicosocial de primera línea** a la persona que retorna;
- **Recopilación de información** sobre la persona que retorna, lo que comprende una nueva evaluación sobre las posibles situaciones de vulnerabilidad y la determinación de sus necesidades inmediatas; y
- **Transmisión de información sobre el proceso de asistencia para la reintegración.**

A continuación se enuncian los pasos recomendados para llevar a cabo con éxito una primera sesión de asesoramiento:



Los gestores de casos pueden consultar el [anexo 1.A](#) para obtener consejos sobre técnicas de asesoramiento adecuadas para una reunión inicial con una persona que acaba de retornar o un beneficiario que parece angustiado y desasosegado.

Asimismo, quizás sea necesario realizar sesiones de asesoramiento con la familia de la persona interesada. Consulte la [sección 2.6.2](#) para obtener más información.

**Figura 2.1: Pasos para la primera sesión de asesoramiento para la reintegración**



### Paso 1: Prepare la sesión de asesoramiento

Para preparar la sesión de asesoramiento, el gestor de casos de reintegración debe revisar, de haberla, la información enviada por el país de acogida. La información incluirá, entre otras cosas, datos y observaciones sobre la persona que retorna, posibles vulnerabilidades, temas de conversación y un plan de reintegración previo a la partida. El gestor de casos debe centrarse en medidas específicas y en un plan de acción con objetivos claros y alcanzables. Se recomienda que el gestor de casos utilice técnicas de escucha activa ([consulte el anexo 1.A](#)) y prevea tiempo suficiente para conversar y responder a las preguntas que la persona que retorna pueda tener.

- **Elija un lugar adecuado.** La sesión de asesoramiento debe llevarse a cabo en un entorno sin distracciones y con el mínimo número de interrupciones posible. Se debe elegir un lugar en el que se puedan respetar la privacidad y la confidencialidad. Debe tratarse de un lugar acogedor, cómodo y tranquilo, con buena ventilación y luz natural. Si la sesión se va a realizar en línea, los gestores de casos deben quitar todas las distracciones de la oficina y pedir a la persona que se encuentra al otro lado de la pantalla que haga lo mismo, se ponga cómoda y participe en la sesión a solas.

Si el gestor de casos visita a la persona que retorna en su hogar, se recomienda buscar un lugar cómodo y tranquilo, alejado del resto de miembros del hogar, y reducir al mínimo las distracciones apagando las radios y las televisiones.

- **Fije un horario.** La duración de la sesión de asesoramiento para la reintegración dependerá de cuán compleja sea la situación de la persona que retorna. Si la persona necesita más tiempo o se cansa antes de que termine la sesión, las siguientes reuniones deberán reprogramarse. El gestor de casos debe elegir un horario que no se solape con otras actividades y recordar que la celebración de eventos o acontecimientos importantes puede distraer a la persona y evitar que se concentre en la sesión de asesoramiento.
- **Avise a las personas con antelación y envíeles información sobre la sesión** para que puedan prepararse. La información debe incluir instrucciones logísticas, por ejemplo, cómo llegar al lugar, y explicaciones sobre el porqué, el lugar y el momento de la sesión.
- **Contrate los servicios de un intérprete**, si fuera necesario, para facilitar la comunicación y el intercambio de información. Informe al intérprete sobre la sesión y los requisitos de confidencialidad.
- **Recabe y guarde información.** El gestor de casos debe disponer de un sistema para apuntar información importante y guardar documentos relacionados con las sesiones de asesoramiento de una manera confidencial y segura<sup>17</sup>.

Al comenzar la sesión, el gestor de casos debe saludar y dar la bienvenida a la persona que retorna, presentarse y luego explicar su papel como profesional y el de la organización para la que trabaja. Algunas personas pueden mostrarse confundidas o desconfiadas, en particular en los casos de retorno forzoso. Es de suma importancia dejar claro el propósito de la sesión de asesoramiento, informando a la persona que retorna sobre la asistencia para la reintegración y explicándole que puede rechazar esta asistencia en todo momento.

Los gestores deben explicar que se trata de una reunión confidencial y que solo se compartirá información específica con otros profesionales si esa información es necesaria para el proceso de reintegración y siempre con el consentimiento de la persona interesada. También deben permitir que la persona que participa en la sesión se presente y formule preguntas. La duración de la sesión de asesoramiento depende de muchos factores, entre ellos, de la salud mental de la persona que retorna, su cansancio y su capacidad de concentración. Observando la comunicación no verbal de su interlocutor, el gestor de casos debe ser capaz de darse cuenta de cuándo conviene proponer una pausa o interrumpir la sesión para programar la siguiente.

## Paso 2: Cree un clima de confianza

Los primeros minutos del encuentro son fundamentales para crear una relación de confianza. La sesión de asesoramiento para la reintegración puede comenzar con preguntas genéricas del asesor para saber cómo se siente la persona que retorna y una breve charla trivial (“¿Cómo se encuentra? ¿Ha encontrado fácilmente el lugar?”). Evite empezar preguntando sobre las últimas etapas de la travesía migratoria. Las muestras de respeto también ayudan a crear confianza, lo cual es clave para fomentar el diálogo y las conversaciones productivas. Cada tanto durante la sesión, es conveniente recordar a la persona que retorna qué se está haciendo en ese momento y que se hará para prestarle apoyo, sin crear falsas expectativas sobre lo que la organización es capaz de hacer. Los gestores de casos deben estar preparados para responder adecuadamente a cualquier comentario o revelación de información y evitar aumentar el sufrimiento de la persona. Asimismo, deben facilitar la conversación y animar a la persona a proporcionar información completa.

<sup>17</sup> Es particularmente importante llevar a cabo una evaluación de los riesgos y beneficios y una evaluación de las sensibilidades cuando se utilizan datos personales, así como actuar con transparencia frente a la persona interesada con respecto al tratamiento de los datos personales de la persona interesada. También se deben tomar precauciones razonables y necesarias para preservar la confidencialidad de los datos personales.

En caso de ser necesario, los gestores pueden ofrecer apoyo psicológico de primera línea. Este tipo de apoyo comprende asesoramiento empático para la reintegración (*consulte el anexo 1.A*), primeros auxilios psicológicos a una persona especialmente angustiada o desasosegada durante una sesión de asesoramiento (*consulte el anexo 1.C*) o derivaciones a asesoramiento psicológico u otros servicios psicosociales y especializados en salud mental (*consulte la sección 2.6.3*).

### Paso 3: Explique el proceso de asistencia para la reintegración

Los gestores de casos deben explicar el proceso de asesoramiento para la reintegración y el funcionamiento de la asistencia en general. Deben preguntar a las personas que retornan si comprenden lo que se les explica y si están de acuerdo y dan su consentimiento. Asimismo, deben recordarles que pueden interrumpirlos en cualquier momento si tienen preguntas. Estos comentarios ayudan a las personas a tomar sus propias decisiones. La entrevista puede provocar reacciones emocionales, de modo que los gestores deben preguntar regularmente a las personas cómo se sienten y si desean continuar con la sesión o necesitan una pausa.

Aunque más adelante se proporcionará información detallada sobre las opciones de reintegración, es importante que las personas que retornan comprendan cabalmente el proceso. Los gestores de casos deben ofrecer a estas personas una idea realista de las opciones y posibilidades de que disponen y no crear falsas expectativas, que pueden ser perjudiciales para una reintegración eficaz y posiblemente generen frustración e incluso sentimientos de odio.

### Paso 4: Evalúe las vulnerabilidades

Los gestores de casos deben haber recibido información sobre las vulnerabilidades y necesidades de la persona antes de su retorno. Sin embargo, debido a que es posible que la información no sea completa o surjan nuevas vulnerabilidades y necesidades tras el retorno, las necesidades, vulnerabilidades y riesgos de la persona deben evaluarse o reevaluarse tras la llegada al país de origen.

Es fundamental reconocer posibles situaciones de vulnerabilidad, ya que esto determina el tipo de asistencia y el momento en que la asistencia debe prestarse en el país de origen. Se deben realizar derivaciones urgentes si se revela información que supone una amenaza para la vida de la persona o exige atención de emergencia. La sección 2.2 contiene información detallada sobre la evaluación de las vulnerabilidades, capacidades y necesidades de las personas que retornan.

### Paso 5: Diseñe el plan de reintegración

El objetivo de esta parte de la sesión de asesoramiento es ayudar a las personas que retornan a concebir su futuro de manera positiva y proactiva. El plan de reintegración no debe limitarse a la prestación de asistencia (cuando sea necesaria), sino también ampliar su alcance y abarcar diferentes aspectos y factores de la reintegración para convertirse en una especie de “plan de vida” que incluya los objetivos de la persona que retorna y las acciones que deben realizar tanto el interesado como la organización de asistencia. El plan también debe poner de relieve las fortalezas y los recursos de la persona como elementos fundamentales de su proceso de reintegración. Asimismo, es importante que la persona que retorna hable abiertamente sobre los retos, problemas y obstáculos relacionados con el retorno para poder tratar estas cuestiones, llegado el momento.



Los gestores de casos encontrarán orientación específica sobre cómo abordar estas cuestiones y qué preguntas plantear en el *anexo 1.F*.

Durante la sesión de asesoramiento para la reintegración, no solo se debe reunir información esencial para adaptar el plan de reintegración de las personas que retornan, sino también para ayudar a estas personas a lograr un equilibrio adecuado entre sus expectativas y la realidad. A fin de gestionar las expectativas de las personas que retornan, los gestores de casos deben ser sinceros y transparentes en lo referente al apoyo disponible para la reintegración y los requisitos y límites de admisión a lo largo de todo el proceso de asesoramiento.

Deben invitar a las personas que retornan a expresar sus aspiraciones y expectativas y también a proporcionar información sobre sus aptitudes e intereses. Las personas que retornan deben reflexionar sobre cómo su experiencia migratoria podría beneficiarlas tras regresar a su país de origen.

### Paso 6: Cierre la primera sesión y planifique el seguimiento

La elaboración o revisión de un plan individual de asistencia para la reintegración puede consumir mucho tiempo al principio. Si el tiempo lo permite, los gestores de casos deben llevar a cabo las evaluaciones que se describen en la siguiente sección (2.2) y elaborar un plan de reintegración (sección 2.3) antes de concluir la primera sesión de asesoramiento. La sección 2.3 proporciona orientación para elaborar o revisar planes de reintegración específicos y prácticos para las personas que retornan y sus familias.

En algunos casos, sin embargo, la elaboración del plan de reintegración requerirá una sesión de asesoramiento aparte. Si el gestor y la persona que retorna acuerdan programar una reunión independiente para elaborar un plan de reintegración específico, el gestor de casos debe concluir la sesión de asesoramiento resumiendo los puntos más importantes y programando una sesión de seguimiento.

Si, como se recomienda, la persona ha elaborado un plan de reintegración antes de su partida, el plan debe revisarse y examinarse nuevamente durante la primera sesión de asesoramiento consecutiva a la llegada, ya que se pueden haber producido cambios en la situación de la persona desde su retorno.

Durante la primera sesión de asesoramiento, puede ser necesario realizar una derivación inmediata y vital a los servicios pertinentes de atención de la salud, incluso de salud mental (consulte la sección 2.6.2, donde encontrará una lista de casos en que la persona debe ser derivada inmediatamente para ser sometida a un seguimiento especializado).

El asesoramiento para la reintegración no es una actividad puntual, sino un proceso continuo. Incluso después de elaborar un plan de reintegración y tomar las medidas acordadas, los gestores de casos deben mantener un contacto regular con la persona que ha retornado para comprobar si el proceso de reintegración discurre conforme al plan, reducir los posibles obstáculos o situaciones problemáticas y aprovechar las nuevas oportunidades (consulte la sección 2.3.3 para más información sobre el seguimiento del proceso de reintegración).

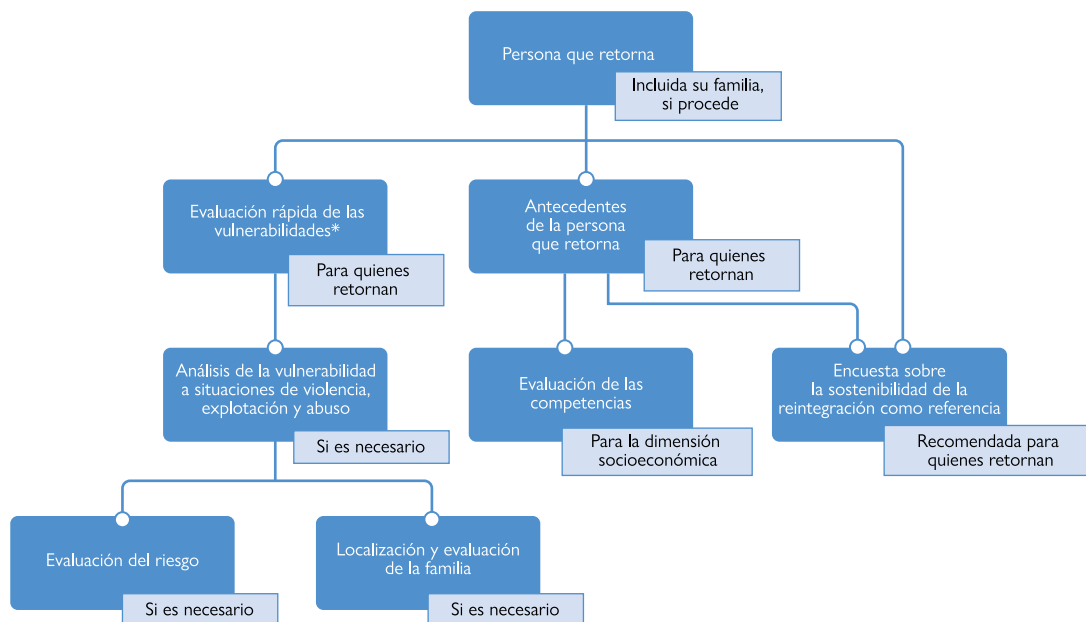
## 2.2 Evaluación de las necesidades y competencias de la persona que retorna

Las evaluaciones individuales analizan las capacidades y vulnerabilidades de las personas que retornan, así como los factores de riesgo y protección. Estas evaluaciones proporcionan información para adaptar los planes de reintegración a cada persona y deben volver a consultarse si las circunstancias cambian. El siguiente gráfico explica qué evaluaciones deben llevarse a cabo, para qué personas y en qué momento.

Este capítulo ofrece una descripción general de las evaluaciones que se deben llevar a cabo para recabar información antes de elaborar un plan de reintegración:

- 2.2.1 Evaluación de las vulnerabilidades
- 2.2.2 Evaluación del riesgo
- 2.2.3 Evaluación de la familia
- 2.2.4 Evaluación de las competencias
- 2.2.5 Utilización de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración como herramienta de evaluación

**Figura 2.2: Evaluaciones que se recomienda llevar a cabo antes de elaborar un plan de reintegración**



\* Téngase en cuenta que si esta evaluación rápida revela posibles vulnerabilidades, las evaluaciones de seguimiento deben realizarse lo antes posible.

Para diseñar un plan de reintegración que permita prestar asistencia adaptada, las evaluaciones deben llevarse a cabo tan pronto como sea posible, idealmente antes del retorno. Recibir información sobre la persona antes de su retorno permite al personal en el país de origen disponer lo necesario para que la persona reciba una asistencia adecuada tras su llegada. Cuando la persona que retorna llega a su país de origen, el personal de reintegración debe reevaluar la información proporcionada por el país de acogida. Es fundamental que exista una estrecha coordinación entre el personal del país de acogida y el del país de origen para que el proceso de reintegración no plantee problemas. A continuación, el estudio de caso 2 ofrece un ejemplo concreto de esta coordinación entre países.



## Estudio de caso 2: Cooperación previa a la partida entre las oficinas de la OIM en el Afganistán y Austria

Las oficinas de la OIM en el Afganistán y Austria llevan cooperando en proyectos de reintegración desde 2012. Una comunicación eficaz, una respuesta rápida y la voluntad de adaptar y mejorar continuamente los enfoques de reintegración han demostrado ser prerequisites esenciales para facilitar el proceso de reintegración de las personas que retornan en contextos que suelen ser complicados.

Una cooperación sólida comienza en la fase de diseño del proyecto, en la que ambas oficinas contribuyen en la misma medida en la elaboración de materiales y presupuestos. Para favorecer una gestión eficaz y uniforme de los casos, las oficinas comparten procedimientos operativos estándar. Estos procedimientos contienen información sobre el personal del proyecto, así como detalles sobre ambas oficinas, y describen las funciones y responsabilidades de todos los interlocutores que intervienen en el proceso de retorno y reintegración. Juntas, las oficinas elaboran material informativo para las personas que retornan y lo traducen a los idiomas locales.

Durante la implementación del proyecto, las oficinas mantienen una comunicación constante e intercambian información a través de correos electrónicos y reuniones periódicas por Skype. También examinan temas específicos, como las cuestiones de supervisión, a través de webinarios. El personal de la OIM en el Afganistán contribuye periódicamente a las sesiones informativas previas a la partida que la oficina de la OIM en Austria organiza para las personas que retornan a su país de origen. Esto fomenta confianza, brinda una visión realista de las oportunidades y las dificultades del retorno y ayuda a gestionar las expectativas.

Las visitas de coordinación tanto en el Afganistán como en Austria refuerzan la cooperación establecida porque permiten comprender mejor la realidad en las que se trabaja, los requisitos procedimentales y las circunstancias de los migrantes previas a la partida y tras su llegada. Además, estas visitas ofrecen al personal de la OIM la oportunidad de reunirse con los asociados y demás organizaciones para intercambiar información y crear confianza. También sirven para ampliar las redes de derivación y, por ende, mejorar la sostenibilidad de la reintegración, por ejemplo, en los ámbitos de la salud o la educación y formación técnica y profesional. Asimismo, las reuniones de coordinación en Austria permiten al personal de la OIM en el Afganistán proporcionar a sus principales interlocutores información actualizada sobre la situación en el Afganistán.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Fortalezca la capacidad del personal para facilitar la comunicación y la cooperación interculturales;
- Recabe la opinión de las personas que han retornado para ayudar a crear expectativas realistas para otras personas en la misma situación.

## 2.2.1 Evaluación de las vulnerabilidades

Todas las personas que retornan deben ser sometidas a una evaluación de las vulnerabilidades, idealmente antes de la partida y luego nuevamente al llegar al país de origen (*consulte el paso 4, más arriba*).

Las vulnerabilidades de las personas y los hogares deben determinarse en una etapa temprana para saber si es posible que obstaculicen el proceso de reintegración. La pronta determinación de estas vulnerabilidades también ayuda al personal a preparar medidas protectoras y preventivas adecuadas, ello es crucial para concebir un plan de reintegración eficaz.



### La definición de “migrante en situación de vulnerabilidad”

Los migrantes en situación de vulnerabilidad son aquellos migrantes que no pueden gozar de manera efectiva de sus derechos humanos, que corren un mayor riesgo de sufrir violaciones y abusos y que, por consiguiente, tienen derecho a reclamar una mayor protección a los garantes de derechos. Las situaciones de vulnerabilidad a las que se enfrentan los migrantes surgen como consecuencia de diversos factores que pueden converger o coexistir simultáneamente, influirse y exacerbarse mutuamente y también evolucionar y variar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias. Los factores que generan vulnerabilidad pueden motivar, en primer lugar, que un migrante abandone su país de origen, pueden producirse durante el tránsito o en el país de destino (con independencia de que el desplazamiento inicial se haya decidido libremente) o pueden estar relacionados con la identidad o las circunstancias del migrante. Por consiguiente, la vulnerabilidad en este contexto debe entenderse como una realidad a la vez situacional y personal.

*Fuente:* Texto adaptado de la versión oficial provisional del nuevo glosario sobre migración de la OIM (*Glosario de la OIM sobre Migración*, 2019).

Los formularios relativos a la evaluación rápida de las vulnerabilidades y el análisis de la vulnerabilidad de los migrantes a situaciones de violencia, explotación y abuso son herramientas que deben utilizarse tanto antes de la travesía como al llegar al país de origen. Estas herramientas, que pronto estarán disponibles en línea, deben ser utilizadas por personal capacitado. La utilización conjunta de ambos formularios permite determinar todas las posibles fuentes de vulnerabilidad del migrante y su familia.

Algunas vulnerabilidades requieren una intervención directa para satisfacer las necesidades inmediatas de la persona antes y después de su llegada. Los adultos que pueden ser objeto de violencia infligida por la pareja u otros tipos de violencia pueden necesitar medidas especiales de protección y seguridad. Otros factores de vulnerabilidad requieren respuestas a más largo plazo que deben incluirse en el plan de reintegración del migrante (por ejemplo, asegurarse de que se traten las enfermedades crónicas). Los resultados de las evaluaciones de las vulnerabilidades solo deben entregarse al personal en el país de origen antes de la travesía si el migrante ha dado su consentimiento para ello.



Para obtener información detallada sobre la identificación y la prestación de asistencia a migrantes en situación de vulnerabilidad, consulte los documentos *Manual de la OIM sobre asistencia directa a víctimas de la trata* y *Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> El presente manual se ocupa específicamente de un subgrupo de migrantes vulnerables, a saber, los migrantes vulnerables a situaciones de violencia, explotación y abuso, de modo que el término "migrantes vulnerables" debe entenderse aquí como "migrantes vulnerables a situaciones de violencia, explotación y abuso".



## Consideraciones relativas a la vulnerabilidad en materia de salud

Antes de partir, todas las personas que retornan deben ser sometidas a una evaluación básica de la salud o, como mínimo, a un examen de sus necesidades específicas de salud como parte de la evaluación de las vulnerabilidades. Si hace falta y el migrante otorga su consentimiento, a continuación se deben realizar una exploración física. Si el migrante presenta necesidades en el ámbito de la salud, se debe advertir a los gestores de casos de que existe una vulnerabilidad en materia de salud. Se debe disponer de un amplio conocimiento sobre los servicios de salud disponibles en el país de origen para poder preparar un plan de transición antes de que el migrante emprenda el viaje. Esta información ayudará a determinar, por ejemplo, si un migrante podrá seguir tomando la misma medicación o continuar su tratamiento tras regresar al país de origen (especialmente si existe un trastorno autoinmune y de salud mental).

En los contextos en que las necesidades de salud (necesidad de diagnósticos, médicos o medicamentos, por ejemplo) de las personas que padecen enfermedades crónicas (como el asma, la insuficiencia renal, la diabetes o el VIH) no se pueden satisfacer en el país de origen, se debe estudiar la posibilidad de reubicar a estas personas en colaboración con los proveedores de servicios de salud tanto del país de acogida como del país de origen. Las opciones, que comportan todas ellas un asesoramiento extensivo, son las siguientes:

1. **Interrumpir el retorno.** El retorno no debe producirse si la persona que desea retornar está recibiendo un tratamiento para salvar o prolongar su vida en el país de acogida y no puede recibir dicho tratamiento en el país de origen. Es posible que la persona quiera retornar incluso en estas circunstancias. Sin embargo, el retorno no debe facilitarse si la falta de servicios básicos (como la diálisis) puede provocar la muerte de la persona interesada.
2. **Continuar con el retorno.** El paciente quizás se encuentre en estado terminal y prefiera recibir cuidados paliativos menos sofisticados en compañía de su familia y sus seres queridos en lugar de hacerlo solo en un hospital con más recursos. Cuando los servicios de atención de la salud en el país de origen existen pero son limitados, se deben redoblar los esfuerzos para que la persona interesada pueda acceder a esos servicios.
3. **Reubicar a la persona en otra zona.** La reubicación no siempre es posible, pero la opción debe evaluarse.

Es complicado ofrecer orientación a los gestores de casos para enfrentarse a estos casos. Lo importante es que sus decisiones se basen en la colaboración con expertos, colegas de confianza y, más importante si cabe, las personas que han decidido retornar.

Cuando se trabaja con migrantes en situación de vulnerabilidad, se debe dar prioridad a la continuidad de los cuidados, en especial si existen necesidades de salud. La persona que retorna debe ser informada de cualquier cambio en su medicación o tratamiento, los cuales solo pueden realizarse con su plena participación y consentimiento.

## 2.2.2 Evaluación del riesgo

Si se considera que la persona que retorna se encuentra en una situación de vulnerabilidad, los gestores de casos deben llevar a cabo una evaluación del riesgo y poner en marcha un plan de seguridad personalizado. Encontrará orientación al respecto en el *Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*.



### Consideración especial: Las víctimas de la trata

Las personas que intentan reintegrarse en su comunidad de origen después de haber sido víctimas de la trata pueden presentar necesidades especiales que deben tenerse en cuenta durante su reintegración. Una de ellas es recibir apoyo adicional para reunirse con su familia y restablecer sus redes sociales. Para que la reintegración sea satisfactoria y la persona pueda regresar a su comunidad de origen, tal vez sea necesario localizar a la familia de la víctima antes de su retorno. Quizás también sea preciso explicar a la familia a qué estuvo sometida la víctima durante su ausencia. Si existe el riesgo de que la víctima sea rechazada o aislada socialmente debido al estigma asociado con la trata de personas, los gestores de casos deben recurrir a una ONG local, proveedores de servicios locales o personal capacitado para obtener asesoramiento sobre cómo facilitar la aceptación familiar. Además, es posible que las víctimas de la trata necesiten en mayor medida que otras personas un albergue temporal y servicios médicos y psicológicos o medidas especiales de seguridad si existen riesgos durante el retorno. Es fundamental prever estas necesidades adicionales durante la etapa previa al retorno y la reintegración. El *Manual de la OIM sobre asistencia directa a víctimas de la trata* (2007) y el *Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse* proporcionan orientación detallada sobre cómo prestar servicio a las víctimas de la trata.

## 2.2.3 Evaluación de la familia

Los miembros de la familia pueden desempeñar un papel importante en el proceso de toma de decisiones de un migrante. La evaluación de la situación familiar de la persona que retorna, especialmente en el caso de las personas consideradas vulnerables, puede aportar información valiosa sobre los factores que podrían facilitar —o dificultar— la satisfactoria reintegración de la persona en cuestión. Esta evaluación también recibe el nombre de “evaluación del hogar”. Para obtener más información sobre este tipo de evaluación, consulte el *Manual de la OIM sobre asistencia directa a víctimas de la trata* y el *Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*.

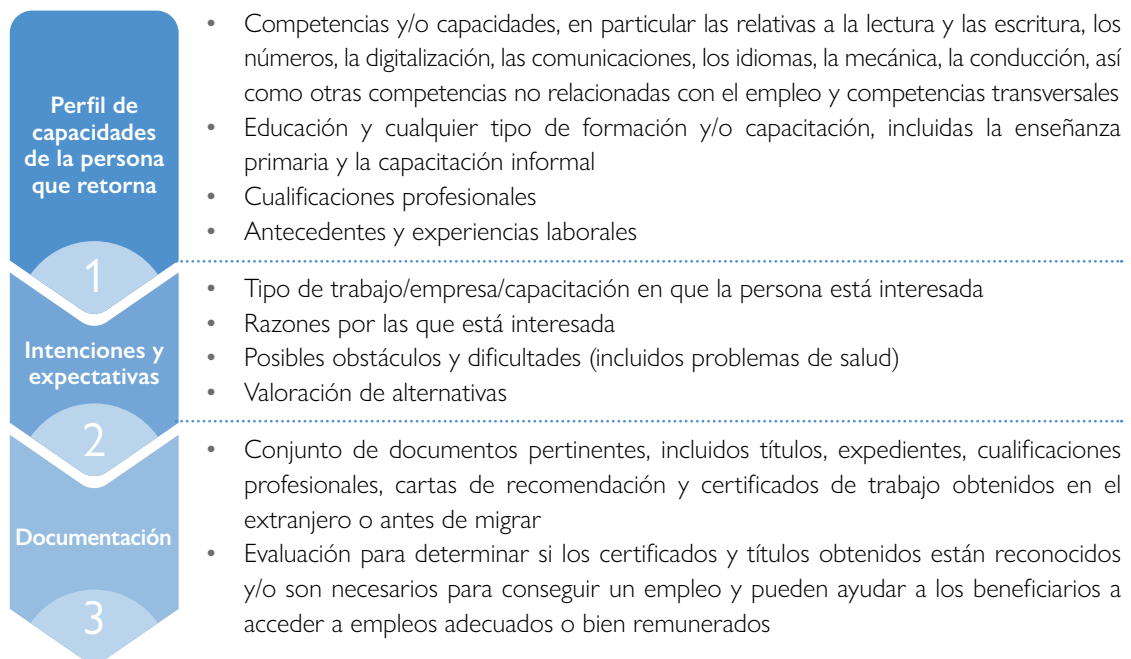
## 2.2.4 Evaluación de las competencias

La elaboración del plan de reintegración debe ir precedido de una evaluación de las competencias. La recopilación de información sobre las competencias, la educación y las aspiraciones de la persona que retorna es importante para:

- adaptar la asistencia para la reintegración, especialmente la ayuda económica;
- reconocer y abordar el posible desequilibrio entre las competencias de la persona, las actividades de capacitación y la demanda de competencias en el país de origen;
- mostrar a la persona que retorna que la asistencia para la reintegración se apoya en sus necesidades y fortalezas específicas y existen posibilidades de éxito; y
- crear un factor de confianza y fomentar la asunción de responsabilidades en el proceso de reintegración.

La siguiente figura ilustra los pasos que pueden seguirse para evaluar las competencias de una persona que retorna.

**Figura 2.3: Pasos para evaluar las capacidades de una persona que retorna**



Existen numerosas herramientas para evaluar las competencias individuales:

- La [herramienta de la UE para crear el perfil de capacidades de los nacionales de terceros países](#), que ha sido concebida para su utilización por organizaciones que ofrecen asistencia a nacionales de terceros países en su integración al mercado de trabajo e incluye una opción de configuración que permite a las organizaciones crear cuestionarios a medida.
- El [Skills Health Check](#) (Reino Unido), que permite determinar las competencias y cualificaciones de los solicitantes de empleo para ayudar a las personas que retornan a orientar sus proyectos profesionales.
- La [clasificación internacional normalizada de la educación](#) (UNESCO).

Las [pruebas de competencias o capacidades](#) evalúan las competencias específicas de los beneficiarios independientemente de dónde y cuándo las adquirieron. Las competencias pueden haberse adquirido a

través de diferentes medios, por ejemplo, a través de una combinación de formación profesional y educación formal o informal, o experiencias laborales o generales de vida.

Si una o más de las siguientes entidades están presentes en el país de origen y se muestran dispuestas a cooperar en el marco de derivación del programa de reintegración, los gestores de casos pueden derivar a las personas que retornan a estas instituciones para ser sometidas a pruebas de competencias:

- **Los institutos para el reconocimiento del aprendizaje previo** realizan evaluaciones y expiden certificaciones que acreditan la capacidad adquirida por una persona, sobre la base de normas profesionales, independientemente del modo de adquisición. El reconocimiento del aprendizaje previo es importante para los trabajadores autónomos que buscan empleo, los trabajadores interesados en ascender profesionalmente, los trabajadores del sector informal de la economía que quieren acceder al sector formal y los especialistas sin formación que quieren acceder a educación. Asimismo, este reconocimiento es muy importante en el contexto de la migración de retorno, ya que permite que las competencias adquiridas en el extranjero sean reconocidas en el país de origen del migrante.
- Entre **las entidades para la realización de pruebas generales de competencias** se incluyen los centros de educación y formación técnica y profesional. Estas entidades generalmente utilizan diversos métodos o estrategias de evaluación para medir el desempeño, las capacidades y las competencias de una persona y ofrecen una variedad de pruebas para diferentes competencias profesionales.
- **Las oficinas públicas de empleo y las agencias privadas de empleo** son organismos que generalmente ayudan a poner en contacto a candidatos y empleadores idóneos y a menudo prestan otros servicios como asesoramiento y orientación profesional, imparten cursos de búsqueda de empleo y ofrecen formas relacionadas de asesoramiento reforzado a personas que tienen dificultades para encontrar empleo. En los países en que existen oficinas públicas o agencias privadas de empleo que realizan evaluaciones de competencias a nivel interno, considere la posibilidad de derivar a estas oficinas a las personas que ya poseen las competencias y capacidades necesarias para el puesto previsto en el plan de reintegración. Cuando las personas ya reúnen las condiciones para la inserción laboral, la evaluación de las competencias debe vincularse directamente con el proceso de búsqueda e intermediación laboral previsto por la oficina pública o la agencia privada de empleo.
- **Los empleadores que ofrecen medios de verificación de competencias y capacitación en el empleo** permiten a las personas que retornan trabajar para demostrar su nivel de competencias o ejercer su profesión de manera limitada. Dependiendo del sistema normativo del país de origen, la persona que retorna puede obtener un permiso provisional o condicional, que puede transformarse en permanente tras verificar sus competencias a través de su desempeño laboral.

Si ninguna de las entidades anteriores está presente en el país de origen, el gestor de casos debe coordinarse con las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales pertinentes para poner en marcha un servicio que permita realizar evaluaciones de competencias en relación con el marco de cualificaciones del país de origen.

Si bien algunos proveedores (como los servicios públicos de empleo, en la mayoría de los casos) realizan evaluaciones de competencias de manera gratuita, otros pueden cobrar a las personas que retornan un precio variable que dependerá del proveedor y del conjunto de competencias y capacidades evaluadas.

## 2.2.5 Utilización de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración como herramienta de evaluación

Una manera de llevar a cabo una evaluación completa de la situación de reintegración de la persona que retorna es utilizar el sistema de puntuación de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración<sup>19</sup>. Este sistema evalúa la capacidad de la persona de lograr una reintegración sostenible en las dimensiones económica, social y psicosocial (*consulte la sección 1.3 para más información sobre las tres dimensiones*).

La utilización de la encuesta en la fase de evaluación puede servir para:

- ofrecer un enfoque estandarizado y holístico para adaptar la asistencia para la reintegración;
- establecer un conjunto común de indicadores para crear valores de referencia con los que supervisar el progreso de la persona hacia una reintegración sostenible;
- ayudar a los gestores de casos a determinar qué personas tienen más necesidades de reintegración, ya que es probable que las personas con una puntuación baja necesiten más apoyo y seguimiento que otras.

Cuando la herramienta se utiliza a lo largo del proceso de reintegración, la información recopilada puede emplearse para responder a la siguiente pregunta: ¿en qué medida las personas que retornaron han logrado un nivel de reintegración sostenible en sus comunidades de retorno? Es importante tener en cuenta que la utilización de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración como herramienta de evaluación no pretende sustituir a otras evaluaciones (como las indicadas anteriormente), que deben continuar utilizándose para determinar las esferas específicas de intervención.

### Interpretación de los resultados de la encuesta

El sistema de puntuación genera:

- Una puntuación combinada que permite medir la sostenibilidad general del proceso de reintegración y, por lo tanto, resulta útil como valor general de referencia; y
- Tres puntuaciones dimensionales independientes que miden la sostenibilidad en cada dimensión del proceso de reintegración (económica, social y psicosocial) y permiten poner de relieve las discrepancias entre la situación y el progreso en estas tres dimensiones, así como las esferas en las que sería conveniente prestar más asistencia. Dos migrantes con una puntuación combinada similar podrían presentar puntuaciones dimensionales muy diferentes, lo cual indicaría que sus experiencias y necesidades de reintegración son distintas.



Para obtener información detallada sobre la utilización de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración, incluidos los indicadores y el sistema de puntuación, *consulte el anexo 4*.

### Utilización de los resultados para la gestión del caso y el plan de reintegración

Las puntuaciones van de 0 a 1 y los gestores de casos pueden utilizar la calculadora que se incluye entre los materiales de la encuesta para procesar automáticamente las respuestas de los participantes y calcular sus puntuaciones de reintegración. Los gestores pueden ajustar el alcance de la gestión del caso y la asistencia para

<sup>19</sup> El sistema fue desarrollado en 2017 a partir de las conclusiones del proyecto de la OIM sobre reintegración sostenible en la zona del mediterráneo (el proyecto "MEASURE", por sus siglas en inglés), financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. El diseño de la encuesta se probó a través de actividades cualitativas y cuantitativas sobre el terreno en cinco países de origen: el Afganistán, Etiopía, el Iraq, el Senegal y Somalia. Para más información, consulte [Samuel Hall/OIM, 2017](#).

la reintegración en función de los resultados obtenidos. Sería recomendable aplicar un enfoque reforzado si las personas que retornan presentan una puntuación combinada o dimensional inferior a 0,33. En cambio, si la puntuación es superior a 0,66, los gestores pueden aplicar un enfoque más relajado, que conllevaría un menor apoyo en general o en la dimensión de la reintegración en que la persona ha alcanzado una puntuación alta. La utilización de esta puntuación para comprender las necesidades de reintegración de los beneficiarios permite a los gestores de casos concentrar sus esfuerzos y servicios o recursos allí donde más se necesitan.



Tenga cuidado al interpretar las puntuaciones generadas a partir de un alto porcentaje de respuestas del tipo “No sé”/“No quiero responder”. Si un participante utiliza este tipo de respuestas más de siete veces (en más del 20% de los indicadores), se recomienda indicar el número de respuestas del tipo “No sé”/“No quiero responder” junto a la puntuación final de reintegración. Esto indicará que el grado de exactitud de la puntuación obtenida es menor.

## 2.3 Planificación y seguimiento de la reintegración

Un plan de reintegración es una herramienta que las personas que retornan pueden utilizar para definir los objetivos de su proceso de reintegración y decidir, con la ayuda del gestor de casos, qué apoyo necesitan y cómo conseguirlo. El plan se elabora reuniendo información sobre las competencias, las necesidades y las motivaciones de la persona y el contexto de retorno, en particular sobre las dificultades, las oportunidades y los servicios disponibles. Se debe elaborar un plan de reintegración para cada persona que recibe asistencia a través de una organización de reintegración.

La elaboración y aplicación de un plan de reintegración exitoso comprende cuatro pasos principales:

- Revisar y analizar los objetivos y las motivaciones de reintegración de la persona que retorna (*identificados en el paso 6 de la primera sesión de asesoramiento; consulte la sección 2.1.2*), así como los resultados de las evaluaciones individuales (*consulte la sección 2.2*) e información sobre las evaluaciones del contexto (*consulte la sección 1.4.2*);
- Utilizar la cuadrícula de viabilidad, o cualquier otra herramienta, para definir actividades de apoyo adecuadas, como se explica en la *sección 2.3.1 (consulte la sección 1.4.3 para más información sobre la elaboración de cuadrículas de viabilidad)*;
- Redactar el plan de reintegración completo, que se aborda en la *sección 2.3.2 (el anexo 3 contiene una propuesta de plan)*;
- Establecer un seguimiento periódico, como se explica en la *sección 2.3.3*.

Aunque es preferible que los planes de reintegración se elaboren o ultimen en un plazo de un mes desde el retorno del migrante a su país de origen, también es conveniente disponer de cierto margen en términos de plazos y límites. Cada migrante presenta diferentes necesidades y no todos pueden valerse de la misma estructura de asistencia para la reintegración, especialmente los migrantes vulnerables. Este hecho puede plantear problemas cuando las fuentes de financiación imponen normas estrictas de admisibilidad y colocan toda la carga de la responsabilidad sobre las personas que retornan. Por ello, es importante promover

excepciones a la regla y plazos flexibles, de ser necesario.

Este capítulo ofrece información detallada sobre la elaboración y aplicación de un plan de reintegración, que se complementa con la orientación adicional que se proporciona en los anexos:

- 2.3.1 Utilización de la cuadrícula de viabilidad
- 2.3.2 Componentes de un plan de reintegración individual
- 2.3.3 Seguimiento de la reintegración

### 2.3.1 Utilización de la cuadrícula de viabilidad

La sección 1.4.3 describe a grandes rasgos el proceso de elaboración de cuadrículas de viabilidad para programas de reintegración. En esta sección, se explica a los gestores de casos cómo utilizar las cuadrículas una vez elaboradas.

La cuadrícula de viabilidad es una herramienta que los gestores de casos pueden utilizar para ayudar a una persona que retorna a diseñar su propio plan de reintegración. En ella se proponen varias alternativas para abordar las necesidades económicas, sociales y psicosociales de la persona que retorna y las condiciones óptimas de intervención en estos ámbitos. Puede consultar un ejemplo completo de cuadrícula de viabilidad en el [anexo 5](#).

La cuadrícula de viabilidad orienta el foco de la asistencia, esto es, ayuda a seleccionar los servicios de reintegración adecuados para las personas que retornan, sus familias o sus comunidades sobre la base de las circunstancias individuales y los obstáculos para la reintegración.

Los gestores de casos deben adaptar las medidas de asistencia para la reintegración de manera modular. En la práctica, esto significa adaptar el tipo, la duración y la intensidad de los servicios de reintegración a las necesidades, capacidades e intenciones de la persona que retorna y su familia. Por ejemplo, si bien una evaluación de las competencias y un programa de educación y formación técnica y profesional de tres meses puede ser útil para una persona que retorna, otra persona tal vez solo necesite que la deriven a una oficina local de servicio público de empleo para su inserción laboral y su satisfactoria reintegración en el mercado de trabajo.

### 2.3.2 Componentes de un plan de reintegración individual

El formato de cada plan de reintegración individual varía en función del contexto y la organización. Sin embargo, puede elaborarse a partir del modelo propuesto en el [anexo 3](#). En general, se deben abordar los siguientes componentes, que abarcan los aspectos económicos, sociales y psicosociales de la reintegración:

- Asignaciones financieras (efectivo o asistencia en especie; [consulte el cuadro 2.2](#))
- Actividades de generación de ingresos
- Formación profesional o formación de aprendices
- Vivienda, alimentación y nutrición
- Necesidades jurídicas y de documentación
- Educación y desarrollo de competencias

- Necesidades médicas y de salud
- Transporte
- Seguridad
- Necesidades psicosociales
- Necesidades y asesoramiento familiares

El plan de reintegración debe incorporar la información recabada durante la evaluación de las necesidades y ofrecer una descripción general de los servicios a los que las personas que retornan necesitarán acceder, incluidos los datos de contacto de los proveedores de servicios pertinentes. También debe incluir información sobre cómo y cuándo se realizará el seguimiento del caso, cómo se incorporarán las opiniones de la persona que retorna y cómo se intercambiará información entre la persona interesada, el gestor del caso y otros proveedores de servicios, teniendo en cuenta las cuestiones de privacidad y confidencialidad.

Asimismo, los planes de reintegración deben incorporar cálculos sobre el tiempo requerido para que la persona que retorna acceda a servicios y, siempre que sea posible, deben incluir información sobre la estrategia de salida o cierre de la gestión del caso. Si procede, también se debe evaluar el proceso de transición e incorporación de la persona que retorna a los servicios básicos de la comunidad (por ejemplo, de personas con necesidades médicas o psicosociales a largo plazo). Los formularios de consentimiento deben incluir todos los elementos correspondientes y actualizarse cada vez que se modifique el plan.



Consulte los capítulos pertinentes de este módulo para obtener orientación detallada sobre las modalidades de asistencia en las dimensiones económica (2.4), social (2.5) y psicosocial (2.6).

### La derivación a los servicios existentes

La gestión eficaz de un caso depende en gran medida de la existencia de vínculos fuertes y mecanismos de derivación en el lugar de retorno. Los mecanismos de derivación son medios formales o informales que se utilizan para establecer o restablecer redes de colaboración con organizaciones, organismos y proveedores. El establecimiento de vínculos con asociados tiene por objeto ofrecer a los beneficiarios una gama completa de servicios, pues es bien sabido que una sola organización no suele ser capaz de satisfacer todas las necesidades de una persona o no es conveniente que lo haga.

En el contexto del retorno, las derivaciones tienen lugar cuando el gestor de casos remite a una persona que retorna a un servicio específico con el objetivo de satisfacer sus necesidades de reintegración. El proceso de derivación requiere:

- Documentación sobre la derivación;
- Consideraciones relativas a la privacidad, la protección de datos y la confidencialidad, especialmente para compartir datos personales; y
- Un seguimiento.

Para más información sobre el establecimiento y fortalecimiento de mecanismos de derivación en los países de origen, [consulte la sección 4.1.3](#).



## La asistencia en efectivo y en especie

En algunos programas, la entrega directa de efectivo es una manera de satisfacer las necesidades de las personas que retornan y, al mismo tiempo, reforzar su capacidad para tomar decisiones sobre el mejor modo de hacerlo. Sin embargo, las transferencias de efectivo presentan riesgos e inconvenientes. El siguiente cuadro contiene preguntas y criterios fundamentales para decidir entre prestar asistencia en efectivo, asistencia en especie o una combinación de ambas.

**Cuadro 2.2: Criterios de decisión para elegir entre asistencia en efectivo y asistencia en especie**

Nivel	Consideraciones
Diseño del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El programa de reintegración prevé apoyo en efectivo?</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se producirán ahorros tangibles o mejoras en la eficiencia si se utiliza apoyo en efectivo frente a otras opciones de respuesta como los paquetes de subvenciones en especie?</li> <li>• Si la opción preferida no es la más eficiente en función de los costos, ¿cómo se justifica el aumento de los costos?</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La entrega de efectivo incentivará la toma de decisiones entre los migrantes o posibles migrantes, incluso para migrar de manera irregular?</li> </ul>
Evaluación del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los posibles riesgos y beneficios de utilizar apoyo en efectivo (por ejemplo, las dinámicas individuales, domésticas y comunitarias; la inseguridad; el fraude o la malversación; y la protección de datos) en comparación con otras opciones? ¿El contexto de seguridad permite realizar pagos directos en efectivo a los beneficiarios (teniendo en cuenta tanto la seguridad de los beneficiarios como del personal)?</li> <li>• ¿En qué se diferencian estos riesgos de los de otras opciones de respuesta como los paquetes de subvenciones en especie?</li> <li>• ¿Es posible gestionar estos riesgos?</li> </ul>
Condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario imponer condiciones para alcanzar los objetivos?</li> <li>• ¿Los bienes, los servicios y la asistencia técnica necesarios están disponibles en calidades y cantidades adecuadas como para condicionar la utilización o la prestación de asistencia en efectivo?</li> </ul>
Asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las posibles asociaciones y los escenarios de implementación?</li> <li>• ¿Algún asociado es capaz de realizar pagos directos en efectivo de una manera eficaz en función del costo (experiencia, control de riesgos, disposición)?</li> <li>• ¿Qué capacidad adicional se necesita? ¿Dónde y que tan rápido se puede conseguir?</li> </ul>
Decisión final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué criterios se utilizarán para tomar la decisión?</li> <li>• ¿Cuál será el monto de los pagos?</li> <li>• ¿En cuántos tramos o plazos se realizarán los pagos?</li> <li>• ¿Cómo se supervisarán los riesgos?</li> <li>• ¿Cómo se medirá la eficacia de los pagos?</li> </ul>

Fuente : Adaptado de ACNUR, 2017.

## La asistencia para la reintegración cuando no hay servicios disponibles

En ocasiones, los servicios no están disponibles, no son adecuados, no se puede acceder a ellos o no se ajustan a las fortalezas y necesidades de la persona que retorna. Aun así, el gestor de casos desempeña un papel importante en estas situaciones. Todos los casos en que el personal no es capaz de satisfacer las necesidades de las personas que retornan deben quedar registrados y ser sometidos a un seguimiento. Esta información puede utilizarse más adelante en iniciativas de promoción o extensión en los niveles comunitario y estructural.

Cuando los servicios que necesita la persona que retorna no están disponibles, el gestor de casos puede promover la creación de servicios adecuados o la derivación de la persona interesada a otros servicios, si procede. Por ejemplo, una mujer víctima de la trata podría acceder a albergues reservados a mujeres que han sido víctimas de violencia contra la pareja. Si se toma esta decisión, no se deben introducir riesgos ni causar daño al resto de la población que ya disfruta del servicio existente.

Cuando no hay ningún servicio disponible, los gestores de casos deben llevar a cabo actividades de planificación de la seguridad con las personas que retornan. Ello consiste en trabajar juntos para determinar los riesgos que afrontan estas personas y elaborar estrategias de mitigación para evitar o reducir los daños, así como estrategias de respuesta en el caso de que un riesgo se materialice. Si existen servicios de emergencia, como fuerzas y cuerpos de seguridad, atención médica de urgencia o parques de bomberos, y estos no conllevan riesgos para la persona que retorna, se debe proporcionar información sobre cómo acceder a ellos.

Si las necesidades no se pueden satisfacer o son urgentes, se deben considerar otras opciones de asistencia. Entre ellas cabe incluir la reubicación a otras zonas en las que los servicios necesarios sí estén disponibles.

### 2.3.3 Seguimiento de la reintegración

Cuando el gestor de casos y la persona que retorna llegan a un acuerdo, el plan de reintegración debe ponerse en marcha. Ello consiste, entre otras cosas, en ayudar a la persona que retorna a lidiar con los procedimientos administrativos, acompañarla a las citas de servicios, concertar reuniones con los responsables de determinados servicios para ayudar a la persona con la inscripción o el acceso al servicio (por ejemplo, con el director de un colegio) y realizar un seguimiento del caso.



Los planes de reintegración deben revisarse periódicamente con la persona interesada y modificarse cuando proceda, en especial si las necesidades, los riesgos o los objetivos de la persona cambian. La persona que retorna debe poder renunciar al apoyo para la reintegración en todo momento y siempre debe disponer de una copia actualizada de su propio plan. Además, los planes de reintegración siempre deben incluir una estrategia de salida en la que se explique a grandes rasgos cuándo concluirá la gestión del caso y cómo se producirá la transición.

#### Reuniones de seguimiento

Se deben organizar reuniones de seguimiento periódicamente a lo largo del proceso de reintegración e idealmente durante los 12 a 18 meses posteriores a la puesta en marcha del plan de reintegración, a fin de registrar cualquier cambio significativo en la vida de la persona durante ese período. La frecuencia de las reuniones dependerá de la voluntad y las necesidades de la persona que retorna, aunque lo óptimo es preparar un informe de seguimiento de mitad de año (seis meses después de la puesta en marcha del plan de reintegración) y un informe de seguimiento final (aproximadamente 12 meses después) en todos los casos de retorno.

Los seguimientos deben llevarse a cabo preferiblemente en persona. Sin embargo, si no es posible realizar seguimientos en persona, se puede optar por la vía telefónica o el correo electrónico. Una manera de reducir al mínimo el riesgo de perder el contacto con una persona tras su retorno es colaborar con las empresas locales de telecomunicaciones para que proporcionan un kit de comunicación a las personas que reúnan determinados requisitos.

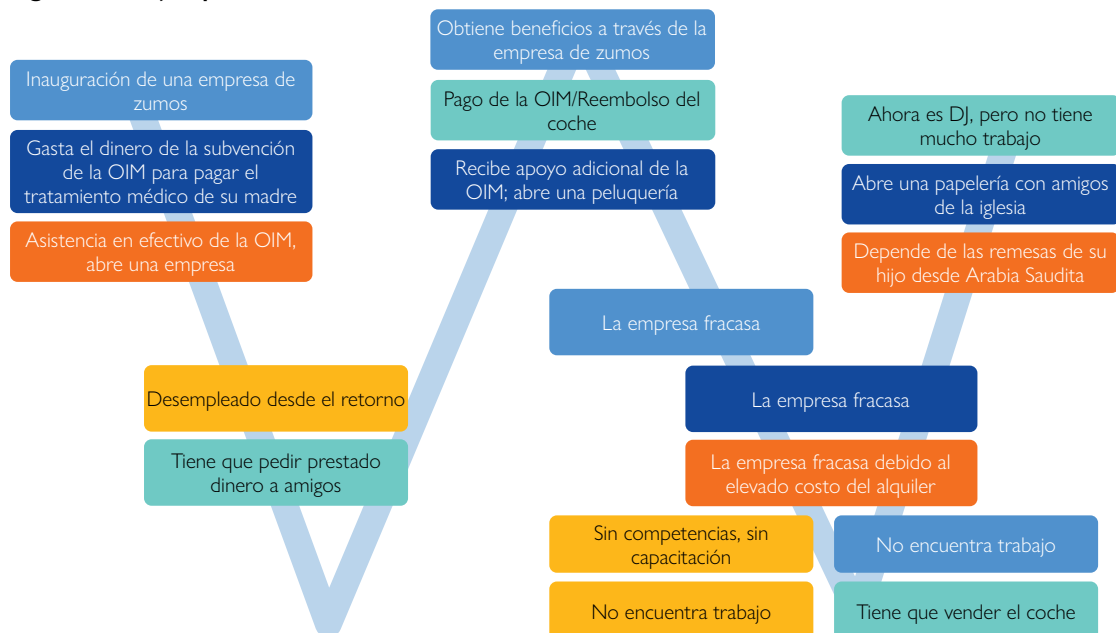
También es útil aprovechar cualquier oportunidad de contacto para vigilar y realizar un seguimiento de la persona, por ejemplo, al hacer entrega de cada tramo de asistencia en efectivo o en especie.

Si las circunstancias de una persona cambian radicalmente, puede ser necesario repetir determinadas evaluaciones individuales. Si el sistema de puntuación de la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración se ha utilizado como referencia, las evaluaciones deben repetirse de manera periódica, idealmente cada tres meses, para realizar un seguimiento de los progresos y, si fuera necesario, ajustar el plan de reintegración en consonancia.

Las personas en situación de vulnerabilidad deben ser objeto de un seguimiento más frecuente. Se recomienda que las víctimas de la trata sean evaluadas una vez al mes durante los tres primeros meses posteriores al retorno, luego dos veces entre el tercero y el noveno mes y, por último, una vez más durante el duodécimo mes. Si por alguna razón la persona necesita asistencia ampliada, la supervisión debe prolongarse más allá del duodécimo mes. Consulte el módulo 5 para obtener más información sobre la supervisión y evaluación de la asistencia para la reintegración.

Una herramienta útil para las sesiones de seguimiento es el modelo W, que permite identificar las principales dificultades y oportunidades de la persona que retorna y los enfoques complementarios pertinentes que conviene aplicar. El modelo W ayuda al gestor de casos y a la persona interesada a examinar la progresión natural de los altibajos de la experiencia de reintegración. En términos generales, este modelo puede ayudar a la principal organización encargada de la reintegración a detectar tendencias en las experiencias de los beneficiarios y determinar qué competencias, capacidades y redes sociales únicas posee cada beneficiario dentro de una comunidad dada.

**Figura 2.4: Ejemplo de modelo W**



Fuente: OIM/Samuel Hall, 2017a.

El anterior ejemplo de modelo W se preparó durante una sesión de grupos focales con varias personas que habían regresado a su país (cada persona está representada con un color diferente). La sesión se centró en la dimensión económica de la reintegración. Como puede observarse en el gráfico, el modelo W ofrece una visión general de las diferentes dificultades (“La empresa fracasa debido al elevado costo del alquiler”) y oportunidades (“Abre una papelería con amigos de la iglesia”) que pueden presentarse durante el proceso de reintegración. El modelo W puede resultar útil en las visitas individuales de seguimiento que se realizan durante las diferentes etapas del retorno, ya que permite determinar y abordar las necesidades que surgen durante el proceso de reintegración y requieren una respuesta diferente de la prevista inicialmente. El modelo permite actualizar periódicamente el plan de reintegración a partir de las principales dificultades y oportunidades detectadas.



En el *anexo 1.G*, los gestores de casos encontrarán instrucciones para elaborar y utilizar el modelo W en las sesiones de asesoramiento con migrantes que retornan.

## 2.4 Asistencia económica para la reintegración

La asistencia económica para la reintegración ayuda a las personas que retornan a lograr una autosuficiencia económica tras el retorno. Muchos programas de reintegración incluyen apoyo económico, ya que la primera razón por la que las personas que retornan suelen marcharse es la falta de ingresos adecuados. Este tipo de asistencia sirve para ayudar a las personas que carecen de competencias o recursos a establecer o restablecer una fuente de generación de ingresos suficiente y continua para ellos mismos y sus familias.

Esta sección presenta diferentes modalidades de asistencia económica a nivel individual. Este tipo de asistencia también puede prestarse a nivel colectivo o comunitario (*consulte la sección 3.2*), ya que la prestación de asistencia en un nivel no necesariamente excluye la prestación de asistencia en el otro. Por ejemplo, las personas que retornan pueden recibir asistencia individual para satisfacer necesidades específicas, como un alto nivel de deuda improductiva, pero también ser beneficiarias de asistencia económica como parte de un proyecto colectivo para poner en marcha una actividad que les proporcione un ingreso a largo plazo.

Si las personas que retornan están en condiciones de trabajar<sup>20</sup>, el proceso de reintegración económica puede consistir en su incorporación al mercado de trabajo local como emprendedoras, copropietarias de sociedades colectivas, incluidas cooperativas, o trabajadoras asalariadas.

20 Esto debe determinarse a través de un proceso de evaluación individual, en particular a través de los resultados de las evaluaciones de las vulnerabilidades y los riesgos y cualquier otra evaluación de las necesidades. También se deben tomar en consideración las normas laborales nacional y locales, puestas de relieve a través de la evaluación del mercado de trabajo.

Para ayudar a las personas que retornan a aprovechar estas oportunidades, conviene que la asistencia económica individual comprenda medidas de:

- **creación o fortalecimiento de actividades de generación de ingresos** (por ejemplo, apoyo para la creación de empresas, acceso a la banca y concesión de microcréditos);
- **inserción laboral** (formación de aprendices/capacitación en el empleo, pasantías remuneradas); y
- **apoyo formativo o educativo** (formación profesional, desarrollo de competencias, asesoramiento financiero y presupuestario).

Las medidas de reintegración económica deben ajustarse a las necesidades específicas de la persona que retorna, el mercado de trabajo local, el contexto social y los recursos disponibles.

- Cada beneficiario debe recibir asesoramiento individual, y sus **competencias, conocimientos, aspiraciones y limitaciones** deben examinarse teniendo en cuenta las **condiciones estructurales**. Por ejemplo, ni todas las personas que retornan poseen las competencias y capacidades necesarias para iniciar con éxito su propio negocio ni el emprendimiento es una estrategia óptima en los contextos en que se producen notables cambios estructurales. En estos casos, la utilización del apoyo para el desarrollo empresarial como forma de asistencia no solo puede provocar el fracaso del negocio, sino también acarrear consecuencias negativas para la persona, como deudas, pérdidas de capital social y repercusiones negativas tanto emocionales como psicológicas. Puede incluso incentivar un nuevo proceso de migración irregular. Encontrará orientación para la evaluación del mercado de trabajo y las competencias de las personas que retornan en las secciones 1.4.2 y 2.2.4, respectivamente.
- Los **factores sociales**, incluidas las normas sociales de género y edad, también deben tenerse en cuenta al determinar cuál es el mejor tipo de apoyo económico para la persona que retorna. Es posible que las personas que se decantan por una opción económica que cuestiona las normas sociales de su comunidad tengan problemas y requieran apoyo adicional para superarlos. Si las aspiraciones de un beneficiario no se ajustan a las oportunidades disponibles o habituales, se deben buscar alternativas y cumplir sus objetivos de reintegración económica de otra manera.
- Algunas personas deben hacer frente a **obstáculos que les impiden trabajar fuera del hogar durante largos períodos de tiempo**, como el cuidado de niños u otras responsabilidades familiares o una movilidad limitada. En estos casos, se deben buscar actividades de generación de ingresos en el hogar o en las inmediaciones o considerar la posibilidad de ofrecer servicios de cuidado de niños para que la persona pueda asistir a sus cursos de formación o capacitación.
- El **bienestar psicológico y emocional** de la persona que retorna también es importante. Varios estudios sobre la repercusión de las actividades de medios de vida en diferentes poblaciones de todo el mundo tienden a sugerir que las personas que retornan y han vivido una experiencia migratoria muy estresante o están muy angustiadas por el retorno a veces no aprovechan plenamente las oportunidades de medios de vida que se les ofrecen.

La falta de un medio de vida es una de las principales fuentes de estrés de estas personas, por lo que un empleo puede ayudarlas a aliviar los sentimientos de negatividad. No obstante, para que la reintegración sea satisfactoria y completa, los medios de vida deben acompañarse de una vida social sana, y redes y conexiones sólidas. Asimismo, algunos estados psicológicos caracterizados por niveles tóxicos de estrés, ansiedad profunda y estigma social pueden dificultar la participación de la persona en intervenciones de medios de vida o el aprovechamiento de este tipo de oportunidades. Por ello, las medidas de reintegración económica descritas en esta sección deben aplicarse en combinación con las medidas individuales de apoyo social y psicológico que se detallan en los capítulos 2.5 y 2.6.

Este capítulo, que se complementa con la información contenida en los anexos, ofrece una descripción general de los siguientes tipos de asistencia económica que generalmente se recomienda tener en cuenta a nivel individual:

- 2.4.1 Desarrollo de competencias y formación profesional
- 2.4.2 Inserción laboral
- 2.4.3 Apoyo para el desarrollo empresarial
- 2.4.4 Acceso a la banca y los micropréstamos
- 2.4.5 Asesoramiento presupuestario y financiero

## 2.4.1 Desarrollo de competencias y formación profesional

Ayudar a las personas que retornan a desarrollar competencias para empleos específicos, por ejemplo, a través de programas de educación y formación técnica y profesional, puede ser una manera eficaz de favorecer su incorporación o reincorporación a la fuerza de trabajo. La mayoría de los programas de reintegración incluyen actividades de desarrollo de competencias y educación y formación técnica y profesional en el país de origen después del retorno, pero estas actividades también pueden resultar beneficiosas si se ofrecen como parte de la asistencia previa a la partida en los países de acogida (*consulte el estudio de caso 3, que se presenta a continuación*).



### Estudio de caso 3: Capacitación previa a la partida sobre competencias profesionales y aptitudes interpersonales en Marruecos

Muchos migrantes desamparados en Marruecos optan por acogerse a programas de retorno voluntario asistido y reintegración, pero la falta de competencias y cualificaciones a menudo dificulta su empleabilidad tras el retorno.

FORAS, cuyo significado en árabe es “oportunidades”, es un proyecto que presta asistencia adicional previa al retorno a los migrantes que regresan a ocho países de África occidental desde Marruecos. A través de este proyecto, y en coordinación con una empresa consultora (Samuel Hall), la OIM llevó a cabo estudios detallados sobre los perfiles y las necesidades de los beneficiarios y elaboró un mapa socioeconómico de los ocho países participantes. Sobre la base de los resultados, la OIM diseñó seis cursos de capacitación adaptados que ahora se ofrecen a las personas que retornan antes de su partida.

Estos cursos forman parte de un conjunto integral de cursos de ocho semanas de duración para beneficiarios de programas de retorno voluntario asistido y reintegración. El objetivo de los cursos es reforzar la preparación y las competencias de las personas en el país de acogida con el fin de mejorar su reintegración socioeconómica tras el retorno. También permiten a los migrantes aprovechar al máximo el tiempo de que disponen antes de regresar a su país de origen. Los cursos abarcan temas como las aptitudes interpersonales, la preparación para la vida, el emprendimiento, la comercialización, la agricultura y las artesanías y ayudan a fomentar la confianza de los beneficiarios en el proceso de reintegración.

Para establecer contacto con posibles beneficiarios de programas de retorno voluntario asistido y reintegración, la oficina de la OIM en Marruecos, en colaboración con la Sociedad Nacional de Ayuda Mutua, creó tres puntos de orientación de migrantes en tres importantes zonas de tránsito. A través de materiales de comunicación impresos, digitales y audiovisuales, se concienció a los beneficiarios sobre el proceso de reintegración y la existencia del proyecto FORAS.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Compruebe que las competencias adquiridas sean transferibles y puedan utilizarse en los países de origen.
- Al decidir dónde ubicar los puntos de orientación de migrantes, anticipe los aspectos del contexto local que podrían reducir el interés y la participación activa de los migrantes.
- Proporcione apoyo directo (alojamiento, transporte, alimentación) a los beneficiarios, ya que su participación en el curso probablemente les impida generar ingresos mientras dure la capacitación.

Además de mejorar las perspectivas de empleo, los programas de desarrollo de competencias y educación y formación técnica y profesional pueden fortalecer la resiliencia de los beneficiarios e impulsar su progreso económico, personal y social.

Después de llevar a cabo una evaluación de las competencias durante la fase de planificación de la reintegración, el gestor de casos puede incluir un componente de desarrollo de competencias en el plan individual, basándose en el nivel de competencias, la experiencia, la educación, las intenciones y las necesidades de la persona interesada. Las capacitaciones sobre competencias, si se ofrecen antes del retorno, pueden reforzar la confianza de la persona en su capacidad para alcanzar o recuperar su autosuficiencia económica en su lugar de origen. Aunque se debe tener en cuenta la composición por sexos de la mano de obra de los diferentes sectores de trabajo, las capacitaciones en sectores específicos no se deben limitar en función del sexo o género de las personas que retornan, sino que todas ellas deben tener las mismas opciones y oportunidades independientemente de ese factor. Cada persona debe decidir por sí misma qué oportunidades le interesan.

Sobre la base de las evaluaciones de factores individuales y familiares (*consulte las secciones 1.4.2 y 2.2.4 Evaluación de las competencias*), los servicios de apoyo disponibles y el contexto socioeconómico y estructural más amplio del país de origen, las personas que retornan y los gestores de casos pueden elaborar juntos un plan específico de desarrollo de competencias. Este plan puede incluir uno o varios de los siguientes componentes:

- **Programas de formación técnica y profesional** y **programas de aprendizaje basado en el trabajo**, incluidos programas de formación de aprendices, pasantías, capacitaciones en el empleo, mentorías, y servicios de planificación y orientación profesional;
- **Capacitaciones sobre desarrollo empresarial**, incluidas capacitaciones sobre alfabetización financiera o capacitaciones cortas sobre elaboración de planes empresariales, que pueden complementarse con otras ayudas para el desarrollo empresarial como las subvenciones o los activos;
- **Becas y matriculación en estudios primarios, secundarios o terciarios** en el sistema educativo del país de origen; y
- **Programas educativos para adultos** que pueden incluir cursos de alfabetización, aritmética y habilidades digitales, así como **capacitaciones en aptitudes interpersonales** en temas como el trabajo en equipo, competencias comunicativas, conocimientos para la vida o **cursos de idiomas**.

Para que los programas de desarrollo de competencias favorezcan la reintegración socioeconómica de las personas que retornan, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las personas que retornan pueden estar interesadas en completar su formación profesional y dispuestas a aplicar las competencias prácticas adquiridas durante la formación para generar ingresos en el sector formal o trabajar por cuenta ajena al finalizar el curso de formación.
- Los obstáculos socioculturales (especialmente el género) en la comunidad de retorno pueden impedir su incorporación y participación en la educación. Las responsabilidades familiares y comunitarias también pueden influir en ello.
- Las personas que retornan deben poseer las cualificaciones y competencias necesarias para el nivel o tipo de educación o formación solicitada. Por ejemplo, si una persona quiere realizar estudios terciarios, los gestores de casos deben comprobar que la persona haya completado satisfactoriamente sus estudios secundarios.
- Idealmente, el desarrollo de competencias y la formación profesional deben vincularse a una estrategia previa de inserción laboral (*consulte la sección 2.4.2 Inserción laboral*), una vacante o un conjunto de



vacantes específicas, o una asociación con un empleador (*consulte el estudio de caso 4, más adelante, para obtener un ejemplo de capacitación vinculada a obras estacionales de construcción en Burkina Faso*). De no ser así, la experiencia demuestra que la formación profesional y las capacitaciones en competencias básicas corren el riesgo de crear falsas expectativas que pueden ir en detrimento del proceso global de reintegración.

- ¿Pueden las personas que retornan ocuparse de su manutención económica mientras participan en un programa de formación? En algunos casos, es necesario prestarles apoyo financiero o de otro tipo (por ejemplo, para el cuidado de niños o el traslado al lugar de la formación) para que puedan completar la formación.
- Los programas de competencias también pueden vincularse a proyectos e intervenciones de base comunitaria para facilitar la participación en proyectos e iniciativas futuros o actuales de carácter colectivo (*consulte la sección 3.2*). Esto puede mejorar la reintegración social y económica de las personas que retornan y beneficiar a las comunidades de origen.

El plan de reintegración debe especificar el tiempo aproximado durante el cual el beneficiario participará en actividades de desarrollo de competencias y, cuando sea posible, incorporar información sobre la estrategia de salida, transición y cierre del caso.

La cuadrícula de viabilidad relativa al desarrollo de competencias y la formación profesional puede consultarse en el *anexo 5*.



Los proyectos de reintegración llevados a cabo en el pasado generalmente muestran que, puestas a escoger, la gran mayoría de las personas que retornan eligen el apoyo para el desarrollo empresarial en lugar de las opciones de desarrollo de competencias y educación y formación técnica y profesional. La principal razón parece ser el “breve” plazo en que se puede poner en marcha una empresa y la mayor rapidez con que se obtiene un retorno de la inversión. Pese a ello, las personas que retornan tienen grandes problemas para mantener sus negocios operativos después de un breve período de tiempo, lo que sugiere que los programas de educación y formación técnica y profesional y colocación de trabajadores podrían constituir una opción más adecuada.



### Estudio de caso 4: Desarrollo de competencias en Burkina Faso

En Burkina Faso, las celebraciones del día de la independencia generan cada año una gran demanda de mano de obra para varios proyectos de construcción como la rehabilitación de carreteras, la construcción de viviendas nuevas y la renovación de tiendas. Así pues, las zonas en obras ofrecen oportunidades a muchos ciudadanos de Burkina Faso que retornan a su país tras adquirir experiencia en el sector de la construcción durante su travesía migratoria, en particular en Libia y Argelia.

Para que estas personas consoliden sus competencias en el ámbito de la construcción y las adapten a las necesidades del mercado local, la oficina de la OIM en Burkina Faso organizó una capacitación de un mes de duración en Tenkodigo para 40 trabajadores del sector de la construcción, facilitada por un capacitador local. Debido a que los materiales de construcción pueden ser limitados y caros en las zonas rurales, la capacitación técnica también incluyó información sobre cómo fabricar ladrillos y adoquines.

La capacitación estaba dirigida a migrantes que habían regresado al país, pero también a miembros de la comunidad local seleccionados por la Oficina de Servicios Sociales regional. Las sesiones de capacitación tenían un carácter participativo y en ellas se alentaba a los participantes a compartir con el resto del grupo las técnicas de construcción aprendidas en el extranjero. Este aspecto también reforzó los lazos sociales entre participantes.

Asimismo, la capacitación incluyó actividades de concienciación sobre salud sexual y sesiones de orientación para reforzar la autoestima. Los capacitadores también impartieron sesiones sobre emprendimiento y ayudaron a los beneficiarios a elaborar planes de empresa para presentarlos ante fondos de desarrollo local que apoyan las iniciativas de jóvenes. Los beneficiarios luego recibieron ayuda para inscribir oficialmente sus empresas y poder participar así en licitaciones públicas para proyectos locales de rehabilitación.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Fomente la participación a través de asistencia en efectivo o pequeñas subvenciones.

## 2.4.2 Inserción laboral

Facilitar la integración de las personas que retornan en empleos remunerados y asalariados depende principalmente de la economía local. Por ello, es fundamental que las intervenciones de inserción laboral se ajusten a la capacidad de las empresas locales de crear empleos sostenibles. La viabilidad de cada estrategia de inserción laboral debe determinarse teniendo en cuenta los análisis más recientes del mercado de trabajo, como se explica en la [sección 1.4.3](#).

En el marco del apoyo para la inserción laboral, tres actividades son particularmente útiles para prestar asistencia a las personas que retornan: la orientación y el asesoramiento profesionales, los programas de formación de aprendices, y las iniciativas de obras públicas o efectivo por trabajo.

## Orientación y asesoramiento profesionales

Para que una persona que retorna se incorpore al mercado de trabajo, es necesario proporcionarle orientación y asesoramiento sobre su carrera profesional y sus opciones de empleo. Esta tarea generalmente recae en el gestor de casos o, de haberlo, en un especialista en reintegración económica. El asesoramiento puede ayudar a la persona que retorna a:

- comprender el espectro de oportunidades realistas de conseguir un empleo asalariado como parte de un proceso de reintegración viable;
- tomar las medidas necesarias para ajustar su perfil profesional a las ofertas de empleo del mercado de trabajo local, lo que comprende adquirir aptitudes interpersonales y participar en actividades de formación y reciclaje profesional.

Independientemente de que la inserción laboral se realice a través de un asociado de derivación externo o la principal organización encargada de la reintegración, es fundamental contar con información precisa y actualizada sobre el mercado de trabajo para poder ofrecer servicios eficaces de inserción laboral. Tras examinar las necesidades locales de mano de obra y competencias, los gestores de casos deben proporcionar orientación profesional a las personas que retornan, incluida información realista sobre oportunidades y retos.

La orientación y el asesoramiento profesionales se basan en el perfil de competencias y la experiencia laboral de la persona que retorna para identificar empleos adecuados y determinar si la persona requiere formación adicional para conseguir esos empleos. Los gestores de casos deben ayudar a las personas que retornan a presentar candidaturas para puestos vacantes, programas de formación de aprendices y/o programas de desarrollo de competencias.

Si existe información de dominio público sobre el mercado de trabajo en el país de origen, especialmente bases de datos sobre ofertas de empleo, la principal organización encargada de la reintegración debe estudiar opciones para crear espacios de trabajo con recursos digitales sobre la búsqueda de empleo y el asesoramiento profesional. Dependiendo del contexto, algunas competencias también pueden adquirirse a través del aprendizaje a distancia, como las relativas a la búsqueda de empleo, la redacción de currículums (CV) o la preparación de entrevistas de trabajo.



Los gestores de casos encontrarán orientación detallada sobre el asesoramiento profesional en el [anexo 1.G](#).

En los contextos de reintegración en que los mercados de trabajo locales son dinámicos y existe un número significativo de retornos a una misma zona, la principal organización encargada de la reintegración puede crear una lista o base de datos de empleadores y organizaciones de empleadores de confianza, incluidas cámaras de comercio. Si existe un servicio público de empleo o una red de centros de empleo, estas actividades deben emprenderse en asociación con las autoridades competentes. Las asociaciones pueden aumentar la empleabilidad de las personas que retornan y actuar como intermediarias para conseguir oportunidades de empleo.

Para ello, la principal organización encargada de la reintegración debe contactar con asociaciones nacionales o locales de empleadores, así como con asociaciones sectoriales cuyas actividades sean especialmente pertinentes para el perfil de competencias de las personas que retornan. Al contactar con los empleadores, el personal de reintegración debe destacar las ventajas comparativas de las personas que retornan, incluidas sus competencias lingüísticas y otras competencias adquiridas en el extranjero. Consulte el estudio de caso 5 que se presenta a continuación para averiguar cómo se actuó en el Iraq.



### Estudio de caso 5: Enfoque conjunto en materia de asistencia para la inserción laboral de migrantes iraquíes (Kurdistán iraquí)

Un estudio encargado por la Oficina de la OIM en el Iraq en 2010 reveló que en el sector privado iraquí existía una cierta demanda de migrantes que retornan. Para mejorar la conexión entre las personas que habían retornado al país y sus posibles empleadores en la región del Kurdistán iraquí, el Fondo Europeo para el Retorno (Community Actions, 2013), al que contribuyeron varios Estados Miembros de la Unión Europea, financió el proyecto MAGNET II.

El proyecto tenía por objeto establecer un plan armonizado de apoyo a la inserción laboral y la formación de trabajadores en el que se prestara asistencia compatible y coordinada a las personas que retornaran de Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, los Países Bajos y el Reino Unido a través de información homogénea y previa a la partida sobre asistencia en materia de inserción laboral, el contexto socioeconómico del Kurdistán iraquí y las oportunidades específicas de empleo y formación en la región.

Un equipo de reintegración específico se encargó del asesoramiento y las derivaciones posteriores a la llegada. Las derivaciones se apoyaron en un estudio amplio de mercado y en información sobre los centros de formación pertinentes (en competencias laborales, tecnología de la información e idiomas), así como en evaluaciones sobre las competencias y la experiencia de los beneficiarios.

Para colocar a los candidatos idóneos en los puestos vacantes identificados en el Kurdistán iraquí, se creó una base de datos común, que contenía una relación de los perfiles profesionales de las personas que habían retornado de los seis países de acogida participantes. La base de datos también ayudó a los beneficiarios a aprovechar oportunidades de empleo concretas. Se organizaron ferias de empleo y formación para que las personas que retornaban se reunieran con posibles empleadores, se informaran sobre las oportunidades de empleo y recibieran ayuda y consejos para crear redes de contactos y redactar CV. Asimismo, se creó un sitio web y una página de Facebook para mejorar la visibilidad del proyecto y mantener la comunicación con los posibles beneficiarios.

A fin de fomentar la asunción local de responsabilidades respecto de la inserción laboral como enfoque de reintegración socioeconómica a largo plazo para personas retornadas, se reforzaron los vínculos con las autoridades locales. Esto se consiguió mediante la organización de talleres de seguimiento en las tres gobernaciones del Kurdistán iraquí y la realización de una visita de estudio de las autoridades locales a los Estados Miembros participantes de la Unión Europea. Asimismo, las visitas de organismos nacionales de empleo de varios países europeos al Kurdistán iraquí contribuyeron a reforzar la cooperación y el fortalecimiento de la capacidad.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Organice periódicamente pequeños eventos sociales y de creación de redes y fomente la participación de beneficiarios en activo para que actúen como mentores.

Cuando se trata de un grupo de personas que retornan, puede ser útil colaborar con empleadores estratégicos y organizaciones de empleadores para conseguir colocar a varios trabajadores a la vez. Las visitas a ferias de trabajo (o foros de empleo) ofrecen la posibilidad de elegir estratégicamente a los empleadores. Las principales organizaciones encargadas de la reintegración pueden optar por organizar sus propias ferias y combinarlas con actividades de formación en aptitudes interpersonales, redacción de CV y entrevistas de trabajo para personas que retornan<sup>21</sup>.



## Formación de aprendices

La asistencia para la inserción laboral puede ofrecerse junto a programas de formación de aprendices que incluyan capacitación en el empleo, a veces en combinación con métodos tradicionales de aprendizaje en el aula, para adquirir competencias y conocimientos profesionales.






Los programas de formación de aprendices varían considerablemente de un país a otro. Por esta razón, los gestores de casos necesitan conocimientos específicos sobre el impacto previsto de cada tipo de programa de formación de aprendices en la empleabilidad de las personas interesadas y el tipo de actividad que se desea realizar una vez finalizado el programa (empleo por cuenta propia o ajena). Los programas de formación de aprendices deben incluir una descripción clara del puesto de trabajo, ofrecer una remuneración a los participantes y facilitarles un contrato de trabajo.

Si una zona con una alta tasa de retorno no cuenta con un programa de formación de aprendices adecuado, la principal organización encargada de la reintegración, con un presupuesto suficiente, puede considerar la posibilidad de crear un programa propio en colaboración con organizaciones de empleadores, cámaras de comercio y proveedores de formación. Antes de diseñar programas de formación de aprendices, la principal organización encargada de la reintegración debe buscar posibles empleadores interesados en participar en ellos. El cuadro 2.3 ofrece una visión general de los principales pasos que se deben seguir para elaborar un programa de formación de aprendices orientado al mercado.

**Cuadro 2.3: Preparación de un programa de formación de aprendices**

Paso	Actividades
<b>1. Análisis</b> 	<input type="checkbox"/> Evalúe los programas de formación de aprendices como una estrategia para cumplir los objetivos de reintegración de las personas que retornan y necesitan formarse o reciclarse o como una manera de prestar ayuda a estas personas durante la transición desde la formación profesional hasta un empleo estable. Se deben preseleccionar sectores e industrias utilizando los resultados de las evaluaciones del mercado de trabajo realizadas anteriormente ( <i>consulte la sección 1.4.2</i> ).
<b>2. Promoción</b> 	<input type="checkbox"/> Promueva los programas de formación de aprendices entre las organizaciones de empleadores, las cámaras de comercio y otros asociados industriales y de formación, subrayando los posibles beneficios de participar en estos programas, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los programas oficiales de formación de aprendices constituyen un enfoque de eficacia comprobada para preparar a los trabajadores para empleos futuros y satisfacer la necesidad de los empleadores de contar con una mano de obra cualificada que se renueva y adapta continuamente a las necesidades de los mercados.</li> </ul>

21 Consulte el documento *How to Design, Plan, Implement and Evaluate an Employment Fair. Manual for Public Employment Service Offices and local career guidance taskforces in Egypt* (OIT, 2017).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las empresas que recurren a estos programas reducen la rotación de personal, pues logran una mayor lealtad entre sus trabajadores y aumentan su productividad.</li> <li>→ Los programas de formación de aprendices ofrecen a los trabajadores la posibilidad de emprender nuevas carreras profesionales con buenos salarios.</li> </ul>
<p><b>3. Asociación</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> Asóciese con los principales interlocutores en la región para elaborar el programa de formación de aprendices. Identifique a los posibles empleadores y proveedores de formación cuyos planes de estudio y métodos estén respaldados por organizaciones de empleadores.</p>
<p><b>4. Preparación</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> Prepare los componentes esenciales del programa de formación de aprendices: cursos presenciales; selección; capacitación en el empleo.</p>
<p><b>5. Registro</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> Registre el programa para que forme parte de una red nacional de programas de formación de aprendices<sup>22</sup>.</p>
<p><b>6. Puesta en marcha</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> Ponga en marcha el nuevo programa oficial de formación de aprendices.</p>
<p><b>7. Mejoras</b></p> 	<p><input type="checkbox"/> Mejore la estrategia de formación con un experto local o sectorial y fomente la asunción de responsabilidades entre los empleadores y asociados de formación.</p>

## Obras públicas o efectivo por trabajo

Las obras públicas o el efectivo por trabajo son tipos de asistencia económica que permiten ofrecer a las personas que retornan un empleo de corta duración, generalmente remunerado por días o semanas, que gestiona la principal organización encargada de la reintegración con el objetivo de mejorar espacios o bienes colectivos o públicos. Este tipo de programas de intervención activa en el mercado de trabajo son fundamentales en los contextos de reintegración económica con una alta tasa de retornos y una estrecha colaboración con las autoridades locales.

Las obras públicas pueden ser muy eficaces para restablecer los lazos entre las personas que retornan y sus comunidades y al mismo tiempo proporcionar a las primeras unos ingresos inmediatos. La participación en los programas de efectivo por trabajo suele durar entre uno y tres meses. Entre las actividades más habituales se encuentran la construcción de infraestructuras, la limpieza de espacios públicos, la jardinería y otros servicios comunitarios elegidos por la oficina de reintegración de común acuerdo con la autoridad local (*consulte el estudio de caso 6* para obtener un ejemplo de cómo se utiliza el efectivo por trabajo en Guinea). Es posible que existan oportunidades interesantes para aplicar este tipo de enfoque en el ámbito de

<sup>22</sup> Una red nacional de programas de formación de aprendices engloba todos los programas acreditados y regulados por el ministerio u organismo gubernamental competente a cargo del sistema nacional de formación de aprendices.

la infraestructura comunitaria de adaptación al cambio climático. Las obras públicas relacionadas con el riego, las inundaciones o la conservación de aguas, por ejemplo, generalmente requieren mucha mano de obra y una formación mínima. En algunos casos, también se pueden ofrecer empleos de larga duración relacionados con el mantenimiento de la infraestructura o el proyecto en el que se centraron inicialmente las obras.



### Estudio de caso 6: Efectivo por trabajo en Guinea

Desde 2017, Guinea ha registrado una tasa inesperadamente alta de retorno de nacionales desde Libia y el Níger. Este hecho ha puesto a prueba la capacidad del personal de reintegración de prestar asistencia en este ámbito.

Las intervenciones de efectivo por trabajo sirven como herramienta para satisfacer las necesidades a corto plazo de las personas que retornan proporcionándoles un ingreso digno durante las primeras semanas en el país de origen, así como para infundir confianza en el proceso de reintegración. Como normalmente consisten en actividades cortas de rehabilitación, como limpiar zonas públicas, estas intervenciones fortalecen la implicación de las personas que retornan en el cuidado de sus comunidades y las ayudan a restablecer el contacto con sus miembros. Las iniciativas están dirigidas tanto a personas que retornan como a miembros de la comunidad local y se conciben como un medio para reforzar la cohesión social y evitar posibles tensiones.

Las prioridades de rehabilitación en zonas con una alta tasa de retorno se determinan en estrecha colaboración con las comunidades locales y las autoridades municipales. En Guinea, los beneficiarios trabajan 45 días durante un período de nueve semanas. Los salarios se pagan cada semana, pero el 30% del total se transfiere a una cuenta bancaria abierta por los propios beneficiarios como parte de un plan de ahorro. Debido a que en algunas zonas puede ser complicado acceder a efectivo y transportarlo, la OIM se ha asociado con Orange Money para asegurarse de que los beneficiarios puedan percibir pagos regulares directamente a través de sus teléfonos móviles.

La oportunidad que ofrece el efectivo por trabajo es solo una parte del proceso de reintegración. También se dedica tiempo a sesiones sobre responsabilidad civil y planificación de futuro.

Si al finalizar los 45 días de trabajo los beneficiarios deciden invertir sus ahorros en un proyecto colectivo de reintegración, reciben apoyo adicional de la OIM a través de formación y asistencia para poner en marcha dicho proyecto. En Guinea, la mayoría de los beneficiarios de efectivo por trabajo eligen esta opción. El proyecto refuerza el sentimiento de apropiación y responsabilidad respecto de la actividad colectiva de generación de ingresos y los hace más conscientes de la importancia del ahorro.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Aproveche la colaboración con las autoridades locales.
- Explique a las personas que retornan que esta intervención a corto plazo solo constituye un paso de su plan de reintegración.

Los programas de efectivo por trabajo deben diseñarse de manera que las personas que están en condiciones de trabajar y necesitan ayuda para conseguir un medio de vida inmediato no solo logren un ingreso estable inicial, sino también participen en actividades de fortalecimiento de la capacidad y rehabilitación que incrementen su empleabilidad y sus perspectivas de obtener un ingreso sostenible cuando finalice el programa. El salario puede pagarse por días o por semanas, de manera íntegra o con un porcentaje de ahorro obligatorio, que puede utilizarse para complementar otras formas de asistencia para la reintegración, como las microsubvenciones para emprendimientos.

La cuadrícula de viabilidad relativa a la inserción laboral puede consultarse en el [anexo 5](#).

### 2.4.3 Apoyo para el desarrollo empresarial

El apoyo para desarrollar y poner en marcha pequeñas empresas es generalmente un tipo de asistencia económica para la reintegración popular entre las personas que retornan. Cuando el apoyo para el desarrollo empresarial se traduce en medios de vida duraderos, este enfoque puede tener una gran repercusión en términos de sostenibilidad general de la reintegración. Sin embargo, las empresas de nueva creación pueden malograrse si las personas que retornan no están plenamente comprometidas o capacitadas, o carecen de conocimientos sobre cómo diseñar y gestionar una empresa. Por lo tanto, el apoyo para el emprendimiento solo debe prestarse en determinadas circunstancias y acompañarse de un plan empresarial coherente y un seguimiento adaptado al sistema de mercado y las cadenas de valor pertinentes.

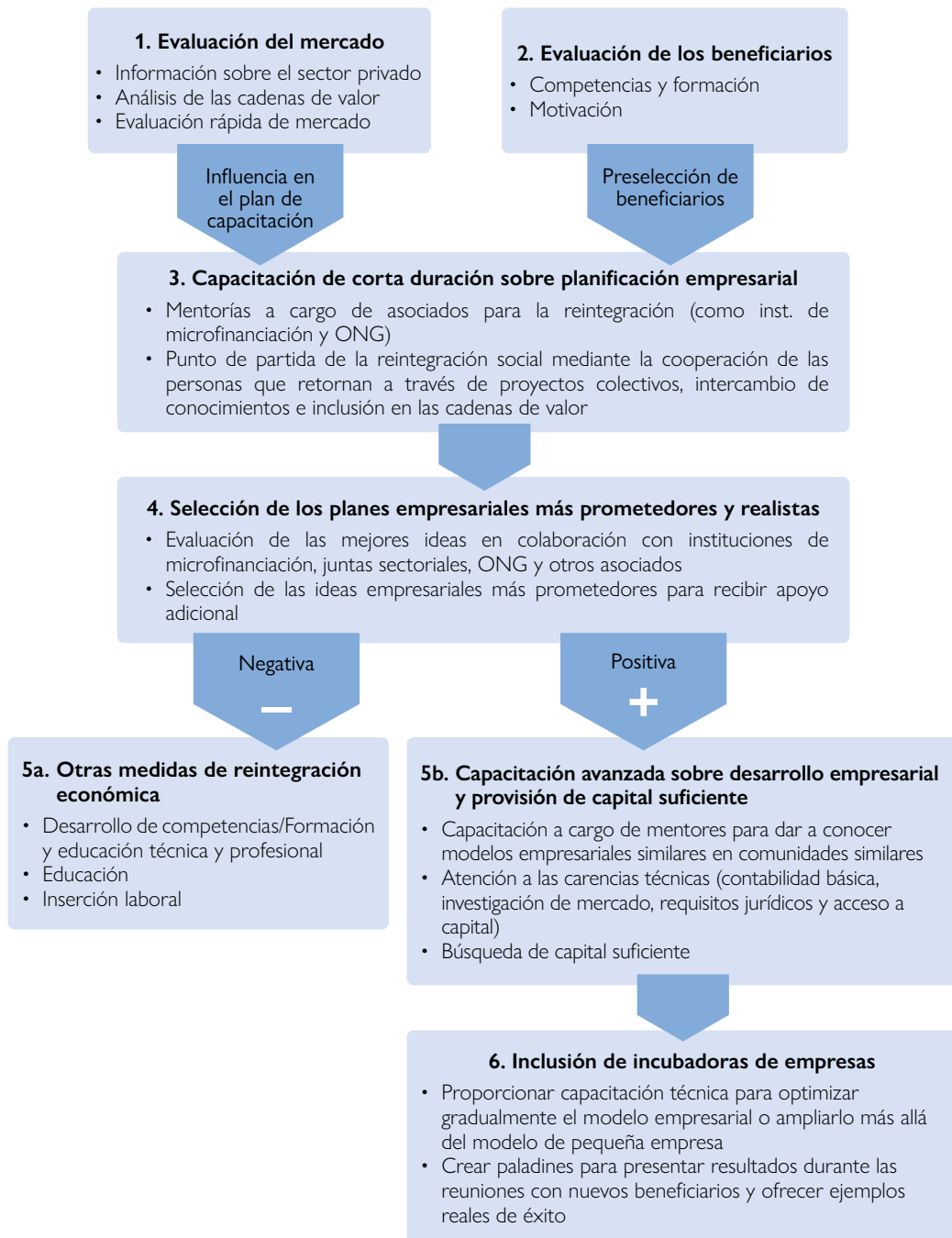
El apoyo para el desarrollo empresarial puede prestarse a través de la organización que gestiona el programa global de reintegración o, en su defecto, un asociado nacional o local en el país de origen, como una cámara de comercio o un organismo nacional de desarrollo. El [anexo 2](#) contiene más información sobre cómo concertar asociaciones para la prestación de apoyo para el desarrollo empresarial.

El acceso de las personas que retornan al apoyo para el desarrollo empresarial debe supeditarse a una evaluación de la capacidad, las competencias, la motivación y la visión de negocio, que debe basarse en criterios claros, un proceso de selección competitivo y un componente optimizado de capacitación y apoyo sobre desarrollo empresarial para los grupos relativamente reducidos de solicitantes que finalmente son admitidos. La puesta en marcha de un proceso de selección para que las personas que retornan puedan acceder a apoyo para el desarrollo empresarial es fundamental para gestionar las expectativas de los migrantes durante la etapa inicial de asesoramiento en el país de acogida.

A partir de experiencias anteriores y mejores prácticas, la figura 2.5 presenta un ejemplo de proceso de selección, capacitación y ampliación con el que ofrecer apoyo para el desarrollo empresarial a los migrantes que retornan. Este enfoque prevé un proceso de selección en dos pasos que los solicitantes deben superar, en el cual se establece un umbral relativamente alto tanto en cuanto a los requisitos de competencias, capacidad y motivación de los solicitantes para crear su propia empresa (paso 2) como en relación con la viabilidad de sus planes empresariales en el contexto específico de la comunidad, el sistema de mercado y la cadena de valor locales (paso 4). Los procesos de selección son especialmente útiles cuando un gran número de migrantes retorna a un país y se debe asignar una prioridad a los proyectos de desarrollo empresarial. Asimismo, sirven para promover la calidad de las empresas que las personas que retornan pondrán en marcha. Este proceso puede adaptarse al contexto específico de cada país.



**Figura 2.5: Proceso integrado de selección, capacitación y ampliación para ofrecer apoyo para el desarrollo empresarial**





INFORMACIÓN  
DESTACADA

El análisis de los programas de apoyo para el desarrollo empresarial ha demostrado que muchas empresas de nueva creación son insostenibles y solo suelen mantenerse operativas durante un breve período de tiempo. En la mayoría de los casos de fracaso empresarial, las empresas, o bien cierran directamente después de recibir el primer módulo de apoyo (antes de su apertura inicial, tras apropiarse indebidamente de la asistencia en efectivo o vender los activos proporcionados en especie), o bien después de recibir el segundo tramo de apoyo, si está previsto que la prestación de asistencia se realice en varios plazos. En el [anexo 2](#), se examinan varios métodos para incrementar la sostenibilidad empresarial.

La cuadrícula de viabilidad relativa al apoyo para el desarrollo empresarial puede consultarse en el [anexo 5](#).



El [anexo 2](#) contiene orientación detallada sobre la prestación de apoyo para el desarrollo empresarial.

## 2.4.4 Acceso a la banca y los micropréstamos

El acceso a servicios bancarios y crediticios puede ayudar a las personas que retornan a planificar su futuro y realizar inversiones para mejorar su situación económica. Aunque muchos países probablemente cuenten con servicios básicos de banca (como programas de ahorro e inversión), los servicios que revisten particular importancia para los migrantes que retornan, como los proveedores de microcréditos, los programas de microahorro, las asociaciones de crédito y ahorro y otras instituciones de microfinanciación, no siempre están presentes u operativos en todos los contextos<sup>23</sup>. En muchos países de origen, los servicios bancarios y financieros se limitan a las zonas urbanas. La posibilidad de facilitar el acceso a servicios bancarios y microfinancieros depende de los proveedores de servicios financieros existentes en el país de origen, en particular en los lugares con una gran afluencia de personas que retornan.

El acceso a servicios bancarios y microfinancieros generalmente depende de los criterios de admisión y concesión de préstamos. Debido a que muchas instituciones crediticias no están dispuestas a correr riesgos, los obstáculos con que tropiezan las personas que retornan (falta de documentación, historial crediticio, comprobante de ingresos y dirección de residencia) les impiden acceder a servicios bancarios y crediticios. Por ello, la principal organización encargada de la reintegración desempeña un papel importante en la facilitación del contacto con proveedores de servicios financieros, la evaluación de la admisibilidad y capacidad de la persona que retorna para acceder a servicios específicos, la promoción de su inclusión en los sistemas bancarios y crediticios existentes y el asesoramiento de estas personas en cuanto a las dificultades y oportunidades que se les presentan.

→ Las principales organizaciones encargadas de la reintegración deben **recabar información sobre los proveedores de servicios bancarios y microfinancieros existentes en zonas con una alta tasa de retorno y concienciarlos sobre las necesidades y capacidades de las personas que retornan**. En la mayoría de los casos, la principal organización encargada de la reintegración puede facilitar el acceso de las

<sup>23</sup> La microfinanciación es una categoría de servicio bancario que se presta a las personas que de otro modo no tendrían acceso a estos servicios a través de los medios convencionales. Abarca los microcréditos, los rendimientos del ahorro, los seguros y los servicios conexos y normalmente se ofrece a personas con bajos ingresos o desempleadas.

personas que retornan a servicios bancarios y microfinancieros i) documentando su participación en un programa de apoyo a los medios de vida (como los programas de apoyo para el desarrollo empresarial) y ii) proporcionando subvenciones en efectivo o paquetes de subvenciones en especie con un claro valor monetario que se pueda utilizar como garantía. En otros casos, dependiendo de las características del programa, la principal organización encargada de la reintegración puede ofrecer una garantía real a los proveedores externos de servicios bancarios para la concesión de un préstamo, o incluso conceder micropréstamos directamente. Otra opción es crear grupos de prestatarios en los que varias personas que han retornado ofrecen una garantía real de manera colectiva actuando como avales las unas de las otras (*consulte la sección 3.3.3*).

- Asimismo, si se trata de programas de reintegración amplios, se debe estudiar la posibilidad de aprovechar las economías de escala que proporciona un gran número de posibles clientes para negociar con los bancos y las instituciones de microfinanciación un acceso preferente a servicios bancarios y préstamos. Dependiendo de las dimensiones del programa de reintegración, la organización principal también puede dialogar con proveedores de servicios financieros para examinar opciones que permitan complementar los productos financieros con servicios de asesoramiento financiero. Antes de incluir a una institución externa de banca o microfinanciación en la red de derivación, los gestores de programas siempre deben realizar una comprobación de antecedentes de la entidad, en particular sobre la idoneidad de los tipos de interés, el posible apoyo a los beneficiarios de préstamos en caso de impago y cualquier asesoramiento y apoyo empresarial general que la institución pueda proporcionar.
- Se debe prestar especial atención al acceso de las personas que retornan a servicios de microcrédito. **Los microcréditos no son una solución para todas las personas que retornan y no todas ellas son capaces o están dispuestas a asumir la responsabilidad de un micropréstamo.** Por ello, no se recomienda utilizar los microcréditos como solución general para las personas que necesitan medios financieros al retornar, sino como una solución puntual para casos aislados. Antes de ofrecer acceso a instituciones de banca o microfinanciación para que las personas que retornan soliciten líneas de crédito, los gestores de casos deben:
  - **Proporcionar a los beneficiarios información sobre los riesgos** asociados con la solicitud de un préstamo, subrayando que, si la persona no cumple el calendario de reembolso, una deuda implicará una carga adicional, en lugar de un medio de autosuficiencia.
  - **Impartir capacitación adecuada** en combinación con los préstamos. Aunque algunos proveedores de microcréditos ofrecen asesoramiento, formación en materia de alfabetización financiera y capacitación empresarial, es responsabilidad de la organización encargada de gestionar el proceso de reintegración comprobar que los futuros prestatarios han recibido la capacitación necesaria.
  - **Evaluar el riesgo de apropiación indebida** a través de otros miembros del hogar o la comunidad. De esto puede encargarse tanto el personal de protección como el personal especializado en medios de vida.
  - **Comprobar los requisitos básicos y la documentación de la persona que retorna**, independientemente de que el crédito sea concedido por la organización que gestiona el programa de reintegración o un proveedor de servicios externo. Entre estos requisitos cabe mencionar los siguientes:
    1. Documentación sobre el capital individual y las garantías reales;
    2. Verificación de la necesidad de un micropréstamo, teniendo en cuenta los activos del solicitante, otras fuentes de apoyo proporcionadas (como apoyo para la reintegración en efectivo o en especie) y los requisitos de capital detallados en el plan de reintegración, la evaluación de las necesidades, el plan empresarial o el libro de registro;

3. Existencia de un buen historial crediticio del futuro prestatario;
4. Otros requisitos estipulados en el programa de reintegración, como información sobre la cualificación profesional, el capital individual, los activos que pueden ser utilizados como garantía real, la existencia de empresas o las relaciones previas con clientes.

La cuadrícula de viabilidad relativa a los microcréditos puede consultarse en el [anexo 5](#).

## 2.4.5 Asesoramiento presupuestario y financiero

Muchas personas que retornan, en particular los jóvenes y las personas sin cualificaciones o conocimientos financieros, no tienen experiencia en gestionar presupuestos a largo plazo. Tras una larga experiencia migratoria, los migrantes que retornan a veces tienen una percepción errónea de cuánto dinero hace falta para vivir en el país de origen y pueden tener dificultades para adaptar su plan financiero y su presupuesto a su nuevo nivel de ingresos. Esto es particularmente peligroso cuando las personas que retornan piden prestado dinero a instituciones de microfinanciación o familiares, por ejemplo, si se sienten presionadas para saldar sus deudas migratorias u otras obligaciones financieras. Ante estas situaciones, la principal organización encargada de la reintegración puede proporcionar a las personas que retornan asesoramiento e información financiera sobre gestión responsable de presupuestos, que se adapte a los mecanismos existentes y los costos de vida de sus respectivos países de origen.

El asesoramiento financiero y el apoyo a la planificación presupuestaria son medidas generales que benefician a la mayoría de los hogares de personas que retornan, independientemente de que los beneficiarios ya participen en otras intervenciones económicas. Este asesoramiento, por lo tanto, debe prestarse para complementar las subvenciones para la reintegración y también para ayudar a las personas que retornan y sus familias a gestionar su economía de manera sostenible a largo plazo.

Aunque el contenido debe adaptarse al país de origen en cuestión, el asesoramiento financiero y las capacitaciones sobre planificación presupuestaria deben incluir información sobre la gestión, el ahorro y la inversión de todas las posibles fuentes de ingresos y capital de los hogares de personas que retornan, lo que comprende subvenciones para la reintegración en efectivo, paquetes de subvenciones en especie, ingresos procedentes de empleos asalariados o empleos por cuenta propia, micropréstamos, remesas de otros miembros de la familia y activos existentes (bienes inmuebles y vehículos a motor, entre otros).

Este tipo de apoyo para la reintegración debe abarcar la gestión sostenible de la deuda y la gestión de las perturbaciones financieras, como las que se producen como consecuencia de lesiones, enfermedades o muertes de familiares y pueden provocar un incremento de los gastos o una pérdida de tiempo de trabajo.

Por último, el asesoramiento debe utilizarse para proporcionar información sobre grupos comunitarios de apoyo financiero, asociaciones de ahorro, organizaciones de gestión de la deuda e instituciones de microfinanciación pertinentes y facilitar el acceso a ellos ([consulte las secciones 2.4.4 y 3.3.3](#)).

La principal organización encargada de la reintegración puede organizar cursos cortos de capacitación sobre alfabetización financiera, planificación presupuestaria y movilización del ahorro cooperando con asociados locales y creando sinergias con intervenciones económicas pertinentes:

- Cuando esté disponible a nivel local, la capacitación sobre planificación presupuestaria y movilización del ahorro debe ofrecerse a través de o en cooperación con asociados locales. En muchos casos, las autoridades locales, las asociaciones de migrantes, los sindicatos, las organizaciones comunitarias o las

instituciones de microfinanciación imparten capacitación sobre gestión y alfabetización financieras para mejorar la capacidad de los miembros de la comunidad de utilizar servicios financieros y sacar el máximo partido de las remesas. La principal organización encargada de la reintegración debe colaborar con estas entidades para i) evaluar la adecuación y exhaustividad de los módulos de capacitación ofrecidos, ii) estudiar opciones para adaptar y ampliar los módulos de capacitación financiera, si es necesario, iii) abordar la posible necesidad de participación en la financiación de los gastos y iv) incorporar en el sistema de derivación a las organizaciones idóneas para prestar asistencia a los beneficiarios (*consulte la sección 4.1.3 relativa al establecimiento de sistemas de derivación*).

- Cuando sea posible, el asesoramiento financiero y presupuestario debe incluirse en el plan de implementación de otras intervenciones económicas.

La cuadrícula de viabilidad relativa al asesoramiento financiero y presupuestario puede consultarse en el *anexo 5*.

## 2.5 Asistencia social para la reintegración

Muchas personas que retornan necesitan ayuda para acceder a los servicios sociales, ya sea inmediatamente tras su llegada o más adelante durante el proceso de reintegración. La asistencia social para la reintegración que se ofrece en el país de origen a las personas que retornan se centra en facilitar el acceso a servicios y realizar las derivaciones necesarias, en particular a servicios de vivienda, educación, asistencia jurídica, atención de la salud, alimentos y agua y otras infraestructuras públicas de la comunidad. Los servicios prestados por la principal organización encargada de la reintegración o sus asociados deben adaptarse a las necesidades individuales de las personas que retornan.

En este capítulo, se ofrece orientación para prestar asistencia social para la reintegración. Aunque las diferencias en el diseño de los programas, las prioridades de los donantes y la realidad sobre el terreno pueden dar lugar a diferentes tipos de ayuda en distintos contextos, los servicios que permiten satisfacer las necesidades sociales de las personas que retornan son similares.

Este capítulo, que se complementa con la información contenida en los anexos, ofrece una descripción general de los siguientes tipos de asistencia social que generalmente se recomienda tener en cuenta como parte de un plan de reintegración individual:

- 2.5.1 Acceso a viviendas y alojamiento
- 2.5.2 Acceso a documentación
- 2.5.3 Acceso a planes de protección social
- 2.5.4 Acceso a educación y formación
- 2.5.5 Acceso a atención de la salud y bienestar
- 2.5.6 Acceso a alimentos y agua
- 2.5.7 Acceso a la justicia y los derechos

## 2.5.1 Acceso a viviendas y alojamiento

La disponibilidad de un lugar seguro, satisfactorio y asequible donde vivir es fundamental para una reintegración exitosa. Sin embargo, las necesidades, realidades y expectativas relacionadas con la vivienda varían de una persona a otra y son específicas de cada contexto de retorno.

Puede resultar complicado localizar y conseguir viviendas disponibles y asequibles para las personas que retornan, en especial si se buscan alternativas a largo plazo. Entre las opciones de vivienda (ya sea a largo o corto plazo) se incluyen los arrendamientos privados; los hoteles, las pensiones o los hostales; el alojamiento con familiares, amigos o miembros de la comunidad; o las viviendas privadas financiadas por el Estado, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil u organizaciones religiosas. Los albergues o viviendas de transición, cuando los países disponen de ellos, generalmente se destinan a grupos vulnerables (en particular, víctimas de la trata, madres solteras, menores no acompañados y separados, y migrantes con necesidades de salud considerables) y suelen ser temporales.

La ayuda que se presta a las personas que retornan para conseguir un alojamiento adecuado a veces depende del compromiso verbal o las relaciones informales entre gestores de casos y organizaciones de servicios, y la comunidad circundante. Estas relaciones, a pesar de ser importantes, son frágiles. Requieren conocimientos privilegiados de la comunidad local y se rompen fácilmente con la rotación de personal.

En ocasiones, las personas que retornan deben enfrentarse a obstáculos para encontrar una vivienda, como el pago de adelantos de alquiler, los depósitos o fianzas de seguridad y la presentación de una prueba de empleo estable. Algunas de ellas pueden ser objeto de discriminación en determinados contextos, como las personas con familias numerosas, las personas con discapacidad, o las madres o padres solteros.

Cuando existen varias opciones, los gestores de casos están en una posición óptima para ayudar a las personas que retornan a seleccionar el alojamiento más adecuado que además represente una solución sostenible. Entre los factores que se deben tener en cuenta al elegir un alojamiento o albergue adecuado se incluyen los siguientes:

- ¿La persona que retorna prefiere estar cerca o lejos de sus familiares o su comunidad de origen?
- ¿Ella o sus familiares necesitan estar cerca de determinados servicios importantes (como centros médicos, escuelas, servicios de asesoramiento o polígonos industriales)?
- ¿Qué documentación tendrá que obtener o preparar la persona que retorna para conseguir una vivienda?
- ¿Qué nivel de capital deberá conseguir para mantener una vivienda?
- Si la persona tiene previsto construir una vivienda, ¿sabe cómo comprar un terreno, preparar planes de construcción, obtener los permisos necesarios, contratar albañiles u otros trabajadores y conseguir materiales de obra?
- ¿Existen problemas de protección y seguridad que deban tenerse en cuenta a la hora de elegir la ubicación o los cohabitantes de la vivienda? (Esto puede ser particularmente importante en el caso de las víctimas de la trata o los menores no acompañados o separados, o las personas que retornan a barrios o comunidades especialmente poco acogedores u hostiles hacia ellas.)
- ¿Las condiciones de suministro de agua, saneamiento e higiene en la vivienda son aceptables, habida cuenta de la realidad y las limitaciones del contexto?
- En el caso de las personas con discapacidad, ¿existen viviendas adaptadas a sus necesidades?

Para conseguir una vivienda sostenible, también es importante anticipar cualquier cambio que pueda producirse con el tiempo. Aunque los cambios en relación con la vivienda pueden suponer una mejora (por ejemplo, una persona que retorna logra encontrar un alojamiento más estable gracias a que ha tenido tiempo de ahorrar dinero, crear redes sociales o construir una nueva vivienda), la situación también puede empeorar. Incluso cuando las personas se instalan inicialmente en una vivienda aceptable, a veces acaban afrontando problemas de alojamiento. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si se contraen deudas o surgen problemas económicos o si la vivienda sufre daños como consecuencia de fenómenos meteorológicos adversos como las lluvias torrenciales. La evaluación de los posibles problemas de alojamiento que pueden surgir durante la reintegración, la preparación de la persona que retorna para afrontar estos problemas y la posterior realización de un seguimiento de la situación pueden contribuir a la sostenibilidad de la vivienda.

#### **Cuadro 2.4: Cómo facilitar el acceso a una vivienda segura, satisfactoria y asequible**

<input type="checkbox"/> Proporcione acceso a alojamientos temporales de emergencia a quienes los necesiten.	<p>Preste ayuda a las personas que retornan, sobre todo a las personas vulnerables, para que puedan acceder a un albergue seguro inmediatamente después de su retorno. Intente ser flexible en cuanto a la duración de la estancia autorizada en alojamientos temporales, dependiendo de la situación individual de cada persona.</p>
<input type="checkbox"/> Confeccione una lista de opciones de alojamiento a largo plazo y arrendadores que pueden adaptarse a las necesidades de las personas que retornan.	<p>Establezca una comunicación y una buena relación con los proveedores y propietarios de viviendas. Por ejemplo, para que la principal organización encargada de la reintegración pueda conceder subsidios de alquiler, las personas que retornan deben presentar un contrato de alquiler firmado. Si los arrendadores desconocen o no están de acuerdo en firmar estos contratos antes de percibir el alquiler, esta condición puede constituir un obstáculo para encontrar una vivienda.</p>
<input type="checkbox"/> Busque alternativas para quienes no pueden o no quieren regresar al hogar familiar o al lugar donde vivían anteriormente.	<p>Algunas personas quizás no se sientan cómodas regresando a su antigua comunidad o al hogar familiar debido al temor a la estigmatización, la humillación, la violencia doméstica o contra la pareja, o las deudas contraídas. Tenga en cuenta estas cuestiones y busque otras opciones, especialmente alternativas en las que ya existan redes de apoyo o servicios accesibles.</p>
<input type="checkbox"/> Compruebe que las estancias en albergues son voluntarias y se basan en un consentimiento informado.	<p>En aplicación de los principios de derechos humanos, la estancia en albergues debe basarse en una decisión voluntaria. El consentimiento debe solicitarse tanto al principio como en intervalos regulares a lo largo del tiempo.</p>
<input type="checkbox"/> Evalúe los problemas de alojamiento realizando un seguimiento periódico.	<p>Es importante establecer un calendario de seguimiento para realizar ajustes en caso de ser necesario.</p>
<input type="checkbox"/> Implique a los migrantes en las decisiones relativas a su vivienda.	<p>Las decisiones relativas a la vivienda deben recaer en las personas que retornan y tomarse por iniciativa de ellas. Estas personas deben poder expresar su opinión en lo relativo a las decisiones que incumben a su vivienda.</p>



Se deben tener en cuenta las personas con discapacidad y las personas mayores con movilidad limitada o funciones cognitivas deterioradas, que pueden requerir un albergue o alojamiento especial. Cuando sea posible, las opciones de vivienda deben incorporar el concepto de diseño universal, es decir, los productos, entornos, programas y servicios deben ser válidos para todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación o diseños específicos, y deben permitir a cualquier persona con cualquier tipo de discapacidad vivir de manera cómoda y segura.

La cuadrícula de viabilidad relativa a la elección del alojamiento, la ayuda al alquiler y la vivienda temporal puede consultarse en el [anexo 5](#).

## 2.5.2 Acceso a documentación

Todas las personas que retornan deben poder gozar de la protección que les concede su situación jurídica (en particular, la ciudadanía) y los documentos de identidad asociados. Los documentos de identidad (incluidos los certificados de nacimiento, en el caso de los menores) son fundamentales para disfrutar de muchos derechos y servicios básicos, los cuales incrementan la libertad de movimiento y la consiguiente autonomía y permiten a las personas participar en el mercado de trabajo.

Por todo ello, una parte esencial de los planes de reintegración es la obtención de documentación. Se deben evaluar las necesidades específicas de documentación de las personas que retornan y asignar debidamente el tiempo y los recursos necesarios para la obtención de documentación. Los gestores de casos deben comprender cómo se obtienen y se renuevan los documentos pertinentes. También deben ayudar a las personas que retornan a lidiar con los obstáculos relacionados con la obtención de documentación, como los costos prohibitivos del proceso, los engorrosos trámites de solicitud, el transporte hasta las oficinas oficiales, la falta de conocimientos sobre las instituciones y los procedimientos pertinentes, y la posible discriminación de la persona por tratarse de un migrante que retorna.

Cuando los países de retorno cuentan con sistemas de documentación para llevar un control de sus ciudadanos, como los registros de nacimientos, la carga de la prueba de ciudadanía tal vez no recaiga íntegramente en la persona que retorna. Sin embargo, en los lugares en que no se mantienen estos registros, o al menos no se mantienen de manera sistemática, se deben redoblar los esfuerzos para ayudar a las personas que retornan y sus familias a ser debidamente reconocidas por el Estado.

Lista de comprobación para ayudar a las personas que retornan a conseguir y mantener documentos de identificación y certificados civiles:

- Anticipe los obstáculos prácticos y logísticos para la obtención de documentación, como el tiempo, los viajes, el cuidado de los niños, la falta de vínculos sociales (como en el Afganistán, donde se solicita el testimonio de otras personas) y los costos. Informe a las personas que retornan sobre los posibles obstáculos con antelación.
- Ayude a las personas que retornan a consultar la información necesaria sobre los procedimientos administrativos a través de una fuente adecuada. Proporcione servicios de traducción, si fuera necesario, o ayude a las personas con un nivel de educación más bajo a comprender el proceso.
- No haga conjeturas sobre la capacidad de las personas que retornan de lidiar con los procedimientos administrativos por su propia cuenta.



La cuadrícula de viabilidad relativa a la ayuda que se debe prestar a las personas que retornan para acceder a estos servicios puede consultarse en el [anexo 5](#).

### 2.5.3 Acceso a planes de protección social

Las personas que retornan pueden necesitar acceso a los siguientes servicios públicos y planes de protección social: seguridad social, jubilación o ayudas a personas de edad avanzada, seguros de salud estatales u opciones de seguro de discapacidad, programas de obras públicas y ayuda alimentaria.

Incluso cuando los países de retorno ofrecen ayudas públicas oficiales, así como planes de protección social, las personas que retornan no siempre son conscientes de la existencia de estos servicios. Tal vez no sepan que cumplen los requisitos o no comprendan cómo sortear la burocracia necesaria para acceder al servicio. Por ello, es importante que los gestores de casos comprueben si existe información adecuada a disposición de las personas que retornan o, de lo contrario, sepan cómo facilitar este proceso. Esta cuestión es aun más importante cuando se trata de migrantes en situación de vulnerabilidad, que pueden abrumarse más fácilmente con los obstáculos administrativos o sentirse demasiado desbordados como para gestionar eficazmente el proceso por su propia cuenta.

Los gestores de casos deben promover la inclusión de las personas que retornan en planes de protección social impulsando actividades de divulgación en las comunidades de retorno y cambios en los obstáculos que pueden impedir su participación en los planes.

### 2.5.4 Acceso a educación y formación

Durante el proceso de reintegración, es esencial asegurarse de que las personas que retornan tengan acceso a centros escolares adecuados u oportunidades de educación. La educación funciona como un mecanismo de protección. Fortalece la resiliencia y es un vehículo para el desarrollo personal y social. Cuando se diseñan y se gestionan adecuadamente, las escuelas y demás instituciones educativas pueden constituir una poderosa herramienta de reintegración.

La educación puede ofrecerse a través de canales formales o informales. Entre las modalidades de educación formal se incluyen el desarrollo en la primera infancia, las enseñanzas primaria, secundaria y terciaria, y la educación religiosa. La educación informal abarca, entre otras cosas, los cursos de preparación para la vida, los cursos de alfabetización o aritmética básica, la enseñanza de idiomas y la instrucción relativa a la planificación y formación profesionales ([consulte la sección 2.4.2](#)). La educación formal y la formación profesional no son mutuamente excluyentes, y las personas que retornan pueden beneficiarse de ambas modalidades. Siempre se debe hacer todo lo posible para ofrecer educación y formación en el idioma de preferencia de la persona que retorna.

El término “educación de calidad” se refiere a una educación disponible, accesible, aceptable y adaptable<sup>24</sup>. La responsabilidad de ofertar una educación de calidad recae en el Estado, a menudo a través del Ministerio de Educación o las correspondientes autoridades locales. En algunos lugares, los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil o el sector privado también ofrecen oportunidades de educación y formación para colmar las lagunas en la oferta de otros sectores. La educación y la formación deben impartirse con arreglo a las

<sup>24</sup> Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE), *Normas mínimas para la educación: Preparación, respuesta, recuperación* (2010).

disposiciones y normas locales, en particular las relativas a la educación, la salud y la seguridad, incluidas las inscripciones o licencias exigidas por los organismos gubernamentales o las asociaciones profesionales (*consulte también la sección 3.2*).

### → El acceso a educación y formación

Es frecuente que las personas que retornan se topen con obstáculos para acceder a educación, entre ellos, los problemas ligados a la inscripción, el desconocimiento del idioma de instrucción, las tasas prohibitivas, la discapacidad física o las dificultades de aprendizaje, o el simple hecho de incorporarse a los estudios en mitad del año escolar o una vez comenzado el programa de formación.

Por si fuera poco, el acceso a la educación no se resuelve con la mera matriculación o inscripción de la persona que retorna. A continuación, se describen algunos de los obstáculos a que se enfrentan las personas que retornan y varias estrategias para superarlos:

- El **transporte seguro** desde y hasta los centros educativos no es posible en algunos contextos. Tal vez sea necesario comprobar si existe un método de transporte viable. Entre las trabas que dificultan un servicio de transporte viable se incluyen la falta de medios de transporte suficientes y una infraestructura de carreteras en mal estado, sistemas de drenaje deteriorados (especialmente durante la estación de lluvias) y una red eléctrica poco fiable.
- Las personas que retornan necesitan que **se satisfagan sus necesidades básicas** en una medida suficiente para poder concentrarse y aprender. Estas necesidades básicas comprenden un buen estado de salud, una higiene diaria y un nivel nutricional adecuado.
- Las personas que retornan necesitan que **se satisfagan las necesidades básicas de los miembros de su familia** para que la carga de responsabilidades económicas o de cuidado de otras personas no les impida estudiar.
- Las expectativas culturales y de género o las **normas que promueven la educación para todos**, como las que consideran igualmente importante que tanto las niñas como los niños reciban una educación, pueden ser frágiles o inexistentes. A fin de encarar esta situación, puede ser necesario colaborar con el Ministerio de Educación y las escuelas locales para dar a conocer los beneficios de apoyar la educación de las niñas y las mujeres. Asimismo, la impartición de capacitación a la comunidad en su conjunto para que sus miembros se instruyan mutuamente o instruyan a las generaciones más jóvenes puede permitir empoderar a las personas desde una perspectiva de género para abordar las lagunas de acceso a educación que sufren las mujeres y las niñas en algunas comunidades.
- Las **personas que retornan tal vez necesiten certificados de estudios y cualificaciones profesionales o una traducción de los mismos** a efectos de matriculación o inscripción. En su defecto, los gestores de casos pueden derivar a las personas que retornan a los servicios pertinentes para que se les realicen evaluaciones que permitan determinar el nivel adecuado de educación o formación que deben recibir. Estas evaluaciones pueden ser realizadas por la autoridad educativa competente, los centros educativos y el personal docente, u otros actores del sector de la educación. Las evaluaciones deben tener en cuenta la edad y el grado de madurez del migrante, así como las implicaciones sociales de volver a escolarizarse o matricularse en cursos de formación.

Se debe consultar a las personas que retornan y tener en cuenta sus opiniones para fundamentar la elección y la adaptación de las oportunidades de educación y formación disponibles. Los gestores de casos deben tener presentes las aspiraciones educativas de cada persona. Cuando las aspiraciones no coinciden con las oportunidades disponibles, se deben buscar alternativas para alcanzar los objetivos de aprendizaje de la

persona interesada. En el momento de determinar y abordar los obstáculos a la educación y la formación, es particularmente importante conocer la opinión de la persona que retorna, pues ella se encuentra en una posición idónea para señalar los obstáculos existentes y proponer maneras de superarlos.

La cuadrícula de viabilidad relativa al pago de las tasas escolares, los libros de texto y los uniformes puede consultarse en el [anexo 5](#).

## 2.5.5 Acceso a atención de la salud y bienestar

La prestación de asistencia médica es una parte importante de los servicios de reintegración e idealmente debe concebirse como una continuación de la atención prestada durante y después del proceso migratorio. Todas las personas que retornan deben tener acceso a atención de la salud. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “[l]a salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” e incluye “[e]l goce del grado máximo de [...] derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social”<sup>25</sup>.

No es inusual que los proveedores de servicios tengan dificultades para ayudar a las personas que retornan a gestionar sus problemas de salud. Algunas de las dificultades más destacadas son las siguientes:

- El acceso limitado a servicios médicos, lo que comprende costos prohibitivos, falta de infraestructura, falta de personal médico cualificado y falta de medicamentos y posibilidades de tratamiento;
- La falta de opciones de atención a largo plazo en la zona de retorno;
- La falta de una atención adaptada a los problemas de salud de las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad al retornar;
- El costo inasequible de la atención, lo cual abarca el transporte y la pérdida de ingresos;
- Las consecuencias negativas de los problemas de salud (como no poder trabajar o la merma de la sensación de bienestar);
- Las diferencias en la calidad de la atención entre el país de acogida y el país de origen (como tener que cambiar de prácticas y regímenes de tratamiento o adaptarse a las diferencias culturales en cuanto al modo de prestar cuidados);
- La necesidad de cambiar de tratamiento médico lo antes posible (preferiblemente antes de la partida) y controlar las posibles consecuencias negativas a corto y largo plazo después de la llegada al país de origen; y
- La falta de conocimientos especializados de atención de la salud en la zona de retorno.



La salud física y la salud mental están estrechamente relacionadas y el mejor modo de abordarlas es mediante un enfoque amplio y complementario. La dimensión psicosocial y de salud mental de la reintegración se explica en la sección 2.6.

25 Constitución de la OMS: [www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf).

A pesar de estas dificultades y la mera inexistencia de determinados tipos de tratamientos en algunos contextos, el personal de los programas de reintegración debe hacer lo posible por fomentar el acceso a tratamientos en instituciones adecuadas teniendo en cuenta el contenido de la siguiente lista de comprobación:

**Cuadro 2.5: Cómo facilitar el acceso a una atención médica adecuada y suficiente**

<input type="checkbox"/> Facilite la continuidad de la atención.	<p>Ayude a los médicos del país de origen para que puedan consultar la historia clínica de la persona que retorna, teniendo en cuenta las cuestiones de privacidad, protección de datos y confidencialidad y especialmente el principio de consentimiento. Tal vez sea necesario traducir las historias clínicas de los países de destino.</p>
<input type="checkbox"/> Defienda el acceso a atención médica permanente y urgente cuando sea necesario. Otorgue prioridad al acceso inmediato de los migrantes en situación de vulnerabilidad.	<p>Las personas con necesidades inmediatas de atención de la salud que retornan a su país de origen deben recibir tratamiento sin ser objeto de discriminación e independientemente de que puedan pagar o no los gastos médicos asociados o presentar documentos oficiales. Las necesidades urgentes de salud deben haberse determinado utilizando las herramientas de detección de vulnerabilidades durante las entrevistas de casos o las evaluaciones de la salud previas al viaje. Si se detectan problemas de salud, los gestores de casos deben colaborar con profesionales médicos cualificados para lograr la rápida derivación de la persona a servicios de atención de la salud.</p>
<input type="checkbox"/> Sea consciente de la repercusión que la salud de una persona que retorna puede tener en su familia.	<p>El estado de salud de una persona que retorna puede incidir en todos los aspectos de su vida y de la vida de sus familiares. Si un padre o una madre con hijos de corta edad sufre una enfermedad crónica o de larga duración, la facilitación del acceso a atención de la salud implica ayudarlos a conseguir que alguien se ocupe de sus hijos para que ellos puedan acudir a sus citas médicas y puedan descansar cuando lo necesiten. Del mismo modo, es posible que uno de los cónyuges tenga una alta carga de responsabilidad en relación con la prestación de cuidados y ello repercute en su capacidad para obtener ingresos. Es necesario tener en cuenta todos los factores por los cuales una persona accede o no a una atención adecuada de la salud, incluidos los relacionados con los miembros de su familia.</p>
<input type="checkbox"/> Recabe información sobre los servicios médicos disponibles a través del gobierno, las organizaciones no gubernamentales y los programas de organizaciones internacionales en coordinación con los oficiales médicos y los puntos focales.	<p>Mantenga esta información actualizada para agilizar las derivaciones y facilitar la coordinación.</p>

<input type="checkbox"/> Elabore protocolos de asociación y cooperación para la coordinación interinstitucional.	<p>La elaboración de memorandos de entendimiento con entidades gubernamentales, establecimientos médicos y otras instituciones y centros de derivación (como los grandes hospitales universitarios con múltiples unidades especializadas), así como la formulación de políticas relativas a la transferencia segura y confidencial de información e historias clínicas, pueden contribuir considerablemente a la continuidad de la atención y la protección de los pacientes. Esto también permitirá racionalizar los esfuerzos de coordinación, simplificando y mejorando la eficacia de las derivaciones de pacientes.</p>
<input type="checkbox"/> Compruebe que todos los tratamientos médicos sean voluntarios y se administren con el consentimiento informado de la persona interesada.	<p>En consonancia con el principio de autodeterminación y participación, se deben extremar los esfuerzos para informar a las personas que retornan sobre todos los aspectos de su estado de salud y la atención médica que recibirán. Esto faculta a los beneficiarios para que se hagan cargo de su salud y su recuperación y tomen las mejores decisiones informadas sobre sus necesidades y su tratamiento. La asistencia médica solo debe prestarse después de que la persona que retorna o, en el caso de que esta persona no pueda dar su consentimiento, una persona facultada para tomar decisiones jurídicas en su nombre haya tomado una decisión informada. Para pruebas y tratamientos médicos, se debe conseguir un consentimiento informado por escrito antes de iniciar cualquier procedimiento.</p>
<input type="checkbox"/> Ayude a las personas que retornan a lidiar con los obstáculos administrativos para recibir atención de la salud, en particular los relativos a la documentación, los gastos médicos y el transporte.	<p>Si hay servicios disponibles, la conexión con los servicios pertinentes puede lograrse, entre otras cosas, poniendo en contacto a las personas que retornan con proveedores y seguros, facilitándoles el transporte, coordinando sus citas médicas y ayudándolas a acceder a información sobre su estado de salud. Acompañar a las personas que retornan a sus citas médicas, siempre que sea viable y estas lo soliciten, puede ser útil para asegurarse de que reciben un trato adecuado y toda la información necesaria sobre la atención de seguimiento. También es altamente recomendable poner en contacto a las personas que retornan con otras organizaciones o instituciones locales, de haberlas, que puedan prestarles ayuda después de recibir atención de emergencia o durante un tratamiento de larga duración.</p>
<input type="checkbox"/> Evalúe las necesidades médicas a lo largo del tiempo a través de especialistas médicos.	<p>Las necesidades médicas pueden aumentar o disminuir y, como consecuencia, repercutir considerablemente en las prioridades, capacidades y motivaciones de la persona que retorna. Si una afección médica no mejora o empeora con el tiempo, los gestores de casos deben considerar la posibilidad de derivar a la persona a otros proveedores o servicios para conseguir una segunda opinión o un tratamiento adicional. Lo mismo debe hacerse en los casos de afecciones médicas nuevas o no detectadas previamente que surgen durante el proceso de asistencia para la reintegración.</p>
<input type="checkbox"/> Tenga en cuenta las repercusiones que los acontecimientos disruptivos y la acumulación de factores de estrés tienen sobre la salud.	<p>Las interrupciones en la vida de una persona, la violencia y los factores de estrés extremos pueden tener repercusiones sobre la salud de maneras en ocasiones inesperadas. Si son conscientes de que una persona que retorna ha soportado un número desproporcionado de situaciones disruptivas o de estrés durante su vida, los gestores de casos deben prestar especial atención a las necesidades de salud de esa persona.</p>

## Salud sexual y reproductiva

La atención de la salud que se presta a las personas que retornan también debe incluir servicios de salud sexual y reproductiva. Las personas que retornan necesitan recibir información sobre salud sexual y reproductiva que se adapte a su edad y a su nivel de educación y conocimientos y tenga en cuenta las cuestiones culturales y de género. Esto incluye información sobre los métodos anticonceptivos disponibles y las opciones de planificación familiar, así como información sobre pruebas voluntarias, asesoramiento y tratamiento de infecciones de transmisión sexual, como el VIH/SIDA y otros virus que se transmiten por la sangre. Los adolescentes y las personas que anteriormente no han tenido acceso a este tipo de información probablemente también necesiten recibir formación sobre sexualidad y reproducción.

Al prestar atención de la salud a las personas que retornan, se deben tener en cuenta todos los **factores de riesgo relacionados con el VIH/SIDA** (incluidas las tasas de prevalencia en el país de origen y en los países de tránsito o acogida) y cualquier experiencia previa que puede haber aumentado el riesgo de exposición al VIH (como el trabajo sexual, la trata con fines de explotación sexual, la violencia de género o el consumo de drogas inyectables). Si una persona que retorna informa que ha estado expuesta al VIH en las 72 horas anteriores (en particular en casos de abuso sexual), los centros de atención de la salud deben proporcionar profilaxis posterior a la exposición para prevenir la transmisión del virus.

Se deben proporcionar pruebas de **embarazo** a todas las mujeres y niñas en edad reproductiva y acompañar dichas pruebas de información y derivaciones a servicios de atención prenatal o, cuando sea legal y posible, a servicios de interrupción del embarazo. Las mujeres y las niñas embarazadas deben recibir atención prenatal completa sin discriminación por motivos de estado civil, nacionalidad, religión, edad u otra índole.

Las personas que retornan y se identifican como lesbianas, gays, bisexuales, transexuales o intersexuales (LGTBI) deben recibir atención de la salud de una manera **no discriminatoria** que respete su dignidad, su privacidad y sus derechos. El entorno de atención debe proporcionarles un espacio seguro en el que revelar su condición sexual para poder determinar y satisfacer sus necesidades de salud. Esto comprende, aunque no exclusivamente, sus necesidades de salud sexual y reproductiva.

El **riesgo de violencia sexual, explotación y abuso** de personas que retornan debe ser reconocido por los profesionales de la salud y fundamentar la prestación de atención sanitaria. Las personas que retornan pueden haber sido objeto de la trata con fines de explotación sexual, haber realizado trabajos sexuales en su país de origen, a lo largo de la ruta migratoria o en el lugar de destino, o haber sido obligadas a mantener relaciones sexuales a cambio de un salvoconducto, promesas de protección u otros bienes y servicios. Las personas que han vivido situaciones de abuso o tortura fuera de su país de origen también pueden presentar necesidades de salud específicamente relacionadas con su experiencia, que los proveedores de servicios deben conocer y tener en cuenta.

## Consideración especial: La violencia de género

La “violencia de género” es un término amplio que abarca cualquier acto pernicioso cometido contra una persona sobre la base de las diferencias de género determinadas por la sociedad, que se traduce en daños físicos o mentales o sufrimiento, amenazas, coerción y otras formas de privación de la libertad. La violencia de género puede ocurrir en público o en privado y puede incluir actos de carácter sexual (aunque no exclusivamente). Este tipo de violencia afecta desproporcionadamente a las mujeres y las niñas. El siguiente cuadro presenta de manera resumida las múltiples formas que adopta la violencia de género.

**Cuadro 2.6: Formas que adopta la violencia de género**

Violencia física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bofetadas, codazos, empujones, puñetazos, palizas, arañazos, estrangulamientos, mordeduras, contusiones, sacudidas, escupidas, quemaduras, contorsiones del cuerpo, ingestión forzada de sustancias no deseadas;</li> <li>• Impedimento para acceder a tratamiento o ayuda médica;</li> <li>• Utilización de objetos como armas para infligir daño.</li> </ul>
Violencia sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violación vaginal o anal;</li> <li>• Tocamientos sexuales no deseados;</li> <li>• Acoso sexual y solicitud de actos sexuales a cambio de algo;</li> <li>• Trata con fines de explotación sexual;</li> <li>• Exposición forzada a pornografía;</li> <li>• Embarazos forzados, esterilización forzada, aborto forzado;</li> <li>• Matrimonio forzado, matrimonio precoz/de niños;</li> <li>• Mutilación/incisión genital femenina;</li> <li>• Prueba de virginidad;</li> <li>• Incesto.</li> </ul>
Violencia psicológica y emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas de violencia o daño contra la persona o sus amigos o familiares con palabras o acciones;</li> <li>• Acoso en el lugar de trabajo;</li> <li>• Humillación e insultos;</li> <li>• Aislamiento y restricciones de comunicación o movimiento;</li> <li>• Utilización de los niños por parte de una pareja sentimental violenta como medio de control o coerción.</li> </ul>
Violencia económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prohibición de trabajar;</li> <li>• Exclusión de la toma de decisiones económicas;</li> <li>• Retención de dinero o información económica;</li> <li>• Negativa a pagar facturas o proporcionar recursos para hijos en común;</li> <li>• Destrucción de activos compartidos o activos pertenecientes únicamente al cónyuge superviviente.</li> </ul>

Las personas que al retornar revelan que han sufrido violencia de género deben recibir apoyo, para lo cual es necesario realizar un examen médico que permita determinar y tratar cualquier repercusión (física o psicológica) sobre su salud. A estas personas se les debe permitir elegir el sexo de los proveedores de atención de la salud, los intérpretes, los acompañantes médicos y otros miembros pertinentes del personal con los que tratarán.

Todos los supervivientes de agresiones sexuales deben recibir tratamiento profiláctico posterior a la exposición, si se dispone de él, en un plazo de 72 horas desde el momento en que puede haberse transmitido el VIH. Cuando sea legal y posible, a las mujeres y a las niñas se les debe ofrecer contracepción de emergencia en un plazo de 72 horas desde la agresión sexual si existe riesgo de embarazo no deseado.

El apoyo psicosocial y en materia de salud mental debe ponerse a disposición de todas las personas que han sobrevivido a situaciones de violencia de género y prestarse a través de especialistas con experiencia y formación específica (*consulte la sección 2.6*).

## Historia clínica y gestión de datos

Las historias clínicas y los nombres de las personas que retornan y acceden a servicios de atención de la salud son datos personales sumamente delicados. Deben tener carácter confidencial y no compartirse sin el consentimiento previo de la persona interesada, de conformidad con los principios de privacidad, protección de datos y confidencialidad. Además, es necesario aplicar el principio de la necesidad de saber para que en los centros de salud la información personal identificable solo se ponga a disposición de los proveedores de servicios y los miembros del personal que realmente la necesiten.

Las personas que retornan deben poder consultar sus historias clínicas completas en todo momento. Para ello, es necesario planificar con antelación la solicitud de copias de historias clínicas a los profesionales de la salud antes y después del retorno de las personas interesadas. Las personas interesadas deben ser informadas de todos los riesgos que entraña poseer copias de sus propias historias clínicas para que puedan tomar una decisión informada sobre la realización o la existencia de dichas copias.

Cuando sea posible, los centros de salud deben acondicionarse de manera que se proteja la confidencialidad y la privacidad de las personas. La disposición de la recepción, las salas de espera y las salas de tratamiento debe evitar que otras personas escuchen conversaciones privadas entre las personas que retornan y los proveedores de servicios o el personal del establecimiento. Si se utilizan computadoras para almacenar o consultar datos de pacientes, los monitores deben colocarse de manera que el personal no esencial u otros pacientes no puedan conocer fácilmente la historia clínica de otras personas, sobre todo sus datos personales. Asimismo, se debe aplicar el principio de seguridad de los datos para que todos los datos médicos personales queden protegidos con medidas razonables y adecuadas contra su modificación no autorizada, manipulación, destrucción ilegal, pérdida accidental, o divulgación o transferencia indebidas.

### ¿A quiénes se debe derivar a servicios de atención de la salud?

- Personas que retornan con trastornos o enfermedades. Idealmente, esto debe saberse antes de la llegada de la persona a su país de origen. La recopilación de información sobre los servicios disponibles para tratar y controlar estas afecciones debe haberse realizado durante las sesiones de asesoramiento previas a la partida.
- Personas que muestran síntomas de enfermedad después del retorno y durante el período de asistencia para la reintegración.
- Personas que solicitan asistencia sanitaria.

Para obtener información detallada sobre los servicios de derivación adecuados, consulte el cuadro de recopilación de información sobre los servicios disponibles que se incluye en el [anexo 8](#).



## 2.5.6 Acceso a alimentos y agua

Si las personas que retornan tienen dificultades para conseguir alimento para sí mismas y sus familias, tal vez sea necesario ayudarlas a acceder a asistencia mediante efectivo o bonos para alimentos si es posible. Cuando ponga en contacto a las personas que retornan con estos proveedores de servicios, compruebe si las opciones disponibles cumplen los requisitos nutricionales o las restricciones alimentarias (como las relacionadas con la religión o la salud) de las personas interesadas.

Cuando se trata de prestar asistencia basada en alimentos, los gestores de casos deben prestar especial atención a los casos en que una nutrición insuficiente puede producir efectos duraderos y perjudiciales en la salud o el bienestar de las personas, en particular de los niños, las embarazadas y las mujeres lactantes, y las personas mayores. Las personas que sufren malnutrición presentan necesidades especiales, y los especialistas sanitarios capacitados en la materia deben participar en el diseño de un plan de tratamiento específico para abordar las deficiencias nutricionales y la malnutrición. Las intervenciones terapéuticas deben encomendarse a especialistas con experiencia y basarse en evaluaciones nutricionales adecuadas.

Las personas que retornan necesitan agua en cantidades suficientes para beber, cocinar, limpiar y mantener su higiene personal.

Durante la búsqueda de una vivienda o albergue para personas que retornan, la principal organización encargada de la reintegración debe examinar la disponibilidad de agua en la posible vivienda o albergue. Además, debe tener en cuenta las cuestiones relativas a la movilidad limitada o la seguridad para determinar la accesibilidad de la fuente de agua. Sea cual sea, la fuente de agua debe ajustarse a las disposiciones locales en materia de sanidad y las normas internacionales. Si surgen dudas sobre la seguridad de la fuente de agua, los gestores de casos deben plantearse contactar con las autoridades locales para asegurarse de que el agua en cuestión sea potable. En algunos casos, es posible que tengan que ofrecer a las personas que retornan fuentes de agua que puedan ser transportadas, almacenadas, embotelladas o, al menos, filtradas.

## 2.5.7 Acceso a la justicia y los derechos

El derecho internacional proporciona orientación de referencia sobre las garantías judiciales y jurídicas que deben brindarse a todos los seres humanos, incluidos los migrantes en cualquier etapa del proceso de migración. Entre estas garantías se incluyen la presunción de inocencia y el derecho a audiencias justas, públicas e imparciales; el derecho a estar presente en su propio juicio y a ser asistido por un abogado defensor competente en caso de haber sido imputado por un delito penal; y el derecho a una reparación, en el caso de las víctimas de violaciones de derechos humanos u otros delitos.

### → La evaluación de las necesidades jurídicas

Las personas que retornan pueden tener que participar en el sistema de justicia por varias razones. Los gestores de casos deben incluir las necesidades jurídicas de estas personas en sus evaluaciones iniciales de las necesidades, entre las que cabe incluir la necesidad de denunciar un delito cometido contra ellas; la necesidad de asistencia y asesoramiento jurídicos para participar en el sistema de justicia como víctimas o testigos; la necesidad de contar con representación letrada si han sido acusadas, imputadas o condenadas por un delito; la necesidad de que se defiendan sus derechos en casos de restitución de bienes o indemnización; o asistencia civil en casos de divorcio, custodia o tutela.

Las personas que retornan con necesidades jurídicas deben ser derivadas a organizaciones especializadas o especialistas en asistencia jurídica que puedan efectuar un análisis más detallado de sus necesidades jurídicas y las respuestas adecuadas. Dependiendo del contexto y el tipo de asistencia jurídica necesaria, los servicios de asistencia jurídica pueden prestarse a través de instituciones estatales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil. Idealmente, todo posible costo asociado con la asistencia jurídica debe quedar registrado en el plan de reintegración.

### → El acceso a la justicia

El acceso a la justicia es un principio básico del estado de derecho que permite a las personas ejercer sus derechos y promueve la rendición de cuentas. La justicia se imparte a través de sistemas formales e informales.

- Los sistemas formales de justicia abarcan el ámbito de la justicia penal y civil y generalmente comprenden los organismos encargados de la aplicación de la ley (como las fuerzas policiales y las oficinas de inmigración), la administración de justicia (como los tribunales y la representación letrada), los sistemas penitenciarios (las prisiones y los sistemas de libertad vigilada), las instituciones de derechos humanos (como las comisiones nacionales de derechos humanos y las defensorías del pueblo) y los mecanismos de reclamación (como los procesos de reclamación laboral).
- Los sistemas informales de justicia son los que establecen y mantienen las comunidades. Entre estos se incluyen las normas y tradiciones sociales derivadas de instituciones y prácticas religiosas o los sistemas locales de gobernanza.

Si una persona que retorna decide denunciar un delito cometido contra ella, incluidas contravenciones de la legislación laboral vigente, se deben estudiar las opciones que ofrecen los sistemas de denuncia formal e informal existentes. Esta persona debe recibir información sobre cómo denunciar un delito y sobre las ventajas (como una posible indemnización o una protección especial) y los riesgos (la divulgación de su nombre, por ejemplo) de presentar una denuncia.

Las personas que retornan deben ser informadas de todo procedimiento judicial específico para migrantes o procedimientos para denunciar delitos específicos o casos de violencia de género o trata de personas, como los teléfonos de asistencia directa. Los migrantes deben recibir apoyo para participar en mediaciones u otros procedimientos no penales de solución de controversias y conflictos, como la justicia restaurativa<sup>26</sup>.

Es posible que las personas que retornan puedan acceder a reparaciones civiles, cuyo objetivo es proporcionar a la parte interesada una indemnización monetaria por el daño ocasionado. Si deciden solicitar una reparación civil a través de un juzgado, un tribunal o una junta de solución de controversias, las personas que retornan deben ser derivadas a servicios adecuados de representación letrada. Además, se las debe ayudar a completar citaciones judiciales o denuncias pertinentes y a ponerse en contacto con servicios especializados para recibir asistencia durante el procedimiento civil.

Entre los marcos legales que se pueden invocar para solicitar una reparación civil se incluyen las leyes de lucha contra la violencia (incluida la violencia física, sexual y emocional y el abuso, la explotación y el acoso), así como la legislación relativa al incumplimiento de contratos, la vivienda o el arrendamiento, la contratación injusta y las condiciones de empleo ilegales.

<sup>26</sup> La justicia restaurativa es un modelo de justicia que reúne a las personas perjudicadas por un delito y a las personas responsables de tal delito para promover el empoderamiento de los perjudicados y la rendición de cuentas de los responsables.

### → La cooperación con el sistema judicial penal

Debido a que algunas personas que retornan pueden ser víctimas de delitos, incluida la trata de personas, es posible que tanto ellas como los agentes que les brindan protección y asistencia tengan que colaborar con los organismos encargados de la aplicación de la ley. Siempre que sea posible, la colaboración debe basarse en memorandos de entendimiento, sistemas formales de derivación o protocolos en los que se establezca un proceso de cooperación, se describan las implicaciones de la cooperación acordada y se vele por la protección de la persona que retorna y de cualquier otra persona que pueda correr peligro.

La colaboración con los organismos encargados de la aplicación de la ley puede consistir en presentar cargos o denuncias policiales; proporcionar información y conocimientos privilegiados para contribuir en casos abiertos contra traficantes, tratantes o empleadores inmorales; proporcionar información y conocimientos privilegiados que puedan utilizarse para proteger y prestar asistencia a otros migrantes; participar como testigo en una causa penal; o recibir una indemnización por haber sido víctima de un delito.

Si una persona que retorna participa como testigo en una causa penal, el país de origen debe encargarse de prestarle toda la protección necesaria para su seguridad y evitar cualquier represalia contra ella y su familia. Los gestores de casos pueden contribuir a este proceso ayudando al testigo a evaluar los riesgos. Las evaluaciones del riesgo fundamentan el apoyo que se prestará a la persona que retorna si esta decide participar, y cómo, en investigaciones y procedimientos judiciales. El gestor de casos también puede ayudar a estas personas a informarse de los resultados de las investigaciones, juicios o condenas para los que aportaron información, incluso sobre el encarcelamiento o la puesta en libertad de la persona responsable.

### → La participación en el sistema de justicia

En ocasiones, las personas que retornan pueden verse implicadas en un delito, o acusadas, imputadas o condenadas. En estos casos, las personas deben ser derivadas a servicios de asistencia jurídica sin que medie discriminación alguna. También se deben tener en cuenta cuestiones de orden práctico para que reciban un trato justo y no discriminatorio y sean capaces de ejercer sus derechos. Entre otras cosas cabe mencionar la provisión de información adaptada al nivel de educación y alfabetización de la persona interesada y en un formato comprensible. En términos generales, se debe garantizar a las personas que retornan que se velará por su interés superior en todos los procedimientos judiciales.

**Cuadro 2.7: Cómo facilitar el acceso a la justicia y los derechos**

<p>Ayude a las personas que se vean implicadas en un procedimiento judicial a conseguir toda la información que necesiten sobre la causa.</p>	<p>Los procedimientos judiciales pueden ser agobiantes y desconcertantes y, por lo tanto, desempoderantes. Las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad pueden sentirse incluso peor si no comprenden las decisiones que afectan a su vida. Cerciorándose de que las personas que retornan dispongan de información precisa y completa, los gestores de casos pueden ayudar a estas personas a defenderse mejor en los procedimientos judiciales y comprender sus derechos en el proceso. Parte de esto consiste en ayudar a las personas que retornan a acceder a información actualizada sobre su caso con regularidad.</p>
<p>Solicite y compruebe el consentimiento informado de la persona interesada durante el procedimiento judicial.</p>	<p>Las acciones judiciales solo pueden emprenderse con el consentimiento informado de la persona que retorna. A través del consentimiento informado, las personas que retornan deben comprender los riesgos o las repercusiones que se desprenden de su participación en una acción judicial, el modo en que se compartirán sus datos personales con terceras personas, así como los plazos, los compromisos financieros y las expectativas asociados con el procedimiento judicial.</p>
<p>Ayude a las personas que retornan a conseguir una representación letrada. También procure que estén acompañadas durante el procedimiento judicial, ya sea por un abogado o el gestor del caso.</p>	<p>Utilice la información sobre los servicios disponibles para localizar a abogados familiarizados con las cuestiones específicas ligadas a las necesidades de las personas que retornan y sensibles a los problemas de los migrantes. El acompañamiento a los procedimientos judiciales también puede constituir una importante fuente de apoyo para las personas que retornan y una buena manera de determinar si estas reciben un trato justo y no discriminatorio durante el proceso.</p>
<p>Evalúe si se requieren medidas de protección generales o medidas de protección de testigos, especialmente en los casos de trata de personas y violencia de género.</p>	<p>Si la participación en procesos judiciales puede aumentar el riesgo que corre la persona que retorna, promueva la adopción de medidas de protección para evitar daños adicionales en la mayor medida posible.</p>
<p>Haga lo posible para que se disponga de intérpretes competentes y sensibilizados, tanto hombres como mujeres, si fuera necesario, en todos los procedimientos judiciales.</p>	<p>Los intérpretes deben estar capacitados para traducir información delicada y confidencial. También deben estar preparados para tratar temas complejos o incómodos y saber transmitir información de manera imparcial y empática. Las personas que retornan deben poder elegir si prefieren que sea un hombre o una mujer quien actúe como intérprete.</p>

## 2.6 Asistencia psicosocial para la reintegración

La asistencia psicosocial a nivel individual mejora el estado psicológico de las personas que retornan (incluidos aspectos emocionales, de comportamiento y culturales), así como su capacidad para establecer (o restablecer) redes y relaciones sociales positivas y hacer frente a los factores que las impulsan a migrar (o volver a migrar). La asistencia psicosocial individual generalmente se presta a través de sesiones de asesoramiento, pero en ocasiones es necesario considerar la derivación a atención clínica. El asesoramiento psicosocial puede ser adecuado incluso en situaciones en que las personas que retornan no presentan necesidades clínicas, ya que la utilización de mecanismos positivos de afrontamiento y la existencia de una vida social sana, redes y conexiones son fundamentales para una reintegración sostenible.

El proceso migratorio produce cambios en las emociones, sentimientos, pensamientos, recuerdos y creencias de los migrantes y en sus relaciones con otras personas. Este proceso de cambio está relacionado con las razones por las cuales el migrante decidió abandonar su país, las experiencias vividas durante la travesía, el modo en que fue recibido en el país de acogida y logró adaptarse e integrarse, y el retorno y la readaptación a su país de origen. Estas vivencias pueden influir en el modo en que las personas que retornan perciben el mundo, su cultura (incluidas las normas de género), su comportamiento y su manera de actuar en los nuevos y viejos contextos. Estos cambios pueden ser positivos o negativos, grandes o pequeños, conscientes o inconscientes. Generalmente ocurren de manera orgánica y suave, pero a veces pueden ser disruptivos, especialmente si la migración es forzosa o entraña situaciones de peligro o explotación o el retorno es forzoso o se emprende como resultado de una decisión difícil con pocas alternativas posibles. Comprender estos elementos y tenerlos en cuenta durante la prestación de asistencia puede facilitar la reintegración de las personas que retornan.

La interrelación entre los anteriores elementos determina el bienestar psicosocial de la persona tras su retorno. La vergüenza, la culpa, la autopercepción negativa, el sentimiento de fracaso, la sensación de pérdida y otras profundas reacciones psicológicas negativas pueden dificultar la aceptación de la persona o el restablecimiento de vínculos con familiares y amigos, socavar la creación de medios de vida y causar incertidumbre ante la perspectiva de una nueva vida en un país que ha cambiado durante su ausencia (o que la persona que retorna percibe de manera muy diferente después de su experiencia migratoria). La atención a la dimensión psicosocial de la reintegración y la consideración de las dificultades psicológicas, sociales y culturales del proceso de reintegración es una parte fundamental del apoyo que se presta a los migrantes para que logren una reintegración sostenible.

La asistencia psicosocial para la reintegración individual es importante como complemento de otras intervenciones, especialmente de las actividades de apoyo a los medios de vida, ya que algunos estados psicológicos caracterizados por niveles tóxicos de estrés, ansiedad profunda y estigma social pueden dificultar la participación de las personas que retornan en programas de medios de vida o el aprovechamiento de este tipo de oportunidades. Este estado psicológico puede incluso dificultar la toma de decisiones coherentes sobre el futuro.

Además de asignar la asistencia adecuada y realizar las derivaciones necesarias, un gestor de casos desempeña un papel fundamental en la prestación de asistencia y apoyo directos en la dimensión psicosocial de la

reintegración. La dimensión psicosocial debe tenerse en cuenta en todas las interacciones con las personas que retornan. El papel del gestor de casos en materia de reintegración psicosocial debe centrarse en:

- Comprender las dimensiones psicológica, relacional y cultural de la migración de retorno;
- Proporcionar asesoramiento para la reintegración de manera empática y solidaria y teniendo en cuenta las necesidades y tensiones psicosociales de la persona;
- Proporcionar apoyo emocional de primera línea a migrantes especialmente angustiados o desasosegados durante el asesoramiento;
- Derivar a los migrantes que lo necesiten a asesoramiento psicológico u otros servicios psicosociales; y
- Comprender que la creación de sistemas comunitarios de apoyo psicosocial puede ayudar a los migrantes que retornan durante el proceso de reintegración.

Al abordar la dimensión psicosocial de la reintegración (desde el primer contacto antes del viaje, después de la llegada y a través de las reuniones de seguimiento que forman parte del asesoramiento), los gestores de casos pueden fortalecer la capacidad de las personas de tener éxito en su reintegración y la capacidad de las familias y las comunidades de contribuir a ese éxito (*consulte la sección 3.4* para más información sobre la asistencia psicosocial a nivel comunitario). La consideración de la dimensión psicosocial durante el proceso de reintegración permite a los gestores de casos lidiar con la complejidad emocional del retorno y diseñar y aplicar los planes de reintegración de manera más eficaz.

Este capítulo, que se complementa con la información contenida en los anexos, ofrece una descripción general de los siguientes tipos de asistencia psicosocial que generalmente se recomienda tener en cuenta como parte de un plan de reintegración individual:

- 2.6.1. [Asesoramiento para el bienestar psicosocial](#)
- 2.6.2. [Asesoramiento familiar](#)
- 2.6.3. [Elaboración de un plan de derivación para prestar apoyo mental y psicosocial](#)

## 2.6.1 Asesoramiento para el bienestar psicosocial

Además de prestar asesoramiento para la reintegración (*consulte la sección 2.1*), los gestores de casos tal vez tengan que ayudar a las personas que retornan a superar sus dificultades psicosociales. El apoyo para el bienestar psicosocial de la persona que retorna permea muchos otros aspectos de la labor del gestor de casos y puede ser esencial para que el beneficiario se sienta motivado, implicado y apoyado.

El asesoramiento psicosocial en el contexto de la asistencia para la reintegración es una intervención de apoyo basada en la escucha, la interrogación justa y el intercambio de información, cuyo objetivo es ayudar a las personas que retornan a:

- tomar conciencia de su situación;
- tomar conciencia de las oportunidades y dificultades de la reintegración;
- reducir su sentimiento de culpa;
- aumentar su autoestima;
- reducir la sensación de estigmatización;
- integrarse en la comunidad.



El *anexo 1* ofrece más información sobre técnicas de asesoramiento para prestar apoyo psicosocial. En concreto, las secciones *1.D* y *1.E* guían a los gestores de casos a través de la asistencia, el asesoramiento y la comunicación con migrantes que presentan trastornos mentales, como el trastorno por estrés postraumático y la depresión, o trastornos psicóticos o incluso atraviesan una crisis psicótica aguda.



Los gestores de casos pueden desempeñar un papel importante en la estabilización o reducción del sufrimiento emocional de las personas que retornan. Todas las técnicas de comunicación recomendadas para las sesiones de asesoramiento (*anexo 1.A*), así como los conocimientos básicos sobre signos y síntomas de los trastornos mentales, son útiles para crear un clima de seguridad y confianza y orientar a las personas que retornan — presenten o no un trastorno mental— hacia una reintegración sostenible.

Al mismo tiempo, los gestores de casos siempre deben ser conscientes de sus límites y no intentar hacerlo todo por sí solos. Es fundamental derivar a las personas que necesitan un apoyo más específico a un orientador o psicólogo dedicado exclusivamente a la salud mental. A quienes necesitan atención clínica especializada, en cambio, es necesario derivarlas a un especialista en salud mental. El gestor de casos debe explicar con términos sencillos las razones por las cuales solicita una derivación y el tipo de apoyo que recibirá la persona interesada, a quien debe pedir su opinión (siempre se debe tener en cuenta el estigma asociado a los problemas de salud mental).

### Comprender los mecanismos de afrontamiento

La reintegración suele ser más exitosa y sostenible cuando las personas que retornan conciben la migración de retorno, al igual que cualquier otra experiencia de vida, como una vivencia tanto positiva como negativa y no, o bien positiva, o bien negativa. Para apoyar este pensamiento, los gestores de casos pueden utilizar el marco de resultados de Renos Papadopoulos, en el que se diferencian tres categorías de respuesta a experiencias disruptivas. Este marco puede ayudar al gestor de casos a comprender la experiencia de retorno y la perspectiva de diferentes grupos (personas, familias, comunidades y sociedad). Asimismo, permite organizar la experiencia de la persona que retorna clasificando los elementos positivos y de apoyo y los elementos negativos y contraproducentes.

La identificación de respuestas negativas a las dificultades de la experiencia migratoria ayuda a comprender las necesidades psicológicas actuales de la persona que retorna y permite estudiar posibles maneras de abordar esas necesidades a través de la derivación al nivel de atención adecuado. La determinación de las cualidades positivas de la persona que retorna y los cambios derivados de su experiencia migratoria ayuda a ajustar el plan de reintegración a las necesidades psicosociales de la persona interesada.

**Cuadro 2.8: Marco de resultados sobre acontecimientos disruptivos**

	SUFRIMIENTO	RESILIENCIA	CAMBIO ACTIVADO POR LA ADVERSIDAD
PERSONA			
FAMILIA			
COMUNIDAD			
SOCIEDAD			

Fuente: Papadopoulos, 2002.

- El **sufrimiento** es una respuesta negativa a una dificultad y comprende efectos frecuentes como el dolor, la pérdida, la desorientación y la confusión, así como diversos tipos de manifestaciones y deficiencias psicológicas e incluso psiquiátricas.
- La **resiliencia** se refiere a las cualidades individuales, los comportamientos, las relaciones y los hábitos que permiten a una persona que retorna soportar las presiones a que se enfrenta. Estas cualidades (como el optimismo, la ironía y la autoironía, o la autoconciencia), actitudes (como practicar la aceptación) y habilidades positivas (como la capacidad para resolver problemas y las características personales) son anteriores a la exposición de la persona a la dificultad y se conservan pese a ella. Esto significa que la persona puede haber vivido penurias, situaciones de violencia o travesías peligrosas y haber utilizado sus cualidades preexistentes para afrontar esas dificultades.
- El **cambio activado por la adversidad** es una respuesta positiva a una dificultad. Además de la resiliencia, las personas que se exponen a experiencias estresantes también ganan algo. El dicho que encontramos en la mayoría de las lenguas y culturas del mundo según el cual “lo que no te mata te hace más fuerte” constata el hecho de que la vivencia de acontecimientos disruptivos también tiene un poder transformador. Estos acontecimientos pueden cambiar, entre otras cosas, la visión del mundo, las prioridades de vida, y los valores y creencias de una persona. Este tipo de respuestas suelen denominarse “cambios activados por la adversidad” porque se refieren a los elementos positivos transformadores que se originan específicamente después de la exposición a experiencias disruptivas. Los migrantes quizás aprendan nuevas competencias e idiomas, descubran nuevas cualidades y actitudes y exploren nuevas culturas, todo lo cual puede resultar útil para ellos y sus familias. Estos elementos pueden aprovecharse al retornar al país de origen y ayudar a las personas que retornan a recuperar y desempeñar un papel social en sus comunidades. Aunque es posible que las personas que retornan centren su relato en los aspectos negativos del retorno, es útil e importante ayudarlas a reflexionar sobre los cambios activados por la adversidad y el modo de aprovecharlos durante la reintegración en su país de origen.

### Cómo apoyar los mecanismos de afrontamiento existentes

Las personas que retornan pueden utilizar diferentes mecanismos de afrontamiento desarrollados a lo largo de su vida, incluso durante el proceso de migración. Los mecanismos de afrontamiento pueden ayudarlas a reducir las sensaciones de angustia y desasosiego y atajar directamente la situación que las causa. También pueden activar cambios que las ayuden a salir adelante y ver el futuro con optimismo. Esto es muy importante en los casos de reintegración, que traen consigo el reto psicosocial de enfrentarse a una nueva adaptación. Conviene alentar, entre otros, los siguientes mecanismos de afrontamiento:

- **La necesidad de apoyo social y la búsqueda de este tipo de apoyo**, ya sea entre otros migrantes o dentro de la comunidad, es un factor de resiliencia importante.
- **La fe y la oración** son factores de resiliencia que los migrantes pueden utilizar para reducir sus sentimientos de desesperanza.
- **El sentimiento de responsabilidad frente a otras personas** es un factor de resiliencia utilizado para reducir el riesgo de que se adopte una actitud pasiva y la persona se sienta inútil, lo cual puede obstaculizar todo avance hacia su reintegración.
- La experiencia migratoria, aunque dura, puede activar cambios que se traducen en el **aprendizaje de un idioma o una competencia**.





## Estudio de caso 7: Curso de orientación para comenzar una nueva vida en Etiopía

Las largas estancias en el extranjero combinadas con los rápidos cambios en el contexto del país de origen a menudo exacerban los sentimientos de distanciamiento e incertidumbre de las personas que retornan. Para hacer frente a esta situación, la oficina de la OIM en Etiopía, en estrecha coordinación con la organización no gubernamental Women in Self Employment (WISE), diseñó un curso de orientación de dos días de duración titulado “New Life Beginning” [El comienzo de una nueva vida], gracias al cual las personas que retornan han comenzado a concebir su reintegración como un nuevo capítulo de sus vidas. El curso las ayuda a buscar maneras de reconectarse con su país de origen.

Las sesiones de orientación ayudan a los beneficiarios a confiar en sus propias habilidades de reintegración, examinando sus fortalezas, competencias y experiencias, y afianzan su comprensión de las oportunidades disponibles tras el retorno. A través de diálogos interactivos y juegos de roles, las personas que retornan comparten sus experiencias, refuerzan su confianza en sí mismas y examinan diferentes maneras de reducir los posibles obstáculos de la reintegración. También reciben indicaciones prácticas sobre cómo buscar información sobre actividades de generación de ingresos, educación, formación profesional y otros servicios útiles para la reintegración. Asimismo, tras ser evaluadas por la OIM, las personas que retornan pueden ser derivadas a otro curso básico de capacitación en competencias empresariales, de cinco días de duración, facilitado por WISE.

Para lograr el mayor número de asistentes posibles, estas actividades de orientación se realizan en centros de tránsito en Addis Abeba, la capital, antes de que los beneficiarios regresen a sus comunidades de origen. La orientación tiene lugar en los idiomas locales y los beneficiarios reciben un manual redactado en su idioma materno, al que pueden recurrir tras abandonar el centro de tránsito.

Después de la orientación, el equipo de reintegración de la OIM contacta con los beneficiarios en sus comunidades para definir y aplicar su plan de reintegración.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Elija lugares en los que se produzcan retornos simultáneos a diferentes zonas remotas.
- Céntrese en los beneficiarios que han pasado mucho tiempo en el extranjero o se sienten desconectados de sus comunidades de origen.

## 2.6.2 Asesoramiento familiar

El sufrimiento, la resiliencia y los cambios individuales activados por la adversidad son inseparables de la familia, el hogar y la comunidad en general. La familia, en particular, puede funcionar como un elemento de apoyo y ayudar a la persona que retorna a lidiar con las dificultades de la reintegración. Sin embargo, también puede reforzar el sufrimiento, por ejemplo, si sus miembros tienen dificultades para aceptar el regreso de la persona que retorna por considerarla una carga.

Siempre que sea posible, es conveniente colaborar con la familia para velar por el bienestar cotidiano del miembro que retorna. El asesoramiento familiar puede representar un primer paso en este sentido

y empoderar a la familia como grupo, así como reforzar la cohesión familiar y activar recursos internos y externos que permiten contribuir al proceso de reintegración de un migrante o una familia entera.

El asesoramiento familiar tras el retorno debe basarse en la evaluación de la familia. La persona que retorna debe comunicar al gestor de casos si está de acuerdo en que se realice una sesión de asesoramiento familiar y si quiere participar en ella.

- Cuando migra una **unidad familiar completa**, el retorno puede haber reforzado la unidad familiar o puede haber deteriorado las relaciones entre sus miembros. El gestor de casos encargado de la reintegración debe estudiar todas las posibilidades para ayudar a la familia a afrontar un nuevo futuro en su comunidad de origen. No obstante, no compete a él intentar solucionar los problemas de relaciones entre los miembros de la familia. El gestor puede ayudar a la familia que retorna a salir adelante colaborando en la elaboración de un plan de reintegración que tenga en cuenta los riesgos psicosociales y las oportunidades que ofrece el país de origen. Las siguientes preguntas, entre otras, pueden ayudar a guiar la conversación:
- ¿Sus hijos nacieron en el extranjero?
  - ¿Sus hijos hablan el idioma del país?
  - ¿Qué nivel de educación alcanzaron sus hijos?
  - ¿Su cónyuge y usted aprendieron un oficio o profesión en el extranjero?
  - ¿Cuáles son sus prioridades en este momento?
  - ¿Mantuvo el contacto con sus familiares? ¿Esos familiares están dispuestos a ayudarlo/la?
  - ¿Mantuvo el contacto con amigos y otros miembros de su comunidad?
- Si la familia no emigró, sus miembros pueden tener sentimientos encontrados hacia el familiar que retorna, en particular después de haber tenido que realizar una inversión económica para ayudarlo a marcharse y ahora verse obligados a apoyarlo en su retorno. Con frecuencia, la familia no puede o no quiere entender por qué una persona que ha vivido en el extranjero regresa ahora “con las manos vacías”. Los sentimientos de desconfianza y decepción pueden evitar que los familiares se muestren dispuestos a ayudar a las personas que retornan a satisfacer sus necesidades básicas. Por esta razón, es fundamental indagar en las expectativas y los sentimientos de quienes no emigraron. Las siguientes preguntas pueden ayudar a explorar estos sentimientos<sup>27</sup>:
- ¿Qué opina del retorno de su familiar?
  - ¿Lo ve como un fracaso o como una oportunidad?
  - ¿Considera que su familiar es una carga?
  - ¿Cómo cree que puede transformar el retorno de su familiar en un recurso para la familia?
- Si la persona o un miembro de la familia que retorna tiene un **problema de salud (incluso de salud mental)**, es importante evaluar la capacidad de la familia para hacerse cargo del familiar afectado. Las siguientes preguntas pueden ayudar a comprender mejor la situación:
- ¿Sabe que su familiar sufre un trastorno mental?
  - ¿Cree que puede lidiar con ello? ¿Dispone de recursos económicos para comprar medicamentos?
  - ¿Qué cree que puede hacer para aliviar el sufrimiento de su familiar?
  - ¿Sabe dónde puede conseguir ayuda para su familiar?
  - En su opinión, ¿qué piensan los miembros de la comunidad sobre las enfermedades de salud mental?
  - ¿Cree que su comunidad puede ayudarlo/la a lidiar con el trastorno mental de su familiar?

<sup>27</sup> El gestor de casos debe obtener el consentimiento de la persona que retorna antes de hacer estas preguntas a los miembros de su familia.



Todo lo explicado anteriormente sobre el asesoramiento individual en términos de contexto y comunicación eficaz es válido también en el caso de las familias (*anexo 1.A*), con algunas salvedades. La técnica de escucha eficaz debe respetarse a rajatabla: el gestor debe encontrar un equilibrio entre escuchar a los adultos de la familia y permitir que los niños expresen sus opiniones. Este equilibrio también es importante cuando se escucha a los adultos de la familia, ya que el gestor debe cerciorarse de que estén representadas todas las perspectivas de la familia. En algunos casos, quizás sea útil escuchar a los miembros de la familia por separado para que todos ellos puedan expresar sus opiniones adecuadamente.

### 2.6.3 Elaboración de un plan de derivación para prestar apoyo mental y psicosocial

Como se explica en la sección 2.5.6, las derivaciones eficaces se logran a través de una preparación anticipada. Idealmente, los gestores de casos deben ser informados de las necesidades de salud física y mental de la persona que retorna antes de su llegada al país de origen.

Si se trata de apoyo psicosocial y de salud mental, los gestores de casos deben conocer las manifestaciones de los trastornos más comunes y saber cómo comunicarse con las personas que presentan síntomas y cómo prestarles apoyo emocional de primera línea (*anexos 1.D y 1.E*). Los mecanismos de derivación deben contar con cauces de comunicación eficaces, así como con vías y procedimientos de derivación claramente definidos y pasos secuenciales claros y sencillos (*consulte la sección 4.1.3*).

En lo que atañe a los servicios de derivación, es necesario diferenciar entre:

1. Derivación inmediata para salvar vidas a servicios de psiquiatría o psicología clínica o, en su defecto, a servicios generales de salud;
2. Derivación a servicios de asesoramiento psicológico o psicoterapia; y
3. Derivación a servicios generales de apoyo psicosocial.

En esta sección, se detalla qué personas deben ser derivadas a estas categorías de atención. Los servicios prestados en cada categoría de atención se indican en el *anexo 8*. Todos los servicios de derivación indicados, desde la atención psiquiátrica especializada hasta el apoyo psicosocial general, se centran en la salud mental y el bienestar de la persona que retorna, que constituyen una de las piedras angulares de la reintegración sostenible. Estos servicios complementan y refuerzan la labor de los gestores de casos proporcionando orientación formal e informal para adaptar los planes de reintegración individuales.

#### Derivación a servicios de psiquiatría y psicología clínica

Las personas que sufren trastornos graves deben ser derivadas a asistencia profesional de manera oportuna. Suele tratarse de personas que:

- afirman haber intentado suicidarse y aún tienen la intención de hacerlo, o amenazan con suicidarse;
- son particularmente agresivas y pueden dañarse a sí mismas o dañar a los gestores de casos u otras personas presentes en el recinto de la organización;
- consumen alcohol y drogas;

- están tan confundidas que no logran recordar datos muy sencillos sobre su vida (como su nombre) y no son capaces de realizar tareas básicas (como alimentarse);
- están profundamente angustiadas y no pueden tranquilizarse utilizando las técnicas de relajación descritas al final de este capítulo;
- dicen padecer una enfermedad psiquiátrica, especialmente si no han consumido drogas durante un tiempo prolongado;
- regresan con un diagnóstico de enfermedad de salud mental; y
- piden ayuda psiquiátrica.

### Derivación a servicios de asesoramiento psicológico y psicoterapia

Las personas que deben ser derivadas a servicios de asesoramiento psicológico y psicoterapia son, entre otras, aquellas que:

- parecen aisladas o retraídas la mayor parte del tiempo y no muestran un interés manifiesto por lo que ocurre a su alrededor;
- al acercarse a ellas, estallan en un arrebato de cólera o empiezan a llorar desconsoladamente;
- muestran una reticencia extrema a comunicarse con las personas que se les acercan;
- parecen profundamente afligidas;
- están en duelo o comunican durante la entrevista que tienen pensamientos intrusivos sobre acontecimientos del pasado; y
- afirman haber sido objeto de detenciones prolongadas o violencia personal o testigos de muertes trágicas.

### Derivación a servicios de apoyo psicosocial

Las personas que deben ser derivadas a servicios de apoyo psicosocial adicional son, entre otras, aquellas que:

- se enfrentan a dificultades emocionales, psicológicas o sociales o solicitan este tipo de apoyo.

Los gestores de casos pueden y deben continuar ocupándose del plan de reintegración de las personas que encajan en las categorías anteriores o coordinando todos los aspectos de dicho plan, incluidas las labores de asesoramiento para la reintegración y seguimiento.

La cuadrícula de viabilidad relativa a la determinación y derivación a proveedores de servicios psicosociales, psicológicos o clínicos se incluye en el *anexo 5*.

## 2.7 Cierre de casos

La gestión de un caso puede interrumpirse cuando la duración del apoyo llega a su fin o la persona interesada ya no cumple los requisitos para que se gestione su caso, decide dejar de recibir apoyo, abandona la zona o muere. La planificación y preparación para el momento en que el apoyo llega a su fin es una parte importante de la asistencia para la reintegración.

Idealmente, el cierre de los casos será anticipado, deseable y en el interés superior de la persona que retorna y su familia. Sin embargo, existe la posibilidad de que la asistencia se interrumpa de manera repentina. Por ejemplo, una persona que retorna puede dejar de acudir a los servicios de apoyo de manera abrupta por una variedad de razones: la persona ya no quiere recibir asistencia para la reintegración; la persona se enfrenta a

grandes obstáculos para acceder a los servicios; el tipo de asistencia para la reintegración ya no es deseable o adecuado; la persona se muestra agresiva o amenaza a los gestores de casos o a los miembros del personal; o la asistencia ha tenido repercusiones negativas, ya sean reales o percibidas, en la persona que retorna. Estas repercusiones pueden derivarse del estigma asociado con el acceso a los servicios u otras cargas logísticas relacionadas con el disfrute de los mismos. Las personas que retornan también ponen fin a la asistencia cuando deciden volver a migrar o consideran que los costos de los servicios son mayores que sus beneficios.

Cuando una persona expresa su interés de poner fin a la asistencia para la reintegración o volver a migrar poco después de su retorno, puede ser útil estudiar las razones subyacentes y determinar si se pueden hacer cambios para que los servicios disponibles sean más accesibles y adecuados.

A veces, la interrupción de la asistencia para la reintegración es involuntaria. Cuando los proveedores de servicios (en particular las organizaciones) dependen de fuentes de financiación externas, los servicios pueden verse interrumpidos debido a la falta de apoyo presupuestario. La seguridad u otros factores contextuales también pueden obligar a interrumpir los servicios si el riesgo de prestar asistencia para la reintegración es considerado demasiado alto e inaceptable. La interrupción involuntaria también comprende situaciones en que las personas que retornan no cumplen los requisitos para recibir asistencia para la reintegración, como los relativos a los niveles mínimos de participación o las normas de comportamiento.

- El gestor de casos, siempre que sea posible, debe preparar a las personas que retornan para el período de transición posterior a la conclusión de los servicios de asistencia. La continuidad de la atención debe ser el objetivo del cierre de casos. Si es posible, se deben localizar servicios adicionales de protección y asistencia y realizar derivaciones en tiempo oportuno para garantizar una transición adecuada. Los gestores de casos solo pueden realizar derivaciones y transferir información con el consentimiento explícito de la persona que retorna y a través de canales de comunicación seguros. La coordinación con los futuros proveedores de servicios contribuye a un “traspaso amable” para que la transición sea suave y la responsabilidad de la atención continua no recaiga únicamente en la persona que retorna.
- Los gestores de casos deben informar a otros programas sobre otros servicios o derivaciones pertinentes con suficiente antelación para evitar grandes lagunas en la prestación de servicios. Esto es particularmente importante cuando las lagunas en los servicios pueden ser perjudiciales para la salud y el bienestar del migrante o su familia, por ejemplo, si se trata de servicios de atención de la salud física y mental o educación infantil.
- Siempre que sea posible, antes de cerrar un caso, se debe examinar el plan de reintegración para comprobar si se han atendido las necesidades de la persona interesada. Este tipo de examen también puede utilizarse para detectar necesidades nuevas o insatisfechas. La persona debe participar en el examen y someterse a una entrevista de salida y una evaluación de cierre. Esto puede contribuir a que la transición tras concluir los servicios de reintegración sea exitosa y proporcionar ideas útiles para mejorar la asistencia que se preste a otras personas en el futuro.



La prestación de apoyo a las personas que retornan debe comenzar con el cierre del caso en mente. Por ello, los planes de asistencia deben incluir estrategias de reintegración a largo plazo. En el caso de los menores no acompañados y separados, las decisiones y los planes relativos al cierre del caso deben estar implícitos en el proceso de evaluación y determinación de su interés superior.

## Fallecimiento de un beneficiario mientras recibía asistencia para la reintegración

En el lamentable caso de que una persona que retorna fallezca mientras recibe apoyo para la reintegración, sea cual sea la causa de su fallecimiento, el gestor de casos tiene un papel importante que desempeñar.

El gestor debe informar al respecto a las autoridades pertinentes y a los miembros de la familia del fallecido (si aún no tienen conocimiento del hecho), cuando sea seguro y adecuado hacerlo, respetando en todo momento la dignidad del fallecido. También debe informar a las agencias proveedoras de servicios que colaboraron en la reintegración del fallecido.

Si se abre una investigación tras el fallecimiento de una persona que había retornado, en particular una investigación penal incoada por agentes de las fuerzas y cuerpos de seguridad, es posible que el gestor del caso deba compartir información sobre el fallecido y el apoyo prestado. Esto debe hacerse con arreglo a los memorandos de entendimiento y los protocolos de intercambio de datos e información acordados entre los cuerpos encargados de la aplicación de la ley y el organismo de gestión del caso.

Todos los documentos y la información sobre la prestación de asistencia para la reintegración al fallecido deben archivarlos adecuadamente.

El fallecimiento de una persona que había retornado probablemente cause malestar entre las personas que le prestaron asistencia. Los gestores de casos y otros proveedores de servicios deben recibir ayuda, incluso procedente de sus supervisores y empleadores, para su propio bienestar personal.

# RECURSOS ÚTILES

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

- 2017 *Cash Delivery Mechanism Assessment Tool*. ACNUR, Ginebra. Dirigida a especialistas y gestores de programas, esta publicación ofrece una herramienta dinámica para evaluar la adecuación de diversos mecanismos de entrega de efectivo adaptados al contexto estructural y local y las especificidades de cada programa, incluido el apoyo para el desarrollo empresarial.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- 2017 *How to Design, Plan, Implement and Evaluate an Employment Fair: Manual for Public Employment Service Offices and Local Career Guidance Taskforces in Egypt*. OIT, Ginebra. Estudio de caso sobre Egipto.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2017 *Access to Microcredit Opportunities for Returned Migrants During and Beyond IOM Support*. OIM, Ginebra. Proporciona una visión general de las condiciones y los casos de uso de microcréditos para migrantes que retornan, en particular para emprendedores que participan en programas de retorno voluntario asistido y reintegración.
- 2019 *OIM Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*. OIM, Ginebra. Presenta el enfoque programático de la OIM en materia de protección y asistencia a migrantes vulnerables a situaciones de violencia, explotación y abuso. En él se describen la puesta en práctica del modelo y su aplicación en las diferentes fases del proceso migratorio y en los países de origen, tránsito y destino.

Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE)

- 2012 *Normas mínimas para la educación: Preparación, respuesta, recuperación*. INEE, Nueva York. Se trata de una herramienta general que establece un nivel mínimo de acceso a educación y calidad en los sistemas educativos durante las situaciones de emergencia y la subsiguiente fase de recuperación.

Samuel Hall/OIM.

- 2017 *Setting Standards for an Integrated Approach to Reintegration*. OIM, Ginebra, financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Ofrece recomendaciones para apoyar la reintegración sostenible de los migrantes que regresan a sus países de origen en el marco de programas de retorno voluntario asistido y reintegración.







MÓDULO

3

## LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL COMUNITARIO

### Ideas principales

- La definición de “comunidad” es específica de cada contexto y depende de las circunstancias socioculturales, económicas y políticas y las tendencias migratorias.
- La asistencia para la reintegración a nivel comunitario utiliza métodos participativos para fomentar la apropiación local del proceso de reintegración en beneficio tanto de las personas que retornan como de la comunidad.
- Los proyectos de reintegración basados en la comunidad utilizan diversos enfoques: proyectos centrados en las personas que retornan, proyectos nuevos basados en la comunidad o proyectos existentes basados en la comunidad que incluyen a personas que retornan.
- El hecho de empoderar a las personas que retornan para que compartan sus experiencias con la comunidad de retorno y construyan redes sociales permite incrementar la resiliencia de estas personas y mejorar la sostenibilidad de la reintegración.
- Trabajar con las comunidades para combatir la estigmatización y mejorar los servicios es fundamental para la sostenibilidad del proceso.
- La creación de perfiles completos de las comunidades que presentan una alta tasa de retorno puede ayudar a determinar las necesidades y dinámicas locales y aprovechar las iniciativas existentes.



Formuladores de políticas



Gestores y desarrolladores de proyectos



Gestores de casos y otros miembros del personal



Gobierno local (del país de origen)



Asociados en la implementación



Proveedores de servicios



## ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL COMUNITARIO



- Formuladores de políticas • Gestores y desarrolladores de programas
- Gestores de casos y otros miembros del personal • Gobierno local (de origen)
- Asociados en la implementación • Proveedores de servicios

## INTRODUCCIÓN

La asistencia para la reintegración basada en la comunidad fomenta redes comunitarias fuertes y condiciones adecuadas para una reintegración sostenible. Se presta a través de un enfoque participativo en el que intervienen tanto las personas que retornan como los miembros de la comunidad para abordar necesidades y preocupaciones más amplias. Las iniciativas basadas en la comunidad pueden aumentar el apoyo para la reintegración entre los interlocutores locales. Estas iniciativas son particularmente útiles cuando un gran número de personas retornan a una comunidad específica, ya que la integración basada en la comunidad permite abordar las tensiones entre las personas que retornan y las comunidades locales o aportar capacidad adicional cuando una comunidad ha dado todo de sí misma para satisfacer las necesidades de las personas que retornan.

La situación en las comunidades de retorno influye considerablemente en el proceso de reintegración. Las comunidades con redes sociales sólidas y acceso a recursos pueden prestar apoyo y protección a las personas que retornan y beneficiarse del proceso de reintegración. Sin embargo, cuando las comunidades son incapaces de ofrecer redes y recursos, la experiencia del retorno puede constituir un factor de riesgo para la comunidad y las personas que retornan.

Además, los migrantes no siempre son fácilmente aceptados en la comunidad a la que retornan, incluso aunque se trate de su comunidad de origen. La competencia económica, real o percibida, para conseguir un empleo, la presión sobre los servicios y las infraestructuras en las zonas con una alta tasa de retorno, así como la estigmatización de las personas que retornan, son todas posibles barreras para una reintegración sostenible. Estas barreras también evitan que las comunidades aprovechen los nuevos conocimientos o experiencias que las personas que retornan pueden compartir con ellas. Estas presiones y tensiones en una comunidad son más frecuentes cuando se produce una gran afluencia de personas en un corto período de tiempo.

Debido a que generalmente no es posible trabajar con todas las comunidades de retorno a través de un único programa de reintegración, conviene dirigir la asistencia disponible a las comunidades que presentan una alta concentración de retornos y en las que se han detectado problemas específicos que se pueden abordar a través de un programa, como la estigmatización, la falta de empleo o la presión sobre los servicios. Además, las intervenciones basadas en la comunidad deben emprenderse en lugares en que las autoridades locales estén dispuestas a apoyar la reintegración y exista un nivel básico de infraestructuras y seguridad.

Un aspecto importante de la reintegración sostenible es trabajar con las comunidades que se enfrentan a estos problemas para que sus miembros acepten, apoyen e integren mejor a las personas que retornan. Para lograrlo, es altamente recomendable que las intervenciones basadas en la comunidad impliquen y beneficien tanto a las personas que retornan como a las que no han migrado. Aunque estas intervenciones pueden parecer diferentes en distintos contextos, una buena manera de identificar iniciativas y acciones más pertinentes y con una mayor repercusión puede ser utilizar evaluaciones de las necesidades y trabajar con redes existentes.

Las intervenciones para la reintegración a nivel comunitario deben ser participativas: deben diseñarse y decidirse de común acuerdo con los miembros de la comunidad, tanto con las personas que retornan como con las que no han migrado. De esta manera, las intervenciones pueden adaptarse adecuadamente a las fortalezas, recursos, necesidades y preocupaciones de los participantes. Esto fomenta la sostenibilidad de la reintegración. Los métodos participativos también pueden contribuir a reducir las tensiones, reales o posibles, entre las personas que retornan y los miembros de la comunidad, ya que ayudan a comprender y abordar las necesidades y preocupaciones más amplias que trascienden al individuo.

Además, las iniciativas comunitarias deben:

- Centrarse en el corto y mediano plazo para abordar los obstáculos comunitarios para la reintegración;
- Fomentar el diálogo, la cohesión social y el empoderamiento;
- Apoyar la resiliencia de las personas que retornan y la comunidad; y
- Apoyar la sostenibilidad a largo plazo de los resultados de la intervención.

En el presente módulo, se explica cómo analizar los factores de riesgo y protección de carácter comunitario y cómo ayudar a las comunidades a obtener el mayor apoyo y beneficio posible del proceso de reintegración. Asimismo, se examina cómo llevar a cabo evaluaciones completas de las necesidades comunitarias, elaborar

proyectos económicos colectivos y comunitarios, velar por la accesibilidad de los servicios y adaptarlos a las necesidades de las personas que retornan y su comunidades, y empoderar a las personas que retornan para que compartan sus experiencias y creen redes comunitarias de apoyo.

## 3.1 La definición de “comunidad” y la participación comunitaria

En esta sección, se propone una definición de “comunidad” y se proporciona orientación sobre cómo fomentar un enfoque participativo en proyectos basados en la comunidad.

Definición de “comunidad”  
Enfoque participativo

Para diseñar un proyecto comunitario en un contexto específico, es fundamental definir quiénes forman parte de la “comunidad”, lo cual no siempre es sencillo. A los fines del presente manual, utilizaremos la definición de “comunidad” según la cual el término denota un grupo de personas que interactúan frecuentemente unas con otras, en un territorio geográfico específico, y tienden a compartir valores, creencias y actitudes comunes<sup>28</sup>. La definición de “comunidad” es específica de cada contexto y depende de las circunstancias culturales, sociales, políticas y económicas y las tendencias migratorias locales.

Una manera de definir una comunidad es utilizar el **enfoque de ecosistemas**<sup>29</sup>. Este enfoque afirma que cada persona que retorna forma parte de un sistema de actores que interactúan entre sí y pueden favorecer u obstaculizar su reintegración.

A fin de conocer la comunidad de una persona que retorna, se pueden utilizar investigaciones cualitativas, como entrevistas o grupos focales, que permiten comprender qué instituciones, organizaciones o particulares son considerados miembros influyentes en una zona geográfica específica. Tras determinar quiénes son estos miembros, se puede pedir a los informantes clave (como los líderes religiosos, las autoridades locales, los jefes de organizaciones comunitarias, los ancianos más prominentes u otros) que participen en grupos focales sobre el impacto del retorno y la reintegración en la comunidad y la posible asistencia comunitaria.

<sup>28</sup> OIM Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse (2019).

<sup>29</sup> Encontrará más información sobre el uso del enfoque de ecosistemas en contextos de reintegración en Samuel Hall/OIM (2017) *Setting standards for an integrated approach to reintegration*, encargado por la OIM y financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

**Figura 3.1: El ecosistema de una persona que retorna**



La evaluación y la colaboración de la comunidad siempre deben producirse en el marco de un enfoque participativo, lo que significa tener en cuenta la opinión de las personas que retornan, sus familias o sus comunidades. La participación (intervención personal en las evaluaciones y la toma de decisiones sobre la reintegración) puede aumentar el sentimiento de empoderamiento, autosuficiencia y apropiación de los proyectos. Este enfoque parte de la idea de que las personas que participan en proyectos de reintegración son quienes mejor conocen las necesidades locales de desarrollo y medio ambiente y poseen una perspectiva única sobre cómo lograr que la reintegración sea más sostenible.

Cuando se evalúan las comunidades y se toman decisiones sobre proyectos de reintegración, la celebración de debates en grupos focales con una variedad de informantes clave confiere al proceso un carácter colaborativo. Durante estos debates, se deben explicar con claridad el proceso y los objetivos de los proyectos de reintegración y gestionar las expectativas respondiendo a todas las dudas que se plantean.



### Inclusividad y consideración de los conflictos en los enfoques participativos

Al fomentar la participación de la comunidad, es importante tener presente las cuestiones conflictivas y la marginación de determinados grupos. De lo contrario, el proceso podría exacerbar estos problemas debido a la exclusión de los grupos marginados o el refuerzo de las dinámicas de poder negativas. Por ello, es importante esforzarse para que los procesos de evaluación y colaboración de la comunidad incluyan diferentes perspectivas.

## Cómo crear enfoques participativos inclusivos

- **Pregunte:** ¿A quién se debe incluir en el proceso? ¿Quién puede contribuir de manera positiva? ¿Quién puede plantear problemas?
- **Identifique:** A todos los interlocutores pertinentes, así como los posibles obstáculos o dificultades para su participación.
- **Entreviste:** A informantes clave directamente.
- **Detecte:** Desequilibrios de poder entre los interlocutores. ¿Quién puede tener menos poder? ¿Las mujeres? ¿Los niños y los jóvenes? ¿Las personas con discapacidad? ¿Las personas con menos educación? Cree oportunidades adicionales de participación para estos grupos.
- **Organice:** Grupos focales y encuentros en momentos y lugares especialmente convenientes para los participantes que menos se expresan o propóngales participar en reuniones independientes o privadas, si procede.
- **Cree:** Oportunidades para que las personas expresen sus ideas y opiniones de manera anónima o en espacios que fomenten la confianza y la franqueza.

## 3.2 Evaluaciones y proyectos comunitarios

Antes de prestar asistencia para la reintegración a nivel comunitario es necesario realizar una evaluación completa de la comunidad, también llamada “perfil comunitario”. Un perfil comunitario permite conocer las necesidades y los recursos de una comunidad y la repercusión de la migración de retorno sobre dichas necesidades y recursos. Además, pone de relieve las causas de la migración, los obstáculos para una reintegración sostenible y las fuentes de resiliencia comunitaria. La comunidad evaluada es una comunidad inserta en un contexto específico, como se explicaba en la definición de “comunidad”.

La evaluación de la comunidad puede utilizarse como guía para determinar en qué ámbitos sería más eficaz prestar asistencia, así como qué diferentes enfoques de proyecto se podrían aplicar. Estas evaluaciones y procesos de elaboración de programas deben ser participativos e incluir tanto a las personas que retornan como a las que no abandonaron la comunidad.

En un estudio realizado en 2016 por Altai Consulting para la Oficina de la OIM en Marruecos, se señaló que los siguientes criterios crean un entorno favorable para la implementación de proyectos de reintegración basados en la comunidad:

- Un número suficiente de migrantes que retornan a la misma comunidad en un breve período de tiempo;
- Perfiles de migrantes adecuados (por ejemplo, las competencias de las personas que retornan encajan con las del proyecto de reintegración);
- Interés comunitario y migrantes motivados;
- Disponibilidad de infraestructuras básicas en la región;
- Disponibilidad de servicios como atención de la salud, educación, vivienda y otros;
- Estabilidad, seguridad y oportunidades económicas en la zona de retorno; y
- Activismo de la sociedad civil.

Así pues, es importante evaluar detenidamente el contexto de la comunidad para determinar si se cumplen estos criterios.

El presente capítulo ofrece una descripción detallada de los primeros pasos que se deben dar para elaborar un proyecto basado en la comunidad.

**3.2.1 Perfiles comunitarios y análisis de la comunidad**

**3.2.2 Preparación de la asistencia a nivel comunitario**

### 3.2.1 Perfiles comunitarios y análisis de la comunidad

La asistencia para la reintegración a nivel comunitario generalmente se basa en la elaboración de perfiles comunitarios completos de las comunidades que presentan una alta concentración de personas que retornan o una fuerte migración de salida. Estos perfiles ayudan a la principal organización encargada de la reintegración a comprender de qué manera las actividades de reintegración pueden servir para apoyar a las personas que retornan y las comunidades de retorno y cómo el proceso de reintegración afecta a las comunidades.

Los indicadores comunitarios, que forman parte del perfil comunitario, proporcionan información para determinar qué intervenciones son adecuadas en cada zona de trabajo. El perfil también ofrece una idea de las posibles dificultades o riesgos de las intervenciones comunitarias. El análisis de los indicadores y la información sobre el perfil comunitario permiten poner de relieve cuestiones específicas, como la falta de recursos, que podrían provocar tensiones entre los miembros que retornan a una comunidad y los que nunca migraron. Las actividades de evaluación siempre deben llevarse a cabo teniendo en cuenta los posibles conflictos y sentimientos de resentimiento u hostilidad que pueden surgir si las personas que retornan reciben beneficios o recompensas de carácter desproporcionado con respecto a la población no migrante.

Entre otros, los siguientes indicadores pueden ser útiles para elaborar perfiles comunitarios:

Perfil sociodemográfico	Recursos comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Distribución de edad</li> <li><input type="checkbox"/> Distribución de género</li> <li><input type="checkbox"/> Actividades sociales</li> <li><input type="checkbox"/> Redes de apoyo</li> <li><input type="checkbox"/> Inclusión social (discriminación, violencia, acoso sexual, género, nacionalidad, etnia, edad, estado civil, religión, capacidad o discapacidad, orientación sexual)</li> <li><input type="checkbox"/> Distribución étnica</li> <li><input type="checkbox"/> Logros educativos</li> <li><input type="checkbox"/> Tasas de migración</li> <li><input type="checkbox"/> Percepción de la migración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nivel de seguridad, incluidos riesgos de desastre ambiental e (in)estabilidad política</li> <li><input type="checkbox"/> Ingresos y empleo</li> <li><input type="checkbox"/> Acceso a servicios (incluidas vivienda, atención de la salud y escuelas)</li> <li><input type="checkbox"/> Cobertura de las necesidades básicas (incluidos seguridad alimentaria, salud, educación y formación, agua, saneamiento e higiene, y albergues)</li> <li><input type="checkbox"/> Proyectos o vínculos con la diáspora</li> <li><input type="checkbox"/> Tierras y seguridad de la tenencia</li> <li><input type="checkbox"/> Idiomas hablados</li> <li><input type="checkbox"/> Acceso a reparaciones efectivas y a la justicia</li> <li><input type="checkbox"/> Resiliencia a los riesgos ambientales, incluidos los relacionados con el cambio climático</li> <li><input type="checkbox"/> Proyectos existentes de reintegración o desarrollo local</li> <li><input type="checkbox"/> Participación y actividades sociales, incluidas asociaciones formales e informales de teatro, artes visuales, música, danza, deporte y otros colectivos y agrupaciones de interés</li> </ul>



Se debe analizar en qué medida los recursos comunitarios están disponibles para los miembros de la comunidad y determinar si el acceso a dichos recursos varía en función de la edad, el género, el tamaño de la familia, la etnia, la religión, la (dis)capacidad u otras características personales. Este análisis puede llevarse a cabo comparando los recursos disponibles y el perfil sociodemográfico para comprender cómo se distribuyen los recursos en la comunidad.

Una vez completado el perfil comunitario básico, la principal organización encargada de la reintegración debe realizar una investigación y un análisis más profundos. Es importante comprobar primero si existen evaluaciones y análisis que la principal organización encargada de la reintegración u otras partes interesadas hayan realizado anteriormente y utilizarlos siempre que sea posible. En este sentido, los equipos que prestan apoyo comunitario deben mantener un contacto periódico con los gestores de casos que prestan apoyo individual en la misma comunidad porque sus experiencias pueden servir para fundamentar intervenciones basadas en la comunidad.

En el siguiente cuadro, se incluyen varias preguntas que se pueden utilizar o adaptar para evaluar una comunidad y se proponen diversos métodos de recopilación de datos.

**Cuadro 3.1: Preguntas de investigación para evaluar una comunidad en profundidad**

Fase	Preguntas de investigación	Métodos de recopilación de datos
Perfil comunitario	<p><b>Causas de la migración</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué función desempeña la movilidad en la comunidad? (Pasado/ Presente)</li> <li>2. ¿Cuáles son los principales factores que impulsan la migración? (Analice las dimensiones económica, social, política, ambiental, estructural, de gobernanza y de seguridad)</li> <li>3. ¿Cuáles son las motivaciones personales de los migrantes y las personas que retornan para plantearse/decidir migrar o retornar?</li> <li>4. ¿Qué función cumple la toma colectiva de decisiones relativas a la migración? ¿Cuáles son los principales actores que influyen en la toma de decisiones relativas a la migración?</li> <li>5. ¿Cuáles son los factores que propician la migración irregular? (Factores financieros, humanos y logísticos, entre otros)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Grupos focales</li> <li>• Debates</li> <li>• Encuesta individual</li> </ul>
	<p><b>Programa de reintegración</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué factores impiden o promueven la reintegración en las dimensiones económica, social y psicosocial?</li> <li>7. ¿Qué tipo de apoyo (económico, social y psicológico) se necesita para que la reintegración sea sostenible?</li> <li>8. ¿Cuáles son los actores adecuados para llevar a cabo estas actividades?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Grupos focales</li> <li>• Debates</li> <li>• Encuesta individual</li> </ul>

<p>Perfil comunitario</p>	<p><b>Percepciones comunitarias</b></p> <p>9. ¿Cuáles son las fuentes de tensión y las fuentes de capital social en el ecosistema? ¿Cómo perciben los miembros de la comunidad a sus congéneres?</p> <p>10. ¿Qué acontecimientos principales han moldeado la comunidad en el pasado reciente y el pasado más distante?</p> <p>11. ¿Cuál es el grado de concienciación respecto de los migrantes y las personas que retornan y qué actitudes existen hacia ellos?</p> <p>12. ¿Cuáles son las percepciones de la comunidad respecto de los migrantes y las personas que retornan como actores del ecosistema?</p> <p>13. ¿Cómo interactúan los miembros de la comunidad con las personas que retornan y cómo interactúan las personas que retornan con los miembros de la comunidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Debates en grupos focales</li> <li>• Encuesta individual</li> <li>• Consultas con la comunidad</li> <li>• Mapa histórico de la comunidad</li> </ul>
	<p><b>Análisis del sistema económico</b></p> <p>14. Represente gráficamente un sistema de intercambio y producción económica, incluida la prestación de servicios.</p> <p>15. Establezca una tipología de sectores formales e informales.</p> <p>16. Analice el potencial socioeconómico de los sectores identificados en términos de a) creación y desarrollo de empresas, b) creación de empleo en las zonas del proyecto, c) prioridades y planes gubernamentales en cuanto al desarrollo de los mercados.</p> <p>17. Identifique oportunidades concretas e inmediatas de empleo, generación de ingresos y autoempleo.</p> <p>18. Identifique oportunidades concretas e inmediatas para lograr un mayor acceso a servicios y protección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevista con informantes clave y actores del sector privado</li> <li>• Encuesta individual</li> <li>• Evaluación del mercado de trabajo (<i>consulte la sección 1.4.2</i>)</li> </ul>
<p>Recopilación de información sobre los interlocutores y los servicios</p>	<p>19. ¿Quiénes son los interlocutores que participan directa o indirectamente en la prestación de apoyo para la reintegración en los niveles nacional y local?</p> <p>20. ¿Cómo interactúan y se coordinan?</p> <p>21. ¿Qué proyectos comunitarios existentes están relacionados con la reintegración?</p> <p>22. ¿Qué mecanismos de derivación en funcionamiento en diferentes niveles (individual, comunitario, regional, nacional) pueden apoyar las actividades de reintegración?</p> <p>23. ¿Qué servicios disponibles para los migrantes que retornan podrían apoyar las actividades de reintegración?</p> <p>24. ¿Qué enfoques complementarios existen? ¿Quiénes los aplican?</p> <p>25. ¿Existen oportunidades para concertar nuevas asociaciones o fortalecer las existentes con el fin de apoyar las actividades de reintegración?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental (en particular de la información disponible sobre los interlocutores y los servicios; <i>consulte la sección 1.4.2</i>)</li> <li>• Entrevistas con informantes clave</li> </ul>
<p>Evaluación de las capacidades</p>	<p>26. ¿Qué recursos humanos y financieros existen para que los interlocutores intervengan en las tres dimensiones (económica, social y psicosocial) y los tres niveles (individual, comunitario y estructural) de la reintegración?</p> <p>27. ¿Qué actividades de fortalecimiento de la capacidad se requieren para apoyar a los asociados de manera eficaz en la prestación de asistencia para la reintegración?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con informantes clave (análisis a través de la herramienta institucional de evaluación de las capacidades)</li> </ul>

Al igual que las evaluaciones en el resto de los niveles, los perfiles y los análisis comunitarios deben ser revisados y actualizados frecuentemente en cooperación con los actores locales para reflejar los cambios, las nuevas dificultades y riesgos, o las nuevas oportunidades programáticas.

### 3.2.2 Preparación de la asistencia a nivel comunitario

Cuando se plantea por primera vez la posibilidad de llevar a cabo proyectos de reintegración basados en la comunidad, los siguientes criterios pueden servir para evaluar las ventajas y desventajas de estos proyectos en un contexto determinado:

**Cuadro 3.2: Ventajas y desventajas de los proyectos de reintegración basados en la comunidad**

Criterios positivos	Criterios negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto agrupa a muchas personas que retornan y muchos miembros de la comunidad;</li> <li>• El proyecto ha sido propuesto por los miembros de la comunidad y responde directamente a las necesidades de la comunidad;</li> <li>• El proyecto permite satisfacer las necesidades de las personas que retornan con una alta vulnerabilidad;</li> <li>• El proyecto responde a las necesidades específicas de la comunidad contribuyendo, entre otras cosas, a mejorar el acceso a los servicios a nivel comunitario;</li> <li>• El proyecto contribuye a la cohesión social (es decir, contribuye a mejorar la actitud de la comunidad hacia el retorno y las personas que retornan, y viceversa);</li> <li>• El proyecto, según las previsiones, contribuirá a mejorar la situación socioeconómica de la comunidad, entre otras cosas, creando oportunidades de empleo y medios de vida en la comunidad;</li> <li>• El proyecto está estrechamente relacionado con el plan de desarrollo local;</li> <li>• El proyecto es respetuoso con el medio ambiente. Esto puede referirse a la “huella ambiental” de los proyectos o al carácter verde de la actividad económica (como el reciclaje), pero también a los proyectos que abordan las amenazas medioambientales que afectan a la comunidad, como la exposición a peligros naturales, el cambio climático o la degradación ambiental<sup>30</sup>;</li> <li>• El proyecto incorpora plenamente una perspectiva de género al asegurarse de que todos los grupos de género se benefician de las actividades y participan de manera significativa en ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto podría ser perjudicial para la comunidad de retorno (por ejemplo, al competir con las iniciativas locales existentes o afectar negativamente al entorno natural);</li> <li>• El proyecto no es considerado viable;</li> <li>• El proyecto no tiene en cuenta las necesidades y prioridades de la comunidad;</li> <li>• El proyecto no incorpora consideraciones de género.</li> </ul>

Además de apoyar una reintegración sostenible, los proyectos que se centran en las comunidades pueden influir positivamente en la convivencia pacífica dentro la comunidad reduciendo las barreras entre sus miembros, mejorando la comprensión mutua y abordando cuestiones que afectan a todos sus miembros, como la escasez de recursos.

<sup>30</sup> Para obtener información sobre una herramienta simplificada de análisis, consulte el documento *Environmental and Social Screening*, elaborado por el Programa Mundial de Alimentos.

## Enfoques de proyecto

No existe un único enfoque válido para todos los proyectos basados en la comunidad, pues cada proyecto depende del contexto local, las necesidades de la comunidad y el perfil de los migrantes. En este manual, por lo tanto, se proponen varios enfoques y se describen las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Los enfoques se diferencian por su principal centro de interés: algunos proyectos basados en la comunidad se centran en las necesidades de las personas que retornan y fomentan la participación de los miembros de la comunidad, mientras que otros prestan más atención a las necesidades de la comunidad local y fomentan la participación de una o más personas que retornan.

Además, estos enfoques pueden variar según los proyectos hayan sido elaborados recientemente por la principal organización encargada de la reintegración o se hayan aprovechado proyectos existentes, que pueden o no incluir a personas que retornan y abordar sus necesidades específicas.

Existen tres enfoques principales para proyectos de reintegración basados en la comunidad:

1. Proyectos centrados en las personas que retornan;
2. Proyectos nuevos basados en la comunidad; y
3. Proyectos existentes que incluyen a personas que retornan.

En el siguiente cuadro, se ofrece una descripción resumida de estos enfoques, así como de sus ventajas y desventajas.

**Cuadro 3.3: Enfoques de proyectos de reintegración basados en la comunidad**

Tipo de enfoque	Descripción	Ventajas	Desventajas
Apoyo a grupos de personas que retornan	El punto de partida de los proyectos son las necesidades de las personas que retornan. Proyectos individuales o colectivos de personas que retornan en los que se puede implicar a la comunidad.	Fuerte repercusión en las personas que retornan. Se abordan las necesidades de las personas que retornan en el contexto específico de una determinada comunidad.	Se abordan las necesidades de la comunidad en menor medida. Repercusión limitada en términos de reducción del riesgo de tensiones entre las personas que retornan y la comunidad debido a la limitada participación de esta última.
Elaboración de un nuevo proyecto basado en la comunidad	El punto de partida de estos proyectos son las necesidades de la comunidad. Proyectos diseñados principalmente con y para la comunidad en la que se encuentran las personas que retornan, como los proyectos de desarrollo económico local y los proyectos comunitarios de adaptación al cambio climático.	Fuerte repercusión en la comunidad. Se crea un ambiente favorable a la reintegración. Se abordan las necesidades de la comunidad local.	Posible repercusión limitada en las personas que retornan debido a su limitada participación en el proyecto.

Inclusión de las personas que retornan en proyectos existentes	El punto de partida de estos proyectos son los proyectos existentes. Se incorpora a las personas que retornan a proyectos eficaces puestos en marcha por la principal organización encargada de la reintegración u otros agentes.	Mayor probabilidad de que el proyecto continúe dando buenos resultados. Solución ante la existencia de fondos limitados y la falta de capacidad interna de los agentes de reintegración en un sector determinado. Oportunidades de orientación para las personas que retornan y carecen de competencias específicas.	Necesidad de vincular a las personas que retornan con los proyectos. Es necesaria una buena relación entre las personas que retornan y el grupo existente. El agente encargado de la derivación tal vez no tenga acceso a información sobre todos los proyectos disponibles.
--	---	--	---

La diferencia entre estas categorías, en particular entre las dos primeras, es conceptual. En realidad, los proyectos de reintegración basados en la comunidad pueden compartir muchas características con las iniciativas colectivas centradas en las personas que retornan, y viceversa. Asimismo, se pueden combinar varios enfoques como parte de un programa más amplio. Sin embargo, esta distinción entre enfoques, al menos en términos conceptuales, permite poner de relieve las posibles ventajas y desventajas de cada enfoque y el modo de llevarlos a la práctica.

### 3.3 Asistencia económica para la reintegración a nivel comunitario

La asistencia económica para la reintegración a nivel comunitario presenta diferentes formas, en consonancia con los diferentes enfoques descritos en la sección 3.2.2. Estas intervenciones, a diferencia de la asistencia económica para la reintegración a nivel individual, utilizan economías de escala, fomentan un entorno económico más amplio y favorable a una reintegración sostenible, colaboran con los programas de desarrollo local existentes y se apoyan en ellos. La asistencia económica para la reintegración a nivel comunitario es más adecuada cuando un gran número de personas con competencias y motivaciones similares regresa a una misma comunidad en un breve período de tiempo y cuando la economía en su conjunto marcha bien y/o existen iniciativas locales de desarrollo.

Las intervenciones basadas en la comunidad pueden ser muy eficaces para facilitar la reintegración de las personas que retornan en las estructuras comunitarias existentes, encauzar las economías de escala en proyectos individuales y fomentar la sostenibilidad de los proyectos. No obstante, para que estos proyectos se ejecuten de manera exitosa, es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones contextuales, individuales y operacionales.

- El contexto económico nacional y local más amplio influye considerablemente en la viabilidad de un proyecto. Este contexto incluye la situación de la economía nacional antes de la implementación del proyecto y el desarrollo económico a lo largo del tiempo. El éxito de varios proyectos anteriores de reintegración económica basados en la comunidad guarda una estrecha correlación con el entorno

general de desarrollo económico: si la economía nacional crece y prospera, los proyectos económicos basados en la comunidad tienden a tener más éxito, y viceversa.

Sin embargo, dentro de estas tendencias generales, la repercusión de los factores económicos contextuales también depende del tipo de actividad (empleo o autoempleo), el sector económico (industria, servicios, agricultura u otros) y las cadenas de valor de cada proyecto. Es importante reconocer estas dinámicas económicas para adaptar el proyecto a las oportunidades y barreras económicas y estructurales de alcance nacional y local. La adaptación a las circunstancias actuales aumenta las probabilidades de éxito del proyecto.

→ Los proyectos de reintegración económica basados en la comunidad logran mejores resultados cuando los migrantes que regresan a una determinada comunidad tienen perfiles socioeconómicos similares, sobre todo en términos de competencias, experiencia laboral, ámbitos de interés y planes de vida. Un importante factor de éxito es el nivel de cualificación y la pertinencia de las competencias de los migrantes para un determinado proyecto comunitario. Cuando se colabora en un proyecto, es fundamental que al menos una persona que retorna posea competencias avanzadas en el ámbito del proyecto y pueda asumir el papel de experto y mentor. No obstante, es preferible que todas las personas que retornan posean competencias básicas o experiencia preliminar en el ámbito en cuestión. De esta manera, podrán asimilar nuevas competencias y conocimientos de manera más eficaz durante el trabajo colectivo.

Es poco frecuente, sin embargo, que todos los migrantes que retornan a una comunidad posean el mismo conjunto de competencias y una experiencia laboral similar. Si ninguna de las personas que retornan posee competencias o experiencias laborales pertinentes para un proyecto basado en la comunidad, se deben utilizar otros medios para transferir las competencias necesarias. Entre otras cosas, se puede implicar a los miembros de la comunidad que no han migrado pero poseen conocimientos especializados (si la opción es viable y esos conocimientos están disponibles); crear asociaciones con grupos que posean experiencia en la materia (por ejemplo, personas que hayan trabajado en proyectos similares en el pasado); o incluir cursos específicos de capacitación técnica en el presupuesto del proyecto para al menos una parte del grupo de personas que retornan, quienes posteriormente podrán compartir sus conocimientos con el resto del grupo. Asimismo, todos los proyectos comunitarios requieren una colaboración eficaz, así que un requisito fundamental de los proyectos basados en la comunidad es que las personas que retornan tengan interés en trabajar en equipo. Un factor de éxito adicional es que las personas tengan edades parecidas, procedan de la misma comunidad de origen y su estancia en el extranjero haya tenido una duración similar.

El diseño, la implementación y el éxito de las intervenciones basadas en la comunidad pueden facilitarse elaborando una **base de datos integrada y actualizada** con información sobre las personas que retornan, el proyecto y el contexto. Para facilitar la formación de grupos, la base de datos debe contener un perfil completo de las personas que retornan, lo que comprende información sobre sus necesidades, capacidades e intereses. Asimismo, con el fin de aprovechar las sinergias y evitar duplicidades, la base debe incluir información actualizada sobre los proyectos de reintegración y otros proyectos dotados de un componente de reintegración (*consulte la sección 3.2.2*) que hayan sido implementados por la principal organización encargada de la reintegración u otras partes interesadas en cada país de origen. Esta misma base de datos debe contener información sobre las oportunidades de medios de vida, los sectores que generan crecimiento, la legislación y las circunstancias socioeconómicas locales (*consulte la sección 1.4.2*). De este modo, se proporciona a los gestores de casos una única fuente de consulta e información para tomar decisiones de base empírica sobre el diseño de los programas, teniendo en cuenta el perfil, las necesidades y los intereses de cada persona que retorna, su distribución geográfica tras el retorno, los proyectos de reintegración existentes y las circunstancias económicas, sociales y estructurales generales de las comunidades de retorno.

El presente capítulo ofrece una descripción general de los diferentes enfoques de asistencia económica para la reintegración a nivel comunitario.

- 3.3.1 Actividades colectivas de generación de ingresos
- 3.3.2 Actividades de medios de vida y desarrollo local basadas en la comunidad
- 3.3.3 Actividades de apoyo financiero a nivel comunitario

### 3.3.1 Actividades colectivas de generación de ingresos

Las actividades colectivas de generación de ingresos pueden adoptar diferentes formas dependiendo del contexto local y el sistema de mercado. Abarcan desde pequeñas explotaciones agrícolas de carácter cooperativo y grupos de artesanos hasta cooperativas de elaboración de productos agrícolas, programas de empleo juvenil y redes de pequeñas tiendas ambulantes. A diferencia de los proyectos individuales, los proyectos colectivos son especialmente eficaces para las actividades que requieren una inversión inicial considerable y un capital de operaciones sustancial porque en este tipo de proyectos las personas que retornan pueden mancomunar sus recursos. Por ejemplo, en el caso de los proyectos de pesca, la asistencia individual no sería suficiente para cubrir la compra de embarcaciones de pesca nocturna que producen rendimientos más elevados que las embarcaciones tradicionales. Cuando las actividades colectivas de generación de ingresos se diseñan e implementan de manera eficaz, los beneficios económicos individuales pueden superar con creces los que ofrecen los proyectos de reintegración a nivel individual, incluso si en ambos casos el nivel de apoyo per cápita para la reintegración es idéntico.

Asimismo, las actividades colectivas de generación de ingresos permiten a las personas que retornan y carecen de las competencias necesarias para tener éxito en un proyecto individual aprovechar las competencias y conocimientos de otras personas que retornan u otros miembros de la comunidad. Si se orientan al mercado y tienen en cuenta la cuestión de las competencias, estas iniciativas pueden ampliar las posibles actividades de generación de ingresos de cada persona que retorna más allá de sus limitaciones individuales. Por último, las actividades colectivas favorecen el desarrollo de las redes sociales y económicas de los migrantes que retornan, lo cual, a su vez, fomenta una reintegración sostenible a largo plazo (*consulte el estudio de caso 8, a continuación, donde encontrará un ejemplo de cómo la Oficina de la OIM en Bangladesh trabajó con personas que habían retornado y comunidades locales para ayudarlas a crear actividades colectivas de generación de ingresos bajo la forma de empresas sociales capaces de beneficiar a toda la comunidad*).



## Estudio de caso 8: Empresas sociales de base comunitaria en Bangladesh

La Oficina de la OIM en Bangladesh constató que muchos migrantes que retornaban no tenían ni la experiencia ni la capacidad necesarias para gestionar una empresa por sí solos de manera sostenible. Además, una solicitud habitual entre las mujeres que retornaban era poder gestionar sus empresas de manera conjunta con miembros de su familia.

Como respuesta a ello, la Oficina de la OIM en Bangladesh puso en marcha un mecanismo que ofrece a las personas que retornan la opción de invertir en una empresa social junto a un grupo de personas en su misma situación y con el respaldo de una ONG local y convertirse en accionistas efectivas de esa empresa social de base comunitaria.

A través de un ejercicio de recopilación de información, se identificaron los sectores empresariales prioritarios y las ONG asociadas y expertas en la materia que tenían cierto conocimiento sobre las circunstancias de las personas que retornan. Se pidió a estas ONG que ayudaran a gestionar, administrar y dirigir las empresas sociales designando a dos de sus representantes como integrantes del órgano directivo e invirtiendo una pequeña suma de dinero.

Estas empresas sociales funcionan como una empresa normal y están gestionadas por un consejo de administración como órgano directivo, que se compone de dos miembros de cada grupo (las personas que han retornado, los miembros de la comunidad local y la ONG local). Están inscritas como sociedades de capital, de las cuales las personas que retornan y sus familias generalmente poseen entre el 80% y el 85% de las acciones invertidas con fondos proporcionados por la OIM. La ONG local asociada posee entre el 15% y el 20%. Los beneficios se distribuyen en función de la cantidad invertida y la participación en la empresa.

Las empresas puestas en marcha a través de este proyecto abarcan ámbitos como el cultivo de cangrejos y la agricultura hidropónica, los cebaderos de terneros y los puestos de comida ambulantes y emplean a trabajadores de las comunidades locales, incluido un gestor o gerente profesional, para ocuparse de las operaciones cotidianas de la empresa. Si lo desean, las personas que retornan pueden ser contratadas para trabajar en la empresa en la que invierten. El personal de la empresa debe rendir cuentas ante el consejo de administración, que define la estrategia general y ofrece orientación. Estas empresas ayudan a transmitir una imagen positiva de las personas que retornan, al generar empleo local y, en ocasiones, suministrar bienes y servicios a zonas remotas y rurales. Visto que tanto las personas que retornan como los miembros de la comunidad local obtienen un beneficio directo, las empresas ayudan a reforzar la cohesión social.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Aclare a los posibles inversores que estas empresas deben entenderse como inversiones a largo plazo, ya que no generan beneficios tangibles de manera inmediata.

Para aprovechar el potencial de las actividades colectivas de generación de ingresos y evitar fracasos, es esencial que los gestores y los asociados de los programas de reintegración participen activamente en la elaboración, selección, implementación, supervisión y evaluación de estas actividades. En el siguiente cuadro,



se proporciona un resumen de los pasos y las medidas, así como de las mejores prácticas, que deben adoptar los gestores y/o asociados de los programas de reintegración.

**Cuadro 3.4: Elaboración, selección, implementación, supervisión y evaluación de actividades colectivas de generación de ingresos**

Paso	Medidas
Evaluación de las condiciones previas para la realización de actividades colectivas de generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúe la viabilidad general de las condiciones previas contextuales y operacionales para la realización de actividades colectivas de generación de ingresos (<i>consulte la sección 3.2</i>);</li> <li>• Evalúe el contexto específico en que se llevarán a cabo las actividades, incluidos el sistema de mercado y las evaluaciones del mercado de trabajo, los perfiles comunitarios, el entorno (riesgos y oportunidades) y la información recopilada a través de otros proyectos (<i>consulte las secciones 1.4.2 y 3.2.1</i>);</li> <li>• Evalúe la complementariedad de los perfiles, las necesidades y los intereses de las personas que retornan a zonas específicas utilizando la base de datos sobre personas que retornan.</li> </ul>
Formación de grupos e incentivación de la acción colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúna a grupos de personas que retornan, debata y proponga proyectos colectivos, y proporcione una plataforma para el intercambio de ideas e información;</li> <li>• Busque oportunidades de colaboración, participación e interacción en actividades existentes y otros proyectos de reintegración basados en la comunidad (si existen en el contexto local y propician la colaboración);</li> <li>• Incentive actividades colectivas y viables de generación de ingresos si el programa de reintegración proporcionan los mecanismos necesarios.</li> </ul>
Capacitación de corta duración y elaboración de un plan de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacite a las personas que retornan para elaborar planes de proyecto en los que se indique el tipo y el propósito de la asistencia solicitada, así como los detalles sobre los costos y los resultados previstos;</li> <li>• Informe a las personas que retornan sobre las oportunidades y las barreras de los sistemas de mercado locales (incluso desde una perspectiva medioambiental) y proporcione orientación técnica específica sobre el proyecto;</li> <li>• Una capacitación de corta duración puede ser útil para determinar el auténtico interés y la motivación de los candidatos del proyecto y su capacidad para trabajar juntos.</li> </ul>
Selección de actividades colectivas y viables de generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preselección basada en los criterios de admisión del programa de reintegración;</li> <li>• Selección inicial basada en criterios contextuales (viabilidad del plan de proyecto según los resultados de los análisis y efectos del mercado de trabajo en la evaluación de la comunidad);</li> <li>• Selección final basada en los criterios de selección del programa de reintegración (como la elevada participación de miembros de la comunidad local, la satisfacción de las necesidades de la comunidad y los criterios medioambientales, entre otros).</li> </ul>

Proceso de registro del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoye el registro del proyecto como entidad jurídica ante el organismo competente y formalice todos los aspectos del proyecto (titularidad de tierras, propiedad de activos e inscripción en el registro, por ejemplo).</li> </ul>
Capacitación sobre diversos aspectos relativos a la implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre formación de grupos cooperativos y competencias empresariales. Cuando sea posible, incluya esta capacitación en la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, a fin de explorar sinergias y reducir costos;</li> <li>• Sensibilización sobre las dinámicas de grupo, lo que comprende el fomento de la confianza, la concienciación sobre la posible falta de ingresos en el corto plazo, las estrategias para hacer frente a conflictos intragrupal y los mecanismos de denuncia, entre otras cosas;</li> <li>• Orientación y asesoramiento a través de beneficiarios anteriores que hayan tenido éxito en la misma región y en un sector similar;</li> <li>• Apoye la definición de funciones y responsabilidades claras para cada miembro;</li> <li>• Establezca un mecanismo de coordinación y toma de decisiones acordado y formalizado por todos los miembros.</li> </ul>
Apoyo durante la implementación del proyecto y asesoramiento a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preste apoyo continuo durante la implementación del proyecto y facilite la realización de ajustes cuando sea necesario;</li> <li>• Apoye la ampliación de las operaciones y la inclusión de más beneficiarios.</li> </ul>
Supervisión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de procesos de supervisión y evaluación, tanto internos (miembros del grupo) como externos (principal organización encargada de la reintegración y asociados), en la lógica operacional de todas las actividades colectivas de generación de ingresos;</li> <li>• Examen de los informes de evaluación con los miembros del grupo y formulación de recomendaciones adecuadas con apoyo técnico;</li> <li>• Eliminación gradual y selectiva del apoyo externo cuando el proyecto empieza a funcionar de manera sostenible, según los resultados de la evaluación.</li> </ul>



El cuadro anterior y el siguiente texto contienen pasos específicos para poner en marcha proyectos colectivos de generación de ingresos. Para obtener información detallada sobre la prestación de apoyo general para el desarrollo empresarial, incluso para proyectos colectivos, consulte el [anexo 2](#).

## Evaluación de las condiciones previas y formación de grupos

El proceso de evaluación de las condiciones previas y la formación de grupos debe comenzar idealmente durante la fase previa al retorno en el país de acogida. Sin embargo, para ello debe existir un número suficiente de beneficiarios interesados en regresar a la misma comunidad y se debe disponer de información sobre oportunidades y proyectos en el país de origen.

Existen varias maneras de animar a las personas que retornan a participar en actividades comunitarias en lugar de optar por proyectos individuales. Entre ellas cabe mencionar los incentivos financieros que ofrecen una pequeña asignación complementaria a cada persona que participa en un proyecto grupal tras su

retorno. Dependiendo del contexto local y del diseño del proyecto, también es posible ofrecer asignaciones complementarias por cada residente no migrante empleado en el proyecto.



### Fracaso de proyectos colectivos de generación de ingresos

Los gestores de programas deben ser conscientes de que el fracaso de un proyecto puede tener repercusiones negativas considerables en las personas que retornan y la comunidad en general. Por ello, es esencial que todos los proyectos colectivos de generación de ingresos cuenten desde el principio con un calendario exhaustivo. En él se deben especificar las actividades del proyecto, los requisitos del capital de operaciones y las asignaciones de capital previstas para quienes intervienen en las diferentes actividades.

### Capacitación de corta duración

Al igual que ocurre con las capacitaciones de corta duración sobre planificación empresarial que se ofrecen a través de la vía integrada de apoyo para el desarrollo empresarial (*consulte el paso 3 del anexo 2*), los migrantes que retornan y no tienen experiencia previa en la puesta en marcha de proyectos o han estado fuera del país durante un largo tiempo no suelen ser capaces de elaborar un plan empresarial viable y comercializable. Estas personas requieren una sesión de capacitación breve sobre la elaboración de proyectos orientados al mercado y a la comunidad y necesitan familiarizarse con los prerrequisitos técnicos que deben cumplir durante el proceso de selección subsiguiente. La capacitación puede encomendarse a un asociado del sector privado, la sociedad civil o el gobierno, o al personal de la principal organización encargada de la reintegración. A través de esta capacitación también se debe informar a los candidatos sobre las oportunidades y las barreras de los sistemas de mercado locales y proporcionar orientación técnica específica sobre el proyecto. Para este aspecto de la capacitación, los capacitadores deben poseer y transmitir conocimientos técnicos específicos pertinentes para el sector elegido en cada proyecto, en lugar de impartir la misma capacitación general a todas las personas que retornan. Idealmente, los capacitadores deben formar parte de un grupo de expertos locales con conocimientos especializados sobre economía y, cuando proceda, medio ambiente.

### Selección

Después de ultimar los planes de proyecto, la principal organización encargada de la reintegración debe seleccionar las actividades colectivas de generación de ingresos más prometedoras. Si bien los criterios de selección de las actividades colectivas deben adaptarse en los niveles nacional y local para responder de manera óptima a los objetivos y al contexto de cada programa, se deben fomentar proyectos que requieran una inversión inicial o un capital de operaciones significativos. Siempre que sea factible, los agentes locales, además de contribuir a la elaboración de proyectos basados en la comunidad, deben participar en la fase de selección de proyectos. Ambas funciones pueden integrarse a través de la creación de comités directivos, que pueden determinar el diseño de los proyectos basados en la comunidad y dirigir el proceso de selección de beneficiarios.

### Fase posterior a la aprobación de la actividad

Tras la aprobación de una actividad colectiva de generación de ingresos, los miembros del grupo quizás necesiten recibir capacitación en varios aspectos de la implementación del proyecto, como la formación de grupos cooperativos, las competencias empresariales y la gestión empresarial colectiva (trabajo en equipo, reparto de tareas, gestión y administración). Cuando sea factible, estas actividades deben llevarse a cabo en paralelo con otras actividades individuales de apoyo para el desarrollo empresarial, a fin de explorar sinergias y reducir el costo de las capacitaciones.

Los participantes deben ser informados con antelación sobre las típicas dinámicas de grupo que surgen durante las actividades colectivas de generación de ingresos, tanto en los proyectos dirigidos exclusivamente a personas que retornan como en los proyectos mixtos. Las capacitaciones pueden incluir ejercicios de fomento de la confianza y estrategias para hacer frente a posibles conflictos intragrupal. También deben proporcionar información sobre solución de conflictos y mecanismos de denuncia (*consulte la sección 3.5 Asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario para obtener ejemplos de actividades y enfoques para el fomento de la confianza*). Asimismo, se debe advertir a los beneficiarios que el proyecto quizás no produzca beneficios inmediatos, ya que muchos proyectos generan pocos ingresos en el corto plazo.

La fase inicial de la implementación de proyectos es especialmente decisiva. La principal organización encargada de la reintegración, la comunidad o sus asociados deben prestar apoyo directo durante este período para facilitar la realización de ajustes, cuando sea necesario, y mediar en casos de conflictos intragrupal. Para favorecer la viabilidad económica de las actividades colectivas de generación de ingresos, los gestores de proyectos pueden decidir, por ejemplo, que inicialmente solo se admita a personas que retornan y recién se incluya a otros miembros de la comunidad en una fase más avanzada, cuando el proyecto sea rentable.

Al igual que ocurre con las iniciativas individuales, las actividades colectivas de generación de ingresos necesitan recibir apoyo y orientación durante largos períodos de tiempo. La principal organización encargada de la reintegración o sus asociados deben ayudar en la realización de ajustes durante el primer año de operación, en particular proporcionando capital inicial o capacitación adicional. Los proyectos rentables tal vez requieran apoyo para ampliar las empresas y llegar a más clientes, y la principal organización encargada de la reintegración o sus asociados pueden prestar ayuda en este sentido poniendo a las empresas en contacto con incubadoras (o semilleros) e inversores; prestándoles apoyo para aumentar la gama de productos y ampliar el enfoque de comercialización; y facilitando conexiones con empresas convencionales. Cuando sea factible según el presupuesto y los parámetros del programa, se podría estudiar la posibilidad de prestar apoyo directo a los proyectos más exitosos después de un período específico.

### 3.3.2 Actividades de medios de vida y desarrollo local basadas en la comunidad

Esta sección ofrece una descripción general de los proyectos basados en la comunidad que apoyan el desarrollo económico local y los medios de vida tanto de los miembros de la comunidad local como de los migrantes que retornan. Los enfoques de reintegración basados en la comunidad que presentan componentes de desarrollo económico local no tienen como objetivo principal apoyar los procesos de reintegración, sino mejorar la situación general de empleo, cohesión social y protección individual. Los proyectos de reintegración con componentes de desarrollo local pueden proporcionar oportunidades económicas y de medios de vida de carácter sostenible a los miembros de la comunidad (tanto a personas que retornan como a personas que no han migrado) y mejorar la gobernanza, la estabilidad, la infraestructura local, la resiliencia al cambio climático y la prestación de servicios. Siempre que sea posible, estos proyectos deben ser sostenibles desde el punto de vista ambiental y contribuir directamente a la gestión, conservación o rehabilitación sostenibles del medio ambiente y los recursos naturales (tierras, aguas, bosques, ecosistemas) (*consulte el estudio de caso 9, más adelante, para conocer un ejemplo de proyecto de estabilización comunitaria en el que no solo se beneficia a las personas que retornan y a los miembros de la comunidad local, sino también se aborda un importante factor de expulsión: la degradación de las tierras agrícolas*). En comparación con las actividades colectivas de generación de ingresos, los proyectos de desarrollo local hacen más hincapié en la participación de la comunidad local en las tareas de diseño, implementación y supervisión.

Si bien el mayor número de beneficiarios de los enfoques de desarrollo económico local aumenta la complejidad de los programas de reintegración, esta característica también proporciona más oportunidades de cooperación con otros agentes locales. Los responsables de los programas de reintegración deben establecer contacto con los agentes del desarrollo y del medio ambiente activos en las comunidades de retorno e identificar proyectos exitosos de desarrollo antes de plantearse la participación de personas que retornan en tales proyectos. En circunstancias idóneas, esto dará lugar a un memorando de entendimiento o un acuerdo marco en el que se establezca un componente de participación en la financiación de los gastos y la inclusión de objetivos de reintegración estratégicos en la fase inicial de diseño del proyecto. En cualquier caso, probablemente sea más eficaz colaborar con proyectos externos de desarrollo local si se trabaja en programas amplios de reintegración con un gran número de personas que retornan, pues ello reduce al mínimo el número de asociaciones necesarias.

En los casos en que no existan proyectos desarrollo económico local o los proyectos existentes no se ajusten a los objetivos del programa de reintegración, la principal organización encargada de la reintegración puede poner en marcha un nuevo proyecto de desarrollo económico local. En estos casos, es muy importante que la organización identifique a los agentes locales pertinentes y ponga en marcha el proyecto utilizando un enfoque participativo desde el diseño hasta la implementación (*consulte el estudio de caso 9, a continuación, para obtener un ejemplo*).



### Estudio de caso 9: Iniciativas de estabilización comunitaria en el Níger

El cambio climático y la desertificación son factores de expulsión de la migración que pueden incrementar la tensión entre las poblaciones locales conforme los recursos se vuelven más escasos. Al abordar cuestiones ambientales, sociales y económicas, la restauración de las tierras degradadas genera un efecto dominó.

Este es el caso de la región de Agadez, en el Níger, donde las iniciativas de estabilización comunitaria crean oportunidades de empleo para los locales y las personas que retornan y mitigan posibles conflictos proporcionando a las comunidades tierras cultivables y puntos compartidos de abastecimiento de agua.

A raíz de las recomendaciones de un estudio de viabilidad sobre restauración de tierras y acceso al agua, las autoridades locales se dispusieron a localizar parcelas de tierra degradada. Doscientas hectáreas de tierra fueron restauradas a través de actividades de efectivo por trabajo realizadas por más de 150 personas durante la estación de lluvias, y se plantaron 60.000 árboles. También se construyeron más de 100.000 pozos de captación de agua para recolectar y conservar agua de lluvia y crear un entorno propicio para los cultivos.

En coordinación con las autoridades locales y los líderes de la comunidad, se seleccionaron beneficiarios jóvenes (personas que habían retornado, jóvenes en situación de riesgo y antiguos traficantes) residentes en Agadez y a cada uno de ellos se le asignó una hectárea de tierra.

Los beneficiarios participaron en una capacitación para el desarrollo de competencias organizada por la Dirección Regional para la Agricultura y recibieron un kit de semillas y materiales para iniciar sus actividades. A lo largo del proyecto, se les asignó una prestación mensual de 60.000 francos CFA para hacer frente a la fluctuación de los ingresos producida por las inestables condiciones climáticas.

Para ampliar el alcance de la intervención, el emplazamiento agrícola también se utiliza actualmente como centro de capacitación para los más de 500 migrantes de África Central que pasan por la Oficina de la OIM en Agadez. Estos migrantes adquieren allí competencias transferibles antes de regresar a sus países.

La Oficina de la OIM en el Níger estableció un comité local de supervisión técnica compuesto por servicios técnicos comunales y regionales para supervisar y apoyar las actividades de campo realizando recomendaciones durante las visitas sobre el terreno y las entrevistas con grupos de beneficiarios.

Los proyectos existentes basados en la comunidad generalmente adoptan la forma de proyectos de desarrollo local. Este tipo de proyectos se centran principalmente en reducir la migración irregular y mejorar las condiciones locales de vida, los medios de vida y la prestación de servicios. Aunque las personas que retornan a veces son beneficiarias de proyectos de desarrollo local, pocas veces se fomenta su participación en la fase de diseño del proyecto y no se suelen tener en cuenta sus necesidades específicas.

Este tipo de proyectos ofrecen menos garantías en cuanto a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas que retornan, en comparación con las iniciativas centradas específicamente en este grupo poblacional. Por ello, es particularmente importante que el personal de reintegración conozca cada proyecto en profundidad, así como los sectores a los que se dirigen, para vincular a las personas que retornan con proyectos adecuados en los que se satisfagan sus necesidades de asistencia e intereses individuales. Por un lado, es muy complicado preparar estos proyectos en la fase previa al retorno porque la asignación eficaz de proyectos exige un conocimiento exhaustivo de las competencias, necesidades e intereses de la persona que retorna, así como una idea precisa del proyecto, sus objetivos y sus grupos de beneficiarios. Por otro lado, los proyectos de desarrollo local son especialmente adecuados para la reintegración socioeconómica de los migrantes que retornan sin asistencia para la reintegración. Por ello, es fundamental que el personal de reintegración conozca al dedillo el proyecto de desarrollo local en cuestión para poder decidir qué beneficiarios, si acaso alguno, deben participar en ese proyecto. En el cuadro 3.5, se exponen los criterios de evaluación pertinentes.

**Cuadro 3.5: Proceso de evaluación para la inclusión de personas que retornan en proyectos de desarrollo local existentes**

Tipo de evaluación	Criterio	Descripción de la evaluación
Evaluación de la idoneidad del proyecto para apoyar la reintegración de las personas que retornan	Capacidad	Un proyecto de desarrollo local puede funcionar bien y ajustarse al perfil de las personas que retornan, pero carecer de capacidad suficiente para incorporar a una gran cantidad de beneficiarios. En el caso de que un proyecto solo pueda incorporar a un escaso número de personas que retornan, evalúe la proporción ideal de beneficiarios teniendo en cuenta el uso intensivo de capital que requerirán la supervisión y evaluación de su proceso de reintegración.
	Lugar	Si el proyecto no se implementa directamente en la comunidad de retorno, el equipo de reintegración debe evaluar la accesibilidad del proyecto en términos de costo, tiempo y distancia para las personas que retornan.

Evaluación de la idoneidad del proyecto para apoyar la reintegración de las personas que retornan	<b>Duración</b>	Un proyecto de desarrollo local puede funcionar bien y ajustarse al perfil de las personas que retornan pero no durar el tiempo suficiente para que la reintegración sea sostenible. No suele ocurrir con proyectos autosuficientes o rentables, pero sí con proyectos que requieren un uso intensivo de capital y dependen de fondos procedentes de donantes externos. Sin embargo, algunos proyectos tienen metas concretas (como la construcción de infraestructura local) y reducen la inversión en actividades una vez que alcanzan su objetivo principal. Por ello, es esencial que el personal de reintegración evalúe tanto la duración del proyecto (incluidos sus objetivos) como el modelo y los ciclos de financiación subyacentes para decidir si es adecuado incorporar a personas que retornan al proyecto.
	<b>Adecuación de los ingresos</b>	La principal organización encargada de la reintegración debe evaluar la adecuación de los ingresos que se prevé que obtengan los beneficiarios como resultado de su participación en el proyecto. En algunos casos, es posible que los nuevos beneficiarios reciban una remuneración diferente a la de los participantes iniciales, por lo que los ingresos previstos pueden ser inadecuados. Algunos proyectos tienen por único objeto proporcionar ingresos complementarios a los habitantes locales y, por lo tanto, no son adecuados como fuente exclusiva de ingresos.
	<b>Sector o sectores y actividades</b>	La principal organización encargada de la reintegración debe poseer un conocimiento exhaustivo del sector o los sectores de interés para el proyecto y la gama de actividades que en ellos se realiza, a fin de vincular a las personas que retornan con ámbitos de actividad adecuados para sus competencias, necesidades e intereses. Esto, a su vez, guarda relación con la evaluación de la capacidad del proyecto, ya que un proyecto puede tener una alta capacidad general de absorción pero carecer de capacidad para integrar a las personas que retornan en funciones o actividades específicas que se correspondan con su perfil.
	<b>Competencias necesarias para las actividades previstas</b>	La principal organización encargada de la reintegración debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las competencias necesarias para las actividades del proyecto. El equipo del proyecto debe realizar visitas sobre el terreno para comprender mejor las actividades previstas, su complementariedad con las competencias, necesidades e intereses de las personas que retornan y el tipo de capacitación que puede ser necesaria.
	<b>Igualdad de género</b>	La principal organización encargada de la reintegración debe exigir que los hombres y las mujeres reciban la misma remuneración y el mismo trato por un trabajo de igual valor en los proyectos en que se subcontratan empresas que dan empleo a personas que retornan. Al integrar un componente de reintegración en este tipo de proyectos, el equipo puede exigir que los hombres y las mujeres reciban el mismo salario y aprovechar la oportunidad para concienciar a las empresas sobre los beneficios del empleo mixto, la igualdad de remuneración y las cuestiones de acoso y abuso sexual.

Evaluación de la idoneidad del proyecto para apoyar la reintegración de las personas que retornan	Criterios de admisión del proyecto	La principal organización encargada de la reintegración debe evaluar los criterios de admisión específicos de los proyectos existentes que influyen en la posibilidad de incluir a las personas que retornan en esos proyectos.
Evaluación de la repercusión de la participación de las personas que retornan en el proyecto o la comunidad local	Repercusión social	La principal organización encargada de la reintegración debe evaluar si los grupos formados en el marco del proyecto están interesados o dispuestos a admitir a migrantes que retornan o si prefieren incorporar a otros miembros de la comunidad antes que a personas que retornan. En todo caso, la organización debe concienciar a los grupos de los proyectos existentes sobre la importancia de incorporar a una o más personas que retornan.
	Repercusión económica	La principal organización encargada de la reintegración puede considerar la posibilidad de asignar al proyecto colectivo una parte de la asistencia individual para la reintegración de una persona que retorna a cambio de que esa persona sea incorporada al grupo como miembro de pleno derecho. Es importante evaluar la repercusión económica prevista de la participación de las personas que retornan en el proyecto, teniendo en cuenta también el régimen de desembolso específico del proyecto.

### Después de la evaluación

Debido a que la principal organización encargada de la reintegración no gestiona los proyectos externos y, por lo tanto, no ejerce un control directo sobre su diseño e implementación (por ejemplo, sobre la metodología y los objetivos), el principal riesgo de utilizar estos proyectos como parte de una estrategia de reintegración es la posibilidad de que tengan una repercusión limitada en las personas que retornan y su reintegración socioeconómica. No obstante, este riesgo puede mitigarse con información completa sobre el proyecto y su contexto, así como sobre las competencias, necesidades e intereses de las personas que retornan.

### 3.3.3 Actividades de apoyo financiero a nivel comunitario

Cuando sea posible, la asistencia económica a nivel comunitario, al igual que la asistencia económica individual (*consulte las secciones 2.4.4 y 2.4.5*), debe combinarse y complementarse con apoyo financiero, como actividades de capacitación y asesoramiento sobre alfabetización financiera, programas de microahorro, planes de inversión colectiva y préstamos colectivos.

La creación de **grupos de apoyo financiero** puede facilitar la reintegración de las personas que retornan, proporcionar seguridad adicional a las personas que no han migrado y a quienes lo han hecho y promover el establecimiento de vínculos sociales. Los grupos de apoyo financiero deben crearse con el fin de mejorar el uso productivo de la capacidad de ahorro de las comunidades locales y los migrantes que retornan, el acceso a crédito y el uso de remesas. Un grupo local de apoyo financiero puede prestar apoyo financiero a sus miembros de diferentes maneras:



- **Planes de inversión colectiva.** Para las personas que retornan y los miembros de la comunidad con capital disponible, los grupos de apoyo financiero pueden proporcionar medios eficaces para reunir capital para inversiones colectivas. Los miembros de los grupos de apoyo financiero deben recibir capacitación para proporcionar asesoramiento e información sobre oportunidades financieras al resto de miembros, incluso sobre proyectos productivos puestos en marcha a nivel regional por personas que no han migrado y migrantes que han retornado. En el marco de determinados programas, las inversiones pueden complementarse con el apoyo que prestan gobiernos locales, donantes internacionales y otras terceras partes. La principal organización encargada de la reintegración o sus asociados deben desempeñar una función de supervisión, concertar y fortalecer asociaciones con entidades financieras y sociales y controlar la sostenibilidad de las inversiones para adaptar los modelos de inversión a las enseñanzas y las mejores prácticas extraídas.
- **Planes de microcrédito colectivo.** El acceso a servicios financieros y bancarios depende de los criterios de admisión y préstamo (*consulte la sección 3.2*) y las dificultades de las personas que retornan específicamente relacionadas con la migración. Los grupos de apoyo financiero pueden facilitar la creación de grupos de prestatarios, en los que las personas que retornan o quienes no han migrado proporcionan garantías de manera colectiva. Los préstamos colectivos se basan en la responsabilidad compartida y, por lo tanto, animan a los miembros del grupo a utilizar sus vínculos sociales para evaluar, supervisar y exigir el reembolso de los préstamos a sus homólogos. En los contextos de retorno, estos planes colectivos, sin embargo, deben llevarse a cabo con gran diligencia y solo si la principal organización encargada de la reintegración o sus asociados cuentan con capacidad suficiente para vigilar el uso y el reembolso de los préstamos concedidos. La organización o sus asociados también deben poder evaluar el riesgo de deterioro de la confianza intragrupal y prestar apoyo al grupo si surgen problemas de reembolso o impago de préstamos.
- **Planes de ahorro colectivo y programas de microahorro.** Los grupos de apoyo financiero pueden ofrecer planes de microahorro a grupos mixtos (formados por personas que retornan y miembros de la comunidad) que se crean por un período determinado para ahorrar y pedir préstamos de manera colectiva. La principal organización encargada de la reintegración debe ayudar a estos grupos a buscar planes de ahorro adaptados a las condiciones locales y optimizar el uso de capital con fines de ahorro.
- **Grupos de autoayuda.** Los grupos de apoyo financiero pueden adoptar la forma de grupos de autoayuda, en los que las personas que retornan o los miembros de la comunidad que no han migrado ahorran y prestan sus ahorros internamente a otros miembros del grupo en momentos de necesidad. La principal organización encargada de la reintegración debe prestar ayuda a estos grupos a través de capacitación sobre gestión financiera y competencias específicas.

Además de prestar apoyo financiero, estos grupos favorecen los vínculos sociales y ayudan a las personas que retornan a establecer un círculo social. Estos vínculos sociales, a su vez, facilitan las actuaciones colectivas de los miembros del grupo y les permiten coordinar sus inversiones, ahorros y decisiones de reembolso y cooperar en beneficio mutuo. Sin embargo, los planes colectivos deben llevarse a cabo con gran diligencia y solo si la principal organización encargada de la reintegración cuenta con capacidad suficiente para abordar el deterioro de la confianza intragrupal, los impagos y el endeudamiento colectivo.

En los lugares en que se establecen grupos de apoyo financiero, la principal organización encargada de la reintegración debe estudiar la posibilidad de que estos grupos locales proporcionen asesoramiento financiero, planificación presupuestaria y capacitación sobre movilización del ahorro de manera directa (*consulte la sección 2.4.5*).

## 3.4 Asistencia social para la reintegración a nivel comunitario

La asistencia social para la reintegración a nivel comunitario se centra en mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los servicios sociales en las comunidades de retorno. Esta asistencia puede beneficiar tanto a las personas que retornan como a los miembros de la comunidad. Es más adecuada cuando existen barreras físicas, lingüísticas o de otra índole que dificultan el acceso a los servicios sociales en comunidades con una alta tasa de retorno o cuando los servicios que se prestan en estas comunidades no satisfacen las necesidades y vulnerabilidades específicas de las personas que retornan y los miembros de la comunidad.

El módulo 2 ofrece una descripción general de los servicios más importantes para una reintegración sostenible a nivel individual, entre los que se cuentan la vivienda, la educación y la formación, la justicia, la salud y el bienestar y otros servicios de infraestructura pública como el suministro de agua y las carreteras. Además de apoyar el acceso individual a estos servicios, la principal organización encargada de la reintegración puede trabajar para mejorar la disponibilidad y accesibilidad de estos servicios en comunidades específicas con una alta tasa de retorno. Las cuestiones relativas a la prestación de servicios, las redes de derivación y la accesibilidad en más de una comunidad se tratan en el [módulo 4](#).

La asistencia social a nivel comunitario no solo ayuda a las personas que retornan a disfrutar de los servicios que necesitan, sino que también beneficia a otros miembros de la comunidad con necesidades o vulnerabilidades similares. En particular cuando la presión sobre los servicios se produce debido a una gran afluencia de personas que retornan, las intervenciones encaminadas a fomentar la prestación de servicios en comunidades con una alta tasa de retorno pueden ayudar a reducir las tensiones y los motivos de conflicto que surgen cuando grandes grupos de personas retornan a una misma comunidad.

Los perfiles comunitarios y las evaluaciones específicas permiten detectar problemas en la prestación de servicios sociales en las comunidades de retorno o tensiones debidas al acceso limitado a ellos. Los proyectos de reintegración social basados en la comunidad dan mejores resultados cuando se crean en asociación con interlocutores locales y cuando los líderes locales están dispuestos a asumir el proyecto como propio.

A continuación se comentan algunas cuestiones que se deben tener en cuenta para fortalecer la disponibilidad y prestación de servicios sociales a nivel comunitario en los ámbitos más importantes para una reintegración sostenible:

→ **Vivienda y alojamiento.** El retorno de un gran número de personas a una misma comunidad puede ejercer presión sobre la disponibilidad de viviendas para todos los miembros de la comunidad. Los propietarios pueden aprovecharse de las personas que retornan y firmar acuerdos abusivos. En estos casos, la principal organización encargada de la reintegración puede adoptar un enfoque proactivo e informar a los propietarios y otros interlocutores pertinentes (como las autoridades locales) sobre las barreras a que se enfrentan las personas que retornan cuando buscan un alojamiento y cómo mejorar el acceso a la vivienda. Como se explica en la [sección 2.5.1](#), la principal organización encargada de la reintegración puede ayudar a las personas que retornan a encontrar una vivienda proporcionando garantías o avales. Esta opción también existe a nivel colectivo si un grupo de personas que retornan encuentra una vivienda común.

Cuando se produce una falta generalizada de vivienda adecuada en la comunidad, la principal organización puede plantearse ampliar el parque de viviendas para todos los miembros de la comunidad, incluidas las personas que retornan. La organización debe colaborar con las autoridades locales para definir soluciones adecuadas a nivel local, en particular sobre cuestiones como la asignación de tierras, a fin de satisfacer las necesidades de todas las personas que necesitan una vivienda.

→ **Educación y formación.** Como los entornos de educación y formación deben ser seguros y ofrecer protección frente a amenazas o daños, las escuelas y otros centros educativos desempeñan un papel importante en la promoción del bienestar comunitario. La preparación de docentes y formadores para que utilicen técnicas disciplinarias y de solución de conflictos que promuevan la tolerancia y la comprensión puede mejorar tanto la cohesión social y el funcionamiento de la comunidad como las actitudes hacia las personas que retornan y su aceptación.

Los docentes y los formadores deben ser conscientes de las cuestiones que pueden plantear problemas a las personas que retornan en los entornos de aprendizaje (por ejemplo, las dificultades para aprender como resultado de las experiencias angustiantes del pasado y sus efectos en la capacidad de concentración o para asimilar información nueva e interactuar socialmente en un contexto de aprendizaje) y deben ayudar a afrontar estas dificultades en todos los casos, incluso si se trata de personas que no han migrado. En concreto, las escuelas y los centros educativos o formativos deben tener presente que entre los obstáculos a la educación se incluyen los siguientes:

- Los estudiantes desconocen o tienen un nivel bajo de alfabetización en el idioma de instrucción;
- Las tasas de matriculación o los costos asociados son prohibitivos;
- Los estudiantes son colocados en un nivel de aprendizaje que no se corresponde con el suyo;
- Los estudiantes se incorporan a los estudios en mitad del año académico o después de que el programa de formación ha comenzado; y
- La necesidad de adaptarse a un estilo de aprendizaje y educación diferente (por ejemplo, debido a diferencias culturales o pedagógicas).

→ **Salud y bienestar.** El acceso a servicios de salud de calidad y el disfrute de estos servicios suele ser uno de los principales motivos de preocupación no solo de las personas que retornan, sino también de las comunidades. A través de los proyectos, se puede prestar apoyo directo para satisfacer necesidades de salud específicas capacitando a los proveedores de atención de la salud, dotando a los servicios de salud de equipos y materiales o rehabilitando la infraestructura de atención de la salud en comunidades específicas. Al invertir en servicios de salud de calidad, es posible mejorar los resultados en materia de salud de todos los miembros de la comunidad, no únicamente de las personas que retornan. Además, la asistencia basada en la comunidad puede mejorar la calidad de la información sobre los problemas de salud, así como los servicios y el equipo médico. Los documentos informativos sobre los servicios de salud disponibles deben contener información y mensajes que reflejen las preocupaciones comunes y las necesidades de salud de la población local en general, además de las necesidades específicas de las personas que retornan. Esto es particularmente importante cuando existen casos confirmados o sospechas de la existencia de enfermedades infecciosas en una comunidad o subgrupo de población. Los materiales de promoción de la salud deben difundirse ampliamente en formatos e idiomas que las personas que retornan y los miembros de la comunidad puedan comprender, teniendo en cuenta que el nivel de alfabetización de algunos grupos demográficos es menor que el de otros.

→ **Infraestructura pública y seguridad.** El acceso a los servicios normalmente depende de una buena infraestructura y la posibilidad de presentarse físicamente en el lugar donde se prestan los servicios, de

modo que las rutas y los métodos de transporte necesarios para asistir a clase, acudir al médico, tramitar documentos y velar por el resto de elementos de estabilidad social deben ser asequibles y accesibles. Las carreteras deben ser seguras y no exacerbar el riesgo de violencia, explotación y abuso.

Las intervenciones a nivel comunitario para ayudar a reducir los riesgos durante el desplazamiento cotidiano pueden consistir en la construcción o iluminación de carreteras y arcenes especiales a lo largo de carreteras, la promoción del uso de cintas reflectantes en prendas de vestir o mochilas, la provisión de linternas u otros dispositivos, y el uso o la evitación de uniformes identificables. Las iniciativas comunitarias también pueden abarcar el transporte organizado, como los autobuses, el traslado de grupos a pie o “enfoque de mentoría”, o la selección de adultos para acompañar a los niños a la escuela. Una organización comunitaria eficaz puede facilitar todas estas iniciativas.

Los factores ambientales son muy importantes para la estabilidad comunitaria. Al exponerse a retos ambientales como los riesgos naturales, el cambio climático o la degradación ambiental, las comunidades se enfrentan a diversas amenazas, desde los peligros para la seguridad física y la salud hasta la falta de acceso a recursos naturales vitales, como el agua potable. Las intervenciones a nivel comunitario pueden hacer frente a estas amenazas velando por que las comunidades estén preparadas y sean seguras y resilientes a los desastres. Los retos ambientales también pueden abordarse creando “empleos verdes”.

→ **Justicia y derechos.** Las personas que retornan y los miembros de la comunidad pueden tener dificultades para acceder al sistema de justicia o ejercer sus derechos, en particular si carecen de los documentos necesarios para llevar a cabo actos como votar o presentar denuncias o temen repercusiones debido a su estigmatización o marginación en la comunidad. La principal organización encargada de la reintegración puede abordar estos problemas concienciando a los gobiernos locales, los tribunales, las asociaciones de abogados, las fuerzas y cuerpos de seguridad, y otros agentes sobre los obstáculos que afrontan las personas que retornan y otros miembros de la comunidad y buscar soluciones al respecto. Asimismo, la idea de reunir a los miembros de la comunidad, incluidas las personas que retornan, con estos interlocutores para examinar directamente los obstáculos a que se enfrentan puede ser beneficioso para fortalecer la confianza mutua.

### Promoción del acceso a los servicios sociales en la comunidad

La promoción local puede contribuir a abordar las políticas y prácticas discriminatorias que aumentan los obstáculos para la reintegración comunitaria de las personas que retornan. En general, las estrategias de promoción a nivel comunitario deben centrarse en los cambios normativos, las prácticas y todas las decisiones que refuerzan los obstáculos para la reintegración. Estas actividades deben organizarse en colaboración con asociados comunitarios como las organizaciones de la sociedad civil o los gobiernos locales e idealmente llevarse a cabo con el apoyo de la principal organización encargada de la reintegración. Las iniciativas de promoción local pueden ser aún más eficaces si se combinan con las estrategias más amplias de divulgación y movilización comunitaria descritas en la [sección 3.4](#).

Las estrategias de promoción comunitaria pueden dirigirse a las autoridades gubernamentales, las administraciones locales o los principales miembros de la comunidad que tienen la posibilidad de cambiar las políticas o prácticas de prestación de servicios. Estos interlocutores deben identificarse durante el proceso de evaluación de la comunidad ([consulte la sección 3.2.1](#)). A través de las actividades de promoción, siempre se debe fomentar la prestación de servicios importantes sin que medie discriminación por motivos de nacionalidad, etnia, edad, género, discapacidad, orientación sexual u otra índole.



## Estudio de caso 10: Rehabilitación de infraestructuras en El Salvador

El Salvador ha registrado un gran número de casos de retorno de migrantes desde 2015. Entre las principales causas de la migración se han señalado la búsqueda de mejores oportunidades económicas, la violencia general y la fractura social. Ante esta situación, la Oficina de la OIM en El Salvador ha puesto en marcha una estrategia holística de rehabilitación de infraestructuras que incluye el reacondicionamiento de centros de recepción y el restablecimiento de instalaciones comunitarias para promover servicios e infraestructuras comunitarias integrales, accesibles y adaptadas a las necesidades de los usuarios.

En coordinación con el gobierno local, la OIM reacondicionó los centros de recepción de migrantes existentes para mejorar la derivación y la asistencia de las personas que retornan. Después de una evaluación de las necesidades, la Organización elaboró un plan de capacitación de seis meses de duración dirigido a las municipalidades y las comunidades locales para ayudarlas a definir estrategias de reintegración y planes de trabajo. Para mejorar la vinculación entre los servicios públicos y las necesidades de las personas que retornan, la OIM celebró sesiones interactivas de debate con el personal de los centros de recepción, en las que se trataron temas como el retorno y la reintegración, la migración y el desarrollo local y la salud, entre otros. Estas sesiones mejoraron la capacidad de los centros de recepción de prestar asistencia directa (incluidos sesiones de asesoramiento y albergues) y utilizar las evaluaciones individuales para derivar a los beneficiarios a los servicios pertinentes.

Paralelamente, la OIM ayudó a restaurar infraestructuras comunitarias para recuperar espacios públicos y fomentar actividades sociales y la cohesión social. La remodelación de espacios públicos como escuelas, centros comunitarios, campos de deporte y parques ha permitido a los miembros de la comunidad recuperar zonas que habían quedado abandonadas. También se instalaron sistemas de alumbrado y se iluminaron senderos para mejorar el acceso seguro a servicios esenciales como escuelas.

Estas iniciativas se desarrollaron y aplicaron a través de un enfoque participativo orientado a fomentar la colaboración con las comunidades y las municipalidades. Una vez completado el reacondicionamiento, las iniciativas se traspasaron a las autoridades locales. Para consolidar la asunción de responsabilidades, la OIM creó un comité formado por miembros de la comunidad y representantes de las autoridades locales. Este equipo de trabajo funciona como una plataforma de coordinación para programar y poner en marcha actividades en los espacios recuperados que ahora pueden disfrutar todos los grupos.

## 3.5 Asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario

La asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario comprende actividades encaminadas a fortalecer las redes sociales comunitarias para empoderar a los migrantes que retornan y fomentar una mayor aceptación de estas personas dentro de la comunidad. Estas actividades son útiles sobre todo cuando las personas que retornan carecen de vínculos sociales sólidos con las comunidades de retorno o cuando las dinámicas comunitarias no favorecen su reintegración.

Además de ser útiles para la asistencia psicosocial individual, las redes y estructuras sociales comunitarias también son importantes para el proceso de reintegración psicosocial a nivel comunitario. Aunque las personas posean redes sociales en su país de origen, las dinámicas comunitarias a veces no favorecen su reintegración o pueden incluso estigmatizarlas. Además, en la mente de una persona, la migración puede haber producido un vacío que es preciso colmar mediante la interacción y la creación de nuevos contactos con y dentro de la comunidad. La asistencia psicosocial a nivel comunitario tiene por objeto integrar a las personas que retornan en los sistemas de apoyo social de la comunidad fomentando el entendimiento mutuo y la aceptación y limitando su estigmatización. Estas iniciativas benefician a las personas que retornan proporcionándoles vínculos sociales y apoyo para su empoderamiento y favorecen también a las comunidades de retorno, a quienes permiten beneficiarse y aprender de los procesos de reintegración de las personas que retornan.

Los migrantes que regresan con un problema de salud mental cargan con un doble estigma: por un lado, luchan contra los síntomas y la discapacidad asociados a su afección y, por el otro lado, se enfrentan a los prejuicios de la población en general y, a menudo, de su familia y su comunidad. El apoyo psicosocial que se solicita a la principal organización encargada de la reintegración puede prestarse de manera más eficaz si se involucra a las familias y las comunidades, incluso antes del retorno de la persona afectada. Todas las actividades para fomentar la participación de la comunidad que se describen en esta sección también pueden ayudar a luchar contra el estigma relacionado con las enfermedades mentales. Estas actividades consisten, entre otras cosas, en proporcionar información sobre las enfermedades mentales y promover el contacto con la persona afectada. En el [anexo 1](#), se incluye una descripción detallada de los pasos que se deben seguir para prestar apoyo psicosocial en los niveles individual, familiar y comunitario.

El presente capítulo ofrece una descripción general de los diferentes enfoques de asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario.

3.5.1 Actividades de movilización comunitaria

3.5.2 Mecanismos de apoyo entre pares

3.5.3 Redes comunitarias

### 3.5.1 Actividades de movilización comunitaria

Todas las actividades que comprende la Asistencia psicosocial para la reintegración a nivel comunitario apoyan el objetivo más amplio de movilización comunitaria.

La movilización comunitaria tiene por objeto impulsar la inclusividad y una actitud positiva respecto de la reintegración de las personas que retornan utilizando mecanismos para contrarrestar la estigmatización. Se trata de una labor de sensibilización en la que los miembros de la comunidad y los grupos u organizaciones comunitarios planifican y llevan a cabo actividades participativas, ya sea por iniciativa propia o animados por terceros. Entre otras, se incluyen actividades como la concienciación y la creación de compromisos; el análisis de las creencias, actitudes y prácticas actuales de los miembros de la comunidad; la determinación del modo óptimo de superar retos, aplicar planes y supervisar el progreso realizado; y la evaluación de los resultados. A través de su participación en estas actividades, las comunidades establecen las estructuras organizativas y relacionales necesarias y las personas que retornan amplían sus redes de apoyo social, lo que las ayuda a reducir los factores de estrés y mejorar otros aspectos de su vida.

En esta sección, se describen tres tipos de intervenciones comunitarias relacionadas con la movilización comunitaria en el contexto de la asistencia psicosocial para la reintegración:

- La facilitación de mecanismos y sistemas de apoyo entre pares;
- La vinculación de las personas que retornan con los sistemas culturales, recreativos y artísticos existentes y el fomento de dichos sistemas; y
- La promoción y el fomento de eventos y procesos que influyen positivamente en la percepción social de las personas que retornan.



Una técnica eficaz para fomentar la confianza entre los miembros de un grupo y reducir los conflictos intragrupal es el **enfoque de “mi historia”**. En las actividades en que se aplica este enfoque, los miembros del grupo escriben un relato breve sobre sí mismos como respuesta a un conjunto de preguntas personales (por ejemplo, “¿eres organizado/a o más bien desordenado/a?”, “¿qué actividades físicas te gusta hacer?”, “¿cuáles son tus aficiones o pasatiempos?”) y exponen sus relatos a sus compañeros o al resto del grupo. Estas actividades promueven la confianza y la familiaridad en un ambiente que fomenta la sinceridad y el intercambio de información.

Turner, J. e Y. Kim

2005 “Learning About Building Literacy Communities in Multicultural and Multilingual Classrooms”. *Literacy Teaching and Learning*, 10(1):21-41.

Véase también:

Huddy, S.

2015 Vulnerability In The Classroom: Instructor’s Ability To Build Trust Impacts The Student’s Learning Experience. *International Journal of Education Research*, 10(2).

### 3.5.2 Mecanismos de apoyo entre pares

Los mecanismos de apoyo entre pares utilizan los recursos y las capacidades de la comunidad local (incluso de las personas que retornan) para crear redes de apoyo y abordar la reintegración u otras dificultades. Al aprovechar los recursos existentes, el apoyo prestado no solo es localmente adecuado, sino que también puede perdurar una vez finalizado el proyecto de reintegración.

#### El enfoque de mentoría

Este enfoque se basa en una relación de apoyo entre dos personas con experiencias similares, por ejemplo, un migrante que acaba de regresar y otro que regresó hace ya un tiempo al mismo lugar. Se trata de un método de apoyo psicosocial empoderante que se aplica a través de actividades de capacitación organizadas.

Las personas cuya reintegración ha sido particularmente exitosa, las personas con experiencia en participación comunitaria o las personas con perfiles específicos (como trabajadores sociales o docentes) pueden actuar como mentores. Estos mentores ofrecen una red de apoyo informal a los recién llegados. Pueden ayudarlos a lidiar con las dificultades del retorno o simplemente actuar como puntos de referencia.

Las redes de mentores pueden establecerse, formalizarse y fomentarse a través de reuniones anuales y sesiones de capacitación, como la capacitación relativa al enfoque de mentoría que señala más adelante. Durante las sesiones de asesoramiento individual, las personas que retornan deben ser derivadas a una red de mentores, si esta red existe y procede hacerlo.

#### → Quién ES un mentor

Un mentor es generalmente un voluntario que se encarga de ayudar a la persona que retorna a adaptarse al contexto de retorno, reduciendo con ello su aislamiento. Los mentores pueden comprender la experiencia de la persona que retorna porque han vivido una situación similar en el pasado. Todos ellos reciben capacitación para desempeñar esta función. Un mentor también puede ser un miembro de la comunidad que no ha migrado pero comprende las necesidades y oportunidades de las personas que retornan.

#### → Quién NO es un mentor

Un mentor no puede ser un gestor de casos, porque el primero actúa de manera más informal que el segundo. El mentor no es un supervisor, porque no dirige ni supervisa el proceso de reintegración de las personas que retornan.

#### → Qué HACE un mentor

El mentor ayuda a los recién llegados a resolver problemas prácticos ofreciéndoles, por ejemplo, información sobre servicios, procedimientos o formalidades, ya que el país puede haber cambiado y quizás la persona que retorna necesite ayuda al respecto. Apoyándose en su propia experiencia personal de reintegración, el mentor fomenta la proactividad de las personas que retornan y contribuye a reducir los obstáculos sociales para la reintegración.

#### → Capacitación de mentores

Además de ser sensible y empático y estar disponible, el mentor debe recibir capacitación sobre aspectos como:

- el tipo de actividades que los mentores y sus mentorados pueden realizar juntos;
- cómo escuchar de manera eficaz (*consulte el anexo 1.A*);



- cómo gestionar y adaptar las expectativas;
- cómo fomentar relaciones igualitarias y respetuosas;
- cómo derivar a las personas que retornan a un servicio u organismo de ayuda;
- cómo prestar primeros auxilios psicológicos (*consulte el anexo 1.C*); y
- cómo poner fin a la relación de mentoría.

#### → **Cómo aplicar un enfoque de mentoría eficaz**

La principal organización encargada de la reintegración, con la ayuda de organizaciones, comunidades y autoridades locales, puede aplicar un enfoque de mentoría eficaz del siguiente modo:

- Reuniéndose con los líderes de las comunidades locales o, si es posible, con todos sus miembros durante eventos colectivos para explicar la función del mentor y su importancia;
- Solicitando voluntarios, idealmente entre las personas que han vivido la experiencia del retorno y han recibido el apoyo de organizaciones o entidades de ayuda. Siempre que sea posible, se deben seleccionar voluntarios de ambos sexos;
- Organizando capacitaciones formales sobre el enfoque de mentoría, en las que se aborden los temas indicados anteriormente. Las capacitaciones deben incluir un período de formación inicial de al menos dos días de duración y actualizaciones anuales;
- Organizando sesiones periódicas de supervisión con los mentores para intercambiar opiniones, abordar los problemas más frecuentes y buscar soluciones;
- Ayudando a las personas que retornan a satisfacer sus necesidades emocionales; y
- Evaluando el enfoque de mentoría de manera periódica reuniéndose con las personas que retornan al final de cada ciclo de mentoría.

#### → **Grupos de apoyo entre pares**

Los grupos de apoyo entre pares constituyen una forma consolidada de apoyo grupal en el que las personas que comparten experiencias de vida similares interactúan y crean conexiones. En el contexto de la reintegración, las similitudes radican en el hecho de que los miembros de los grupos de apoyo entre pares han vivido experiencias de migración similares. En este sentido, los grupos de apoyo entre pares forman una red de apoyo social, emocional, físico y tangible y pueden ayudar a las personas que retornan a sentirse parte de un grupo, superar sus sentimientos de aislamiento social y tender un puente con la comunidad. Según el contexto, se debe evaluar si es adecuado o preferible formar grupos mixtos o grupos con miembros de un solo sexo.

Los grupos pueden formarse de manera espontánea, pero también planificarse y estructurarse a través de un programa. Un grupo estructurado de apoyo entre pares se caracteriza por lo siguiente:

- Se realizan de una a seis reuniones iniciales de una hora, que el grupo puede decidir prolongar hasta un año;
- Idealmente, cada grupo cuenta con entre 8 y 20 participantes. Aunque los recién llegados no deben incorporarse a los grupos existentes, sino formar grupos nuevos, aquí se puede ser flexible en función de las distancias geográficas y la consideración de los vínculos existentes;
- Existe un facilitador experimentado, que puede ser un profesional o una persona que ha retornado y ha recibido capacitación para dirigir grupos de apoyo entre pares;
- Se informa sobre los grupos de apoyo entre pares a las personas que retornan durante las sesiones de asesoramiento;
- Los líderes comunitarios y los miembros de la comunidad son informados e involucrados en la mayor medida posible en las actividades del grupo. Para ello se requiere la aprobación de los líderes comunitarios; y
- Se organizan reuniones de seguimiento en función del interés y la disponibilidad del grupo.

Los objetivos de las reuniones de apoyo entre pares son intercambiar experiencias, tratar temas relacionados con el retorno y la reintegración, y dar y recibir apoyo<sup>31</sup>.



### Estudio de caso 11: Agrupaciones de personas que han retornado a Sri Lanka

En Sri Lanka, muchas personas que retornan han permanecido en el extranjero durante largos períodos de tiempo y tienen escasos vínculos con proveedores, emprendedores y miembros del sector empresarial de su comunidad de origen. Esto puede dificultar la sostenibilidad de sus empresas.

Desde 2007, la Oficina de la OIM en Sri Lanka se ha asociado con CEFE NET Sri Lanka para impartir capacitación sobre el desarrollo de competencias empresariales a los migrantes que retornan desde diversos países y a través de diferentes proyectos de asistencia.

El programa de la capacitación es altamente interactivo y está adaptado a las necesidades, perfiles y competencias de las personas que retornan. La capacitación abarca las diversas fases de establecimiento y expansión empresarial a través de una combinación de cursos de desarrollo de competencias y apoyo práctico. Los cursos están formados por grupos de 20 a 30 personas que retornan.

El programa de la capacitación se ha mejorado recientemente para ayudar a las personas que retornan y se dedican a actividades empresariales similares a formar agrupaciones. Las agrupaciones permiten a las personas que retornan ampliar su capital social y sus redes de pares a través de reuniones periódicas y mecanismos de colaboración. Por ejemplo, las agrupaciones de agricultura y transporte de Jaffna colaboran estrechamente, transportando y vendiendo productos agrícolas. La participación en estas agrupaciones trae consigo beneficios económicos directos, como economías de escala al adquirir bienes o servicios conjuntamente, más ventajas a la hora de negociar con organizaciones de productores o instituciones de crédito, y la posibilidad de intercambiar consejos relacionados con la gestión empresarial y las dinámicas de mercado en general. Las agrupaciones también funcionan como un mecanismo de seguimiento para reducir el riesgo de aislamiento cuando la asistencia llega a su fin y, de esta manera, promueven la sostenibilidad de las empresas.

Los responsables y delegados de cada agrupación, que los miembros eligen por un período de 12 meses, reciben capacitación específica para mejorar sus competencias y conocimientos de liderazgo, establecer relaciones con asociados y proveedores empresariales, mantener un buen espíritu de equipo y ayudar a los miembros de la agrupación que tengan dificultades específicas. La OIM mantiene un contacto periódico con los miembros de las agrupaciones a través de medios sociales y aplicaciones de mensajería.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Céntrese en las zonas con una alta tasa de retorno en las que existan migrantes con intereses empresariales comunes.

31 Para obtener más información sobre cómo organizar estos grupos, consulte la siguiente guía: [www.mind.org.uk/media/17944275/peer-support-toolkit-final.pdf](http://www.mind.org.uk/media/17944275/peer-support-toolkit-final.pdf).

### 3.5.3 Redes comunitarias

Las expresiones culturales, artísticas y físicas pueden desempeñar una función importante a la hora de ayudar a las personas que retornan y las comunidades de retorno a establecer vínculos sociales y combatir la estigmatización social durante el proceso de reintegración. Este tipo de intervenciones parten del reconocimiento de que la cultura, las experiencias, los conocimientos y las competencias de las personas que retornan han cambiado como resultado de su experiencia migratoria y que el hecho de compartir estas vivencias con otras personas puede contribuir a crear redes comunitarias más solidarias. La narración, el teatro, las artes visuales, la música, la danza y el deporte son vehículos eficaces para compartir vivencias y todos ellos pueden influir significativamente en la reintegración, la cohesión social y el bienestar de las personas.

A nivel individual, estas actividades ayudan a aliviar el estrés y la ansiedad y promueven la autoconciencia y la confianza en uno mismo. Dentro de un grupo de personas, permiten crear lazos sólidos y derribar barreras abordando cuestiones complejas a través de metáforas y en lugares seguros. A nivel comunitario, las artes expresivas permiten crear imágenes positivas de las personas que retornan y comprenderlas mejor. Por consiguiente, es importante que el gestor de casos:

- Localice asociaciones formales e informales de teatro, artes visuales, música, danza, deporte y otros colectivos y agrupaciones de interés en las comunidades de retorno;
- Conciencie a estos grupos e interlocutores utilizando información sobre las necesidades y los recursos creativos de las personas que retornan;
- Identifique a las personas con posibles intereses creativos durante las sesiones de asesoramiento;
- Ponga en contacto a las personas que retornan con estos grupos, en función de sus intereses; y
- Apoye iniciativas creativas que fomenten la participación de las personas que retornan a través de subvenciones y publicidad, entre otras cosas.

Aprovechando las asociaciones establecidas a través de derivaciones, o de manera independiente, la principal organización encargada de la reintegración puede apoyar actividades (como exposiciones, lecturas, narraciones, actuaciones o eventos deportivos) en las que se pongan de relieve la creatividad y las competencias de las personas que retornan y las de los miembros de la comunidad. Por ejemplo, los deportes en los que participan tanto personas que retornan como personas que no han migrado no solo congregan a jugadores con diferentes perfiles, sino también a los miembros de la comunidad que se acercan a presenciar el evento. Comprender las preferencias locales por ciertas actividades culturales, artísticas y físicas puede ayudar a decidir qué actividades conviene apoyar.

#### → Narración de historias

La narración de historias es una herramienta eficaz para movilizar a las comunidades y promover la cohesión social en favor de la reintegración de los migrantes que retornan. Es la forma más antigua y sencilla de intercambio de relatos y tiene un gran impacto emocional tanto en los narradores como en los destinatarios. Las historias en las que se relatan experiencias fomentan la comprensión y tienen la capacidad de unir a las personas a través de la narración. Funcionan en un plano emocional profundo y benefician a todos los participantes: no solo aprende el destinatario, sino también el narrador, que toma conciencia del valor de su experiencia y su pasado.

La narración de historias puede estructurarse como una actividad o un evento grupal, en el que participan las personas que retornan, sus familias y las comunidades. Las personas que lo deseen pueden hablar no solo

de los obstáculos, sino también de la valentía, las competencias y las enseñanzas que es posible transferir a la comunidad.

La narración de historias puede realizarse en formato oral o adoptar la forma de un video o una lectura. Un facilitador puede ayudar a las personas que retornan a combinar y compartir sus historias utilizando diferentes técnicas. Los medios digitales desempeñan una función cada vez más importante en la percepción y los resultados de los procesos de migración y permiten difundir las historias de manera amplia y fácil entre diferentes públicos. Una historia digital, con edición de imágenes, sonido, música y voz, no requiere grandes conocimientos o competencias técnicas y puede ofrecer tanto a las personas que retornan como a sus comunidades la oportunidad de adquirir nuevas competencias. Un laboratorio de narración digital de historias puede unir a las personas que retornan y a los miembros de su comunidad y mejorar la cohesión social. Combinando el arte de la narración y la exploración de significados a través de imágenes, las personas que retornan pueden recordar, reconstruir y reproducir sus historias.



Como valor añadido, conviene que en los talleres de narración participen tanto las personas que retornan como los miembros de la comunidad, pues ello permite transmitir e ilustrar no solo las historias de quienes se han ido y han vuelto, sino también de quienes no han migrado.

#### → Puesta en escena de las experiencias de las personas que retornan

La puesta en escena de las experiencias de las personas que retornan a través de obras escritas e interpretadas por ellas mismas es una forma de apoyo psicosocial y una herramienta de movilización comunitaria. Estas obras permiten a las personas que retornan convertirse en protagonistas de sus propias historias. Además, mejoran la sensación de control y reducen los sentimientos de impotencia, además de influir en el público, modificando su percepción sobre la migración de retorno. Bajo la supervisión de un guionista y un director, estos talleres de escritura y actuación pueden fomentar la cohesión social y facilitar la reintegración.

#### → Teatros foros

Otro ejemplo de representación de las experiencias de las personas que retornan son los teatros foros. A través de esta técnica, se expone sobre un escenario un problema sin resolver que afecta a una persona en concreto y se fomenta la participación activa del público. La representación se repite dos veces. Durante la repetición, que dirige un presentador o comentarista (que también debe ser experto en moderación de interacciones), los integrantes del público pueden detener la actuación en cualquier momento, subir al escenario y ocupar el lugar del personaje afectado para mostrar cómo se podría cambiar la situación y producir un resultado diferente. Al romper la barrera entre los actores y el público, el intercambio dinámico sobre el escenario se potencia y tiene efectos transformadores en todas las personas presentes. Además, pueden surgir soluciones prácticas y compartidas a problemas generales.

Generalmente, la representación es el resultado de un taller de pocos días en el que un grupo de personas comparte experiencias similares, como los migrantes que retornan. Los teatros foros sobre problemas que afrontan las personas que retornan pueden concienciar a las comunidades sobre los problemas de este grupo poblacional y ayudar a las personas y sus comunidades a crear lazos y encontrar soluciones de una manera creativa y participativa.



## Estudio de caso 12: Diálogo familiar y comunitario en Ghana

Desde 2016, la Oficina de la OIM en Ghana organiza debates en grupos focales para concienciar a las comunidades y los familiares de las personas que retornan sobre las dificultades del retorno, a fin de que las comunidades y los familiares puedan desempeñar un papel positivo en el proceso de reintegración y eviten contribuir a la estigmatización, marginación y aislamiento de las personas que retornan.

Los grupos focales suelen reunir a unas 20 personas, entre las que se incluyen personalidades influyentes, migrantes que retornan, familias y miembros de la comunidad. Las sesiones comienzan generalmente con una breve explicación del personal de la OIM sobre las razones y las expectativas de la reunión. Si procede, se proporciona información sobre las dificultades a las que se enfrentan las personas que retornan, como la vivencia de experiencias migratorias complicadas, el miedo a retornar con las manos vacías o la sensación de haber decepcionado a la familia y la comunidad. Asimismo, se formulan preguntas para impulsar el debate y orientarlo hacia los temas de mayor interés. Si están dispuestas a hacerlo, las personas que retornan comparten sus experiencias con el resto del grupo.

Estos intercambios ayudan a comprender mejor las dificultades a las que se enfrentan las personas que retornan durante el proceso de reintegración. Los grupos focales proporcionan a las familias y los miembros de la comunidad un entendimiento más profundo sobre el apoyo que pueden prestar a sus familiares y amigos. Los debates ofrecen también una oportunidad para reflexionar sobre cualquier sesgo inconsciente que puede minar la reintegración de las personas que retornan. Como las personas pueden expresar libremente sus sentimientos y compartir sus experiencias con su familia y los miembros de la comunidad, estos grupos focales también cumplen una función catártica y ayudan a las personas que retornan a reconectarse con sus círculos sociales.

Los programas de radio ayudan a publicitar los debates en grupos focales, y la participación de personalidades influyentes y autoridades locales refuerza la asunción de esta actividad como propia.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Organice los debates en grupos focales en zonas muy transitadas o en lugares que sean fácilmente visibles y accesibles.

## RECURSOS ÚTILES

### Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2017 *Voluntary Return and Reintegration: Community-Based Approaches*. Altai Consulting, OIM, Ginebra. Proporciona a los especialistas un gran número de estudios de caso resumidos y mejores prácticas sobre el diseño, la aplicación y la supervisión de proyectos de reintegración en diferentes contextos y entornos.
- 2019 *Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement*. OIM, Ginebra. El manual tiene por objeto proporcionar orientación sobre apoyo psicosocial a las comunidades durante y después de las situaciones de emergencia.
- 2019 *OIM Handbook on Protection and Assistance to Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse*. OIM, Ginebra. Presenta el enfoque programático de la OIM en materia de protección y asistencia a migrantes vulnerables a situaciones de violencia, explotación y abuso. En él se describen la puesta en práctica del modelo y su aplicación en las diferentes fases del proceso migratorio y en los países de origen, tránsito y destino.

### Programa Mundial de Alimentos (PMA)

- 2018 *Environmental and Social Screening Tool (versión de consulta)*. PMA, Roma.

### Side by Side Research Consortium

- 2017 *Developing peer support in the community: a toolkit*. Mind, Londres.

### Samuel Hall/OIM

- 2017 *Setting Standards for an Integrated Approach to Reintegration*. OIM, Ginebra, financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

### Schininà, G., J. Voltaire, A. Ataya y M-A. Salem

- 2011 *“Dye mon, gen mon” (‘Beyond the mountains, more mountains’). Social theatre, community mobilization and participation after disasters: The International Organization for Migration experience in Haiti, after January 2010’s earthquake*. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 16:1, 47-54. Contiene un estudio de caso detallado sobre la utilización de los teatros foros de carácter social en Haití.



MÓDULO  
.....

# LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL ESTRUCTURAL

# 4

## Ideas principales

- La incorporación de las cuestiones relativas a la reintegración en las políticas y estrategias sectoriales y de desarrollo de los niveles nacional y local puede proporcionar un apoyo institucional más amplio para los procesos de reintegración y establecer sinergias con otros sectores.
- El fortalecimiento de las capacidades y los sistemas a nivel estructural fomenta una mayor apropiación, sostenibilidad y repercusión de los programas de reintegración en los niveles individual y comunitario.
- Para aumentar la eficacia de las iniciativas de reintegración, es necesario colaborar y coordinarse con los agentes pertinentes. Esta coordinación debe fomentar estratégicamente la participación de todos los agentes interesados en el país de acogida y el país de origen.
- El establecimiento de sistemas de cooperación internacional claros y coherentes ayuda a todos los agentes a comprender su papel. Además, facilita la normalización de los procesos y procedimientos en beneficio de las personas que retornan, sus comunidades y sus países de origen.



Formuladores  
de políticas



Gestores y  
desarrolladores  
de proyectos



Gestores de casos  
y otros miembros  
del personal



Proveedores  
de servicios



Gobierno  
local



Gobierno  
nacional



Asociados en la  
implementación

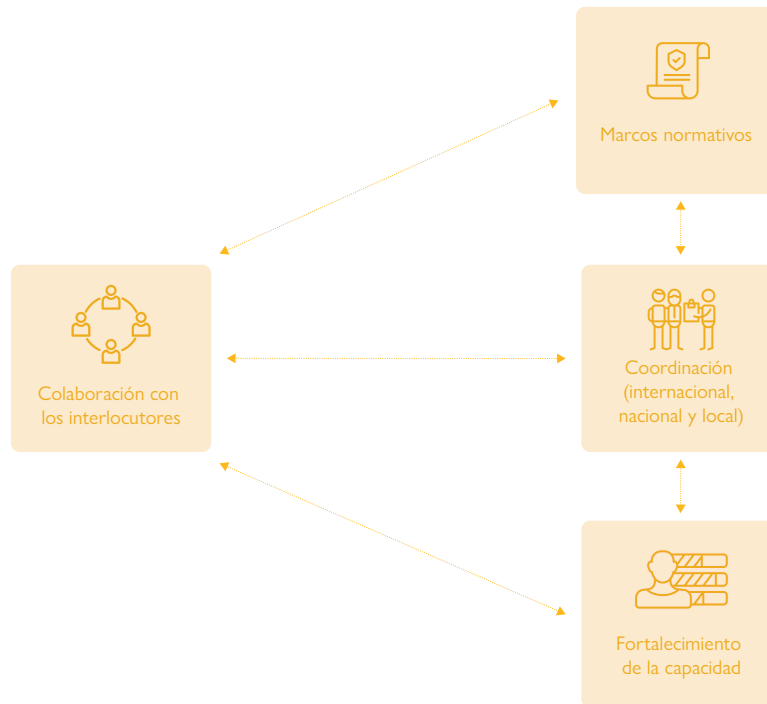


Donantes





## ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN A NIVEL ESTRUCTURAL



- Gestores y desarrolladores de programas
- Gobierno nacional (de acogida y de origen)
- Gobierno local (de acogida y de origen)
- Proveedores de servicios (nacionales)
- Asociados locales
- Donantes

## INTRODUCCIÓN

La asistencia para la reintegración a nivel estructural tiene por objeto crear las condiciones generales políticas, institucionales, económicas y sociales necesarias para que los programas de reintegración sean sostenibles. El refuerzo de la reintegración a nivel estructural requiere la participación y el fomento de la capacidad de los principales interlocutores, el fortalecimiento o la creación de mecanismos de coordinación, el establecimiento de sistemas adecuados de cooperación internacional y la incorporación de las cuestiones relativas a la reintegración en las políticas y estrategias locales y nacionales pertinentes. A fin de establecer las condiciones generales necesarias para que la reintegración sea sostenible, el apoyo estructural debe iniciarse con la puesta en marcha de los programas de asistencia para la reintegración, y se debe continuar prestando atención a los aspectos estructurales mientras dure la asistencia. Es particularmente importante prestar atención a las condiciones políticas, institucionales, económicas y sociales generales que fomentan una reintegración sostenible cuando los países registran un gran número de retornos.

Los factores estructurales que influyen en la reintegración están relacionados con las condiciones políticas, económicas y sociales de carácter local, nacional e internacional. Estos factores determinan el modo en que se deben elaborar las estrategias de reintegración sostenible y el tipo de asociaciones que se deben movilizar para prestar apoyo a las personas que retornan y sus comunidades. La existencia de mecanismos de coordinación eficaces y de políticas y estrategias orientadas a las personas que retornan, así como la capacidad y la participación de los agentes pertinentes en los países de origen y acogida, son todas condiciones que influyen en la capacidad de una persona que retorna de reintegrarse satisfactoriamente.

La cantidad y el alcance de las intervenciones estructurales de un programa de reintegración dependen de las capacidades existentes en el país de origen y las necesidades de las personas que retornan y sus comunidades. Cuando los retornos o las necesidades de las personas que retornan son limitados o cuando existen servicios sociales consolidados, las intervenciones estructurales pueden centrarse en la realización de derivaciones a estructuras existentes.

Sin embargo, en los países de origen en que las capacidades e infraestructuras no son suficientes para ofrecer a las personas que retornan y la población local el nivel de servicios necesario para una reintegración sostenible, quizás sea preciso prestar apoyo normativo, técnico y material (a instituciones públicas, al sector privado y a la sociedad civil). La capacidad estructural existente y las necesidades de las personas que retornan y sus comunidades pueden determinarse durante las evaluaciones iniciales del contexto, la persona y la comunidad (*consulte las secciones 1.4.2, 2.2 y 3.2*).

Este módulo proporciona orientación para fortalecer los sistemas locales, nacionales e internacionales de cooperación, gobernanza, coordinación y provisión de servicios que fundamentan la prestación de asistencia para la reintegración. Abarca la colaboración estratégica, el fortalecimiento de la capacidad y la asunción de responsabilidades de los agentes pertinentes; la elaboración y el fortalecimiento de los marcos de coordinación; el establecimiento o la identificación de modelos eficaces de cooperación internacional; y el fortalecimiento de los marcos y estrategias normativos para favorecer una reintegración sostenible.

## 4.1 Colaboración, fortalecimiento de la capacidad y asunción de responsabilidades de los interlocutores

El hecho de trabajar en estrecha colaboración con agentes y organizaciones fundamentales en todos los niveles contribuye a la sostenibilidad de los programas de reintegración y también refuerza la apropiación nacional y local de las iniciativas de reintegración. La participación estratégica de los interlocutores y el desarrollo de sus capacidades mejora la eficacia de las actividades y promueve la continuidad de las intervenciones en materia de reintegración más allá de la implementación del programa. La existencia de mecanismos de coordinación sólidos en los planos internacional, nacional y local también es fundamental para una reintegración sostenible. Las intervenciones estructurales, que deben comenzar con la planificación y continuar a lo largo de la fase de implementación, deben tenerse en cuenta en todos los programas de reintegración.

A fin de fortalecer las capacidades locales y nacionales de reintegración sostenible, las iniciativas estructurales deben reflejar las necesidades y prioridades señaladas por el gobierno y la sociedad civil en los países de origen. Este tipo de intervenciones pueden consistir en:

- Fomentar y fortalecer las capacidades locales y nacionales para prestar servicios relacionados con la reintegración a través de apoyo técnico e institucional;
- Reforzar el cumplimiento de los derechos de las personas que retornan y la población no migrante en la misma medida a través de servicios de calidad en ámbitos esenciales como la educación y la formación, la salud y el bienestar, el apoyo psicosocial, el empleo y la vivienda;
- Aumentar la sostenibilidad de las intervenciones de reintegración promoviendo la asunción de responsabilidades entre las autoridades locales y nacionales y otros interlocutores en los países de origen; y
- Fortalecer los marcos normativos para promover una migración bien gestionada (*consulte la sección 4.3*).

Teniendo en cuenta estas prioridades, es importante colaborar con los interlocutores pertinentes a través de un enfoque de colaboración específico que permita elaborar estrategias conjuntas para satisfacer las necesidades de reintegración en los niveles individual, comunitario y estructural.

El presente capítulo ofrece una descripción general de la labor fundamental que se realiza con los interlocutores de los programas de reintegración.

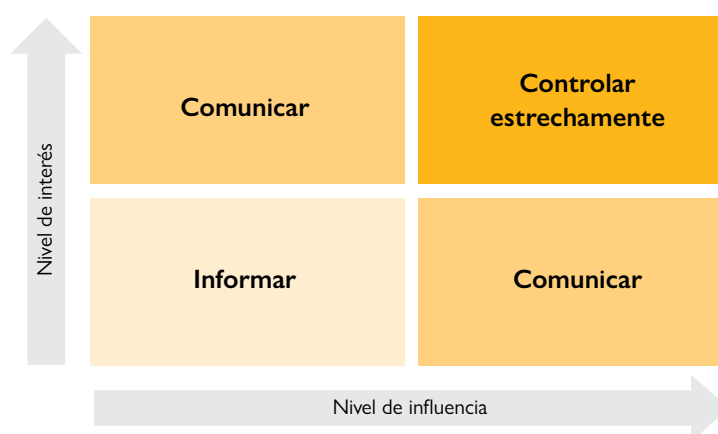
- 4.1.1 Colaboración con los interlocutores
- 4.1.2 Creación y fortalecimiento de la capacidad
- 4.1.3 Establecimiento de mecanismos de coordinación

### 4.1.1. Colaboración con los interlocutores

Atendiendo a la información sobre los interlocutores recopilada durante la fase de diseño (*sección 1.4.2*) y basándose en los objetivos estratégicos del programa de reintegración y en la selección de los interlocutores pertinentes, la principal organización encargada de la reintegración debe definir una estrategia de colaboración y comunicación con cada grupo de interlocutores. Las estrategias de colaboración consisten en explicaciones sobre cómo establecer contacto con un interlocutor y cómo gestionar las relaciones que se establecen con él a lo largo del tiempo. Las estrategias deben adaptarse al perfil específico de los interlocutores y al papel que esos interlocutores tienen previsto desempeñar en el programa. En particular, es fundamental colaborar con las autoridades locales en una fase temprana del programa, habida cuenta de su profundo conocimiento de los servicios locales y su vínculo directo con las personas que retornan y sus comunidades.

Las estrategias de colaboración pueden clasificarse en las siguientes tres categorías, dependiendo del nivel de interés del interlocutor en el programa de reintegración y su influencia en el proceso de reintegración.

**Figura 4.1: Modelo gradual de colaboración<sup>32</sup>**



- **Informar** (prioridad baja): A los interlocutores con un bajo nivel de influencia y escaso interés en la implementación del programa de reintegración, que tal vez solo estén interesados en obtener información sobre el día a día, la principal organización encargada de la reintegración solo debe proporcionar información periódica sobre sus objetivos y actividades, por ejemplo, a través de campañas de concienciación, publicaciones o informes.
- **Comunicar** (prioridad media): Con los interlocutores que presentan un alto nivel de influencia o interés en el programa, la principal organización encargada de la reintegración debe establecer una comunicación bidireccional para ayudarlos a valorar la colaboración establecida. Se debe velar por que participen específicamente en las actividades de reintegración. La comunicación puede lograrse a través de la coordinación (con asociados que puedan proporcionar determinados servicios de reintegración) o mediante invitaciones a participar en reuniones de planificación (sobre actividades comunitarias, por ejemplo) o acceso prioritario a información sobre el programa de reintegración.
- **Controlar estrechamente** (prioridad alta): Para los interlocutores que pueden influir considerablemente en el proceso de reintegración y están muy interesados en colaborar con la principal organización encargada de la reintegración, se debe desarrollar un enfoque de colaboración específico. El enfoque

<sup>32</sup> Texto adaptado de G. de la Mata, "Do you know your stakeholders? Tool to undertake a Stakeholder analysis" (2014).

puede adoptar la forma de un memorando de entendimiento, un proyecto conjunto de desarrollo local con una municipalidad, una asociación público-privada con agentes privados pertinentes, un acuerdo de investigación con una universidad local o reuniones periódicas para armonizar los procesos e identificar sinergias.

Al elaborar planes de colaboración con interlocutores, es importante anticipar su opinión respecto del programa de reintegración.

A continuación, se ofrece una descripción general de las diferentes categorías de interlocutores y sus posibles funciones.

**Cuadro 4.1: Categoría, pertinencia y función de los interlocutores<sup>33</sup>**

Interlocutor	Pertinencia	Posibles funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Autoridades nacionales</li> <li>→ Ministerios</li> <li>→ Organismos gubernamentales</li> </ul>	<p>Las autoridades nacionales son interlocutores primarios porque elaboran las políticas e iniciativas nacionales en las que se enmarcan los programas locales. Son fundamentales para establecer relaciones internacionales con países de acogida, gobiernos asociados y organizaciones internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar el marco legislativo nacional;</li> <li>• Planificar e implementar políticas y proyectos nacionales;</li> <li>• Establecer, gestionar y coordinar instituciones y servicios nacionales para la gestión del retorno y la reintegración;</li> <li>• Respalda iniciativas;</li> <li>• Enlazar con asociados internacionales y locales;</li> <li>• Gestionar los fondos públicos a nivel nacional y proporcionar la financiación y orientación necesarias a otros agentes;</li> <li>• Proporcionar plataformas de coordinación entre múltiples interlocutores;</li> <li>• Delegar la prestación de servicios, incluso a organizaciones internacionales;</li> <li>• Forjar relaciones internacionales con organizaciones internacionales y gobiernos extranjeros.</li> </ul>

<sup>33</sup> Fuentes: Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo (ICMD); *Módulo 1: Gestionar el vínculo entre migración y desarrollo local* (Ginebra, 2015a); ICMD, *Módulo 2: Creación de alianzas de colaboración, cooperación y diálogo sobre MyD a escala local*. (Ginebra, 2015b); Samuel Hall, 2017.

Interlocutor	Pertinencia	Posibles funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gobiernos provinciales y locales</li> <li>→ Interlocutores municipales</li> <li>→ Asociaciones de municipalidades</li> </ul>	<p>Las autoridades locales son importantes porque pueden actuar como enlace entre diferentes agentes locales y entre agentes nacionales y agentes locales. También pueden proporcionar información sobre las prioridades locales y vincular la asistencia para la reintegración con los planes de desarrollo local, los servicios locales y los recursos existentes. En algunos casos, pueden desempeñar una función en la cooperación bilateral a través del establecimiento de marcos de cooperación descentralizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar los marcos locales o regionales para la reintegración;</li> <li>• Transformar las instituciones y los mecanismos de los programas de reintegración en políticas y estrategias locales;</li> <li>• Prestar servicio a las personas que retornan;</li> <li>• Enlazar con agentes subnacionales, nacionales e internacionales;</li> <li>• Proporcionar plataformas de coordinación entre múltiples interlocutores;</li> <li>• Delegar la prestación de servicios;</li> <li>• Elaborar y aplicar planes de desarrollo local y asignar recursos a tal fin;</li> <li>• Gestionar los fondos públicos locales y movilizar fondos públicos y privados;</li> <li>• Empoderar a las personas que retornan, ampliar sus capacidades y apoyar el cumplimiento de sus derechos;</li> <li>• Apoyar la reintegración socioeconómica y psicosocial;</li> <li>• Impulsar el desarrollo económico local;</li> <li>• Actuar como asociados en actividades relacionadas con el medio ambiente;</li> <li>• Promover la participación política de las personas que retornan;</li> <li>• Respalda iniciativas locales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sector privado</li> </ul>	<p>Los agentes del sector privado revisten especial importancia para la reintegración económica porque se trata de empleadores con información privilegiada sobre el mercado de trabajo local. A menudo tienen acceso a una variedad de recursos que no siempre se movilizan en favor de la reintegración, en particular recursos financieros y conocimientos técnicos especializados (<i>consulte la siguiente sección</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear a personas que retornan;</li> <li>• Crear un mercado de trabajo más favorable a la reintegración de las personas que retornan;</li> <li>• Participar en asociaciones público-privadas para apoyar la reintegración;</li> <li>• Asociarse en favor de proyectos de innovación comunitarios;</li> <li>• Ofrecer programas de formación de aprendices;</li> <li>• Ofrecer programas de aprendizaje en el empleo;</li> <li>• Orientar a las personas que retornan a través de programas de mentoría;</li> <li>• Participar como asociados en campañas de concienciación o información.</li> </ul>

Interlocutor	Pertinencia	Posibles funciones
<p>→ Organizaciones no gubernamentales (ONG)</p>	<p>Las ONG son agentes importantes, tanto en el plano nacional como en el local, porque cuentan con redes y un amplio conocimiento local y pueden movilizar a las comunidades y abordar problemas sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y asociarse para prestar apoyo a las personas que retornan y ampliar el acceso a los programas de reintegración;</li> <li>• Sobre todo en las zonas con una alta tasa de retorno en las que la principal organización encargada de la reintegración tiene menor presencia, las ONG pueden proporcionar apoyo económico, social y psicosocial si su capacidad se lo permite;</li> <li>• Utilizar sus redes comunitarias consolidadas;</li> <li>• Llevar a cabo actividades específicas para la reintegración económica, social y psicosocial de las personas que retornan;</li> <li>• Especializarse en ámbitos específicos, como la adaptación al cambio climático o la gestión ambiental;</li> <li>• Participar como asociados en campañas de promoción, concienciación e información.</li> </ul>
<p>→ Organizaciones de la diáspora</p>	<p>Las organizaciones de la diáspora pueden ser importantes porque sus miembros comprenden la experiencia migratoria y tienen acceso a recursos y conocimientos culturales tanto del país de acogida como del de origen. Generalmente, también cuentan con redes sociales en ambos países que les permiten movilizar asistencia para la reintegración (<i>más adelante en esta sección encontrará información adicional al respecto</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información sobre el contexto de retorno para fomentar la participación de las personas que retornan en proyectos comunitarios financiados por la diáspora;</li> <li>• Suavizar el “choque” que experimentan las personas que retornan informándolas de la existencia de redes sociales y económicas antes del retorno y tras la llegada;</li> <li>• Asociarse para prestar un apoyo amplio a las personas que retornan en los países de origen, por ejemplo, a través de inversiones en actividades colectivas de generación de ingresos.</li> </ul>

Interlocutor	Pertinencia	Posibles funciones
→ Asociaciones de migrantes	Las asociaciones de migrantes y otros tipos de asociaciones pueden ser importantes porque sus miembros comprenden la experiencia migratoria y es posible que promuevan la reintegración, aunque sea de manera indirecta, a través de sus proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar proyectos e iniciativas que puedan ser pertinentes para las personas que retornan;</li> <li>• Ayudar a las personas que retornan proporcionándoles información sobre medidas de apoyo locales;</li> <li>• Participar como asociados en campañas de promoción, concienciación e información;</li> <li>• Proporcionar orientación para la reintegración psicosocial de las personas que retornan sobre la base de la experiencia personal de los miembros de la asociación.</li> </ul>
→ Organizaciones internacionales → Gobiernos extranjeros → Otros	Las organizaciones internacionales, los donantes y los gobiernos extranjeros pueden revestir importancia como interlocutores porque contribuyen a los marcos nacionales y formulan recomendaciones al respecto, llevan a cabo sus propias evaluaciones y programas y tienen acceso a recursos y conocimientos técnicos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular los programas de reintegración a otros proyectos de desarrollo en el ámbito local;</li> <li>• Integrar el programa de reintegración en mecanismos y marcos existentes de coordinación de múltiples interlocutores (como el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo);</li> <li>• Enriquecer el análisis de la situación compartiendo información sobre el ecosistema local (interlocutores, procesos y dinámicas socioeconómicas, por ejemplo);</li> <li>• Incorporar los programas en sus sistemas de derivación para servicios relacionados con la reintegración económica, social y psicosocial de las personas que retornan;</li> <li>• Participar como asociados en campañas de promoción, concienciación e información.</li> </ul>
→ Instituciones académicas	Las instituciones académicas pueden ser asociados de gran utilidad porque han realizado o pueden realizar investigaciones y estudios en el contexto local. También cuentan con expertos técnicos e instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las investigaciones y los análisis en los que se fundamentan los programas de reintegración, como las evaluaciones del mercado de trabajo;</li> <li>• Facilitar la reintegración de las personas jóvenes con estudios secundarios más avanzados;</li> <li>• Ofrecer cursos de idiomas.</li> </ul>

Supervisar los resultados de la colaboración con los interlocutores puede proporcionar información sobre cómo ajustar el enfoque y los métodos de colaboración. La supervisión debe basarse en un resumen de las preocupaciones, expectativas y percepciones de los interlocutores, una síntesis de los debates y una lista de productos comunes (decisiones, acciones, propuestas y recomendaciones) acordados durante las



conversaciones preliminares. Unos meses después de la colaboración inicial y tras producirse cualquier cambio significativo, se debe evaluar el progreso en la obtención de productos comunes y adaptar el enfoque de colaboración con el interlocutor si el progreso ha sido insuficiente.

Dependiendo del tipo de relación prevista, considere la posibilidad de formalizar la asociación con el interlocutor. El método de formalización dependerá del tipo de interlocutor. Con los proveedores de servicios, la principal organización encargada de la reintegración generalmente firma acuerdos a largo plazo; en cambio, las asociaciones con autoridades nacionales y locales se suelen formalizar a través de memorandos de entendimiento.



Los interlocutores pueden tener prioridades contrapuestas o recursos limitados y, como consecuencia, no ser capaces de colaborar de la manera prevista por la principal organización encargada de la reintegración. Sin embargo, esto puede cambiar a lo largo del tiempo. Por ello, es importante permanecer en contacto con los interlocutores, incluso con aquellos que no puedan colaborar inicialmente en el programa de reintegración. Su interés de colaboración puede cambiar.

Al determinar qué interlocutores son pertinentes para los programas de reintegración, se suele pasar por alto la posible función del sector privado y las organizaciones de la diáspora. Sin embargo, estos agentes pueden desempeñar una función importante en la promoción de los efectos de la reintegración, tanto en el plano internacional como en el nacional y el local.

### Colaboración con el sector privado

Las asociaciones público-privadas pueden crear oportunidades de medios de vida para las personas que retornan y los miembros de la comunidad y favorecer la integración social. Las iniciativas público-privadas pueden incluir actividades de concienciación sobre la experiencia de las personas que retornan, medidas de inserción laboral, cursos de capacitación y formación de aprendices o prácticas de trabajo.

Las entidades del sector privado generalmente se benefician de la reintegración de las personas que retornan: pueden utilizar la mano de obra y las competencias de las personas que retornan; aprovechar los incentivos financieros por contratar o formar a este grupo de personas; y aumentar la visibilidad de sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial.

Algunas empresas presentes en los países de origen pueden necesitar perfiles específicos que no existen en la población local. Estas empresas tal vez estén interesadas en promover el empleo de las personas que retornan, sobre todo si estas personas poseen competencias adecuadas adquiridas en el país de acogida. Independientemente del interés por contratar a personas que retornan, es importante hacer coincidir las competencias, necesidades e intereses de estas personas con las necesidades de competencias y las cualificaciones solicitadas por las empresas (*consulte también la sección 2.4 sobre la elaboración de planes específicos de reintegración económica*).

Además de servir como posible empleador de personas que retornan, el sector privado puede realizar otras contribuciones positivas a los programas de reintegración. Por ejemplo, el sector privado puede desempeñar una función importante cuando se trata de apoyar y establecer programas de desarrollo de competencias orientados a la demanda o certificar las competencias que las personas que retornan han adquirido en el extranjero. Para más información sobre las actividades que puede llevar a cabo el sector privado, consulte el

*cuadro 4.3.* Las autoridades locales a menudo pueden proporcionar una primera visión general de los agentes del sector privado local que ya participan en actividades relacionadas con los programas de reintegración.

Al concertar asociaciones con entidades del sector privado, compruebe que los asociados del sector estén verdaderamente interesados en colaborar con personas que retornan y exista una relación de confianza entre ellos. Para evitar un desajuste en el enfoque adoptado por una entidad del sector privado respecto de los objetivos del programa de reintegración, los objetivos, las metas y las normas deben comunicarse claramente a todo posible asociado.

El cuadro 4.2 muestra, paso a paso, cómo elaborar una estrategia de colaboración con el sector privado.

**Cuadro 4.2: Elaboración de una estrategia de colaboración con el sector privado<sup>34</sup>**

Paso	Descripción
→ Determinación de las competencias, dificultades y necesidades predominantes de las personas que retornan	Basándose en las evaluaciones de las competencias y las necesidades, determine si el foco debe recaer en la inserción laboral, la formación profesional, el apoyo en especie o el asesoramiento.
→ Identificación y evaluación de las estrategias existentes de colaboración con el sector privado	Identifique las estrategias de colaboración con el sector privado de la organización y sus asociados y evalúe si son compatibles con los objetivos de las intervenciones económicas previstas. Si existen estrategias adecuadas, procure incorporar las actividades de reintegración en esas estrategias en lugar de elaborar estrategias independientes.
→ Identificación de empresas pertinentes	Identifique empresas que puedan apoyar la reintegración de las personas que retornan satisfaciendo las necesidades detectadas (por ejemplo, proporcionando empleo, capacitación, pasantías o programas de formación de aprendices).
→ Identificación de los mecanismos existentes de intermediación laboral	Identifique los mecanismos internacionales, nacionales y locales existentes de derivación e intermediación laboral entre solicitantes de empleo y entidades del sector privado (servicios públicos o privados de empleo, institutos de evaluación de competencias, vías privadas de reconocimiento de competencias, aprendizaje previo).
→ Elaboración y aplicación de una hoja de ruta para la colaboración con el sector privado	Elabore una hoja de ruta para la colaboración con el sector privado que tenga en cuenta las prioridades del proyecto. La colaboración puede abarcar desde la concienciación de las entidades del sector privado sobre la necesidad de apoyar la reintegración socioeconómica de las personas que retornan hasta las subvenciones o incentivos para su reintegración (cofinanciación de salarios a corto plazo o copago de los programas de formación de aprendices, por ejemplo) ( <i>consulte la sección 2.4</i> ).
→ Supervisión y evaluación	Evalúe la repercusión de la colaboración con el sector privado en la reintegración socioeconómica de los beneficiarios basándose en los indicadores de referencia.

<sup>34</sup> Texto adaptado de Samuel Hall, 2017 y OIM, 2015.

Es posible que algunos países de origen cuenten con sistemas nacionales o locales de intermediación laboral, aunque tal vez no se trate de sistemas plenamente funcionales. En los casos en que no exista ningún mecanismo local o nacional de intermediación laboral, se puede considerar la posibilidad de desarrollar una base de datos de solicitantes de empleo si los recursos del programa de reintegración son suficientes. Debido a la gran cantidad de recursos que requiere este tipo de intervenciones, se aconseja asociarse con otras organizaciones o instituciones y concertar acuerdos de cofinanciación.

El cuadro 4.3 ofrece una descripción general de los diferentes tipos de asociaciones con el sector privado que permiten abordar dificultades específicas de la migración de retorno.

**Cuadro 4.3: Dificultades relacionadas con la reintegración que pueden abordarse a través de asociaciones con el sector privado<sup>35</sup>**

Dificultades	Agentes pertinentes del sector privado	Tipo de iniciativa/asociación	Comentarios/Ejemplos
Acceso insuficiente de las personas que retornan a empleos del sector privado	→ Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios por la reintegración de migrantes</li> <li>• Incentivos financieros</li> <li>• Programas de efectivo por trabajo</li> <li>• Programas de mentoría</li> <li>• Elaboración y adaptación de códigos de conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvenciones o incentivos para la integración de las personas que retornan (cofinanciación de salarios a corto plazo, efectivo por trabajo, copago de programas de pasantías o formación de aprendices).</li> <li>• Las autoridades locales pueden difundir códigos de conducta o entregar premios que den publicidad a los empleadores que integren satisfactoriamente a las personas que retornan.</li> </ul>
Falta de competencias certificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Empleadores en los sectores pertinentes</li> <li>→ Centros de desarrollo de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de formación de aprendices</li> <li>• Programas de aprendizaje en el empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo y la certificación de competencias puede lograrse a través de programas subvencionados de formación de aprendices y aprendizaje en el empleo adaptados a los estándares nacionales de competencias del país de origen.</li> </ul>
Resentimiento en las comunidades de retorno	→ Sector de las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de información conjuntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los relatos de reintegración satisfactoria con resultados positivos para la comunidad pueden añadir valor a las campañas.</li> </ul>

<sup>35</sup> Texto adaptado de: ICMD, 2015b ; OIM, 2015.

## Cooperación con la diáspora

La diáspora en los países de acogida es un recurso importante para los programas de reintegración y puede contribuir al éxito de las asociaciones entre interlocutores locales. Las comunidades de la diáspora permiten tender puentes entre el país de origen y el de acogida porque suelen comprender la cultura y el idioma de ambos países. Al mismo tiempo, su conocimiento y conexión emocional con los países de origen las coloca en una posición favorable para invertir en esos países. A fin de aprovechar las posibilidades que ofrece la diáspora para impulsar los programas de reintegración (y el desarrollo socioeconómico en un sentido más amplio) en el país de origen, la principal organización encargada de la reintegración puede ayudar a los interlocutores en el país de origen a establecer contacto con la diáspora. La principal organización encargada de la reintegración también puede ayudar a armonizar las iniciativas de la diáspora con las prioridades locales de reintegración y desarrollo (consulte el cuadro 4.4, a continuación).

**Cuadro 4.4: Apoyo a las autoridades en el país de origen**

Acción	Actividades de la principal organización encargada de la reintegración
Recopilación de información sobre la diáspora	→ Ayudar a los interlocutores en el país de origen a realizar un ejercicio de recopilación de información sobre la diáspora. El resultado debe dar cuenta de las características demográficas y el perfil socioeconómico de la diáspora, la solidez y la naturaleza de los vínculos con el país de origen, las contribuciones y las características socioeconómicas anteriores y actuales de las relaciones bilaterales entre el país de origen y los países en los que reside la diáspora.
Identificación de las comunidades prioritarias de la diáspora	→ Colaborar en la identificación de las comunidades de la diáspora a las que conviene otorgar prioridad en países específicos basándose en su peso demográfico, su participación histórica y actual en el desarrollo socioeconómico del país de origen y la naturaleza y solidez de las relaciones bilaterales entre los países de la diáspora y el país de origen.
Elaboración de estrategias de colaboración con la diáspora	→ Apoyar la elaboración de estrategias para que el país de origen colabore efectivamente con los grupos de la diáspora a los que se ha dado prioridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar la posibilidad de fomentar la participación de la diáspora en procesos de gobernanza de la migración y programas de reintegración, incluso en órganos rectores o grupos interinstitucionales, para fortalecer los lazos con las comunidades de origen;</li> <li>- Crear incentivos o definir medidas fiscales y reglamentarias adaptadas para promover la inversión de la diáspora en proyectos de reintegración en el país de origen;</li> <li>- Promover la participación política en el país de origen;</li> <li>- Promover asociaciones para la prestación de servicios en el país de origen;</li> <li>- Fomentar la participación de ministerios u organismos y embajadas pertinentes.</li> </ul>
Implementación de estrategias de colaboración con la diáspora	→ Ayudar a los países de origen a implementar estrategias de colaboración con la diáspora facilitando el diálogo y el intercambio a través de oficinas de retorno y reintegración en los países de acogida.
Supervisión y evaluación de la colaboración con la diáspora	→ Supervisar y evaluar continuamente la eficacia de las estrategias de colaboración con la diáspora en proyectos de reintegración y realizar los ajustes convenientes en la estrategia.

Los países de origen no siempre cuentan con programas o incentivos específicos para alentar las inversiones de la diáspora. Debido a que la inversión realizada por empresas y emprendedores de la diáspora puede constituir una fuente significativa de inversión extranjera, la principal organización encargada de la reintegración puede animar a las autoridades nacionales y locales a desarrollar modelos de inversión de la diáspora que aprovechen los ahorros de los migrantes para el desarrollo económico local en el país de origen y la reintegración sostenible de las personas que retornan. Entre otras posibles ideas innovadoras, se puede facilitar desde el punto de vista jurídico, financiero y reglamentario la creación de asociaciones entre directivos de empresas de la diáspora y directivos de empresas dirigidas por personas que retornan u otras personas en el país de origen a través de un marco reglamentario claro. Esto puede reducir la asimetría informativa, la incertidumbre y los costos de transacción y, por consiguiente, incentivar la inversión.

Asimismo, las autoridades del país de origen pueden considerar la posibilidad de crear mecanismos que permitan a los gobiernos nacionales y locales complementar las contribuciones de los miembros de la diáspora o las personas que retornan con el fin de financiar proyectos de desarrollo local de carácter comunitario. Dependiendo de la disposición de los inversores de la diáspora a invertir y los posibles obstáculos locales a la inversión, el gobierno también puede optar por proporcionar garantías de seguridad para determinadas inversiones (como crear asociaciones para la prestación de servicios en zonas con una alta tasa de retorno o generar oportunidades de empleo para las personas que retornan y la población local) con el fin de incentivar aún más las inversiones de la diáspora.

### 4.1.2 Creación y fortalecimiento de la capacidad

El fortalecimiento de la capacidad en los programas de reintegración consiste en fortalecer las competencias, estructuras, procesos o recursos de los principales interlocutores para que estos puedan facilitar la reintegración sostenible de las personas que retornan. Ello comprende cualquier interlocutor (internacional, nacional o local) que participe apoyando el proceso de reintegración. Se utiliza sobre todo cuando existen interlocutores que están interesados en apoyar la reintegración pero carecen de la capacidad necesaria para hacerlo.

La creación y el fortalecimiento de la capacidad pueden abarcar las siguientes actividades, que a menudo se llevan a cabo en colaboración con autoridades y organizaciones nacionales y locales:

- Crear y fortalecer estructuras, procesos, mecanismos de coordinación y mecanismos de derivación para una reintegración sostenible;
- Ayudar a las instituciones nacionales a analizar indicadores nacionales para supervisar la reintegración e integrar los indicadores en marcos más amplios utilizados para supervisar la migración y el desarrollo;
- Capacitar y orientar a organismos gubernamentales locales y nacionales, proveedores de servicios y asociados en la implementación para que presten servicios a los beneficiarios de una manera selectiva, accesible y equitativa, de conformidad con sus mandatos;
- Proporcionar fondos o ayuda en especie para equipamiento, infraestructura o personal adicional con el fin de apoyar la prestación o coordinación de servicios;
- Mejorar la coordinación en materia de gestión de la reintegración entre agentes internacionales, nacionales y locales;
- Ayudar a los gobiernos locales a desarrollar o fortalecer su capacidad para analizar las cuestiones relativas al retorno y la reintegración en el contexto más amplio de la migración y el desarrollo, y definir y formular prioridades;
- Ayudar a las autoridades locales a colaborar con la sociedad civil.

La creación y el fortalecimiento de la capacidad deben incorporarse en todas las fases de los programas de reintegración y no deben considerarse actividades puntuales. Las autoridades nacionales y locales en el país de origen deben cooperar estrechamente con la principal organización encargada de la reintegración para cerciorarse de que se tengan en cuenta los planes existentes de fortalecimiento de la capacidad y se aprovechen las estructuras de coordinación en las diferentes instancias gubernamentales (*consulte el estudio de caso 13, que encontrará a continuación, para conocer un ejemplo de cómo la OIM colaboró con las autoridades de Georgia para reforzar el asesoramiento laboral para personas que retornan y desplazados internos*).



### Estudio de caso 13: Inserción y orientación laboral en Georgia

En los países de origen, el limitado conocimiento sobre las oportunidades de contratación y los sectores más prometedores hace peligrar los esfuerzos encaminados a responder adecuadamente a las necesidades del mercado de trabajo y dificulta el acceso al empleo.

En coordinación con las autoridades locales, la Oficina de la OIM en Georgia rediseñó y amplió la red de servicios de apoyo al empleo abriendo nuevos centros de inserción y orientación laboral en seis zonas estratégicas en las que residen muchos desplazados internos y personas que retornan.

La fase inicial de esta iniciativa consistió en evaluar el mercado de trabajo, crear centros de orientación y contratar y capacitar a miembros del personal local para que se desempeñaran como orientadores profesionales. Una vez establecidos, los centros de inserción y orientación laboral comenzaron impartiendo sesiones de información y promoción y elaborando proyectos profesionales individuales.

Un ejemplo de actividad de promoción es la celebración de ferias de empleo (en muchas localizaciones, para incrementar su cobertura). En estas ferias, se proporciona información sobre las necesidades del mercado y el apoyo disponible para la creación de empresas, las empresas emergentes, la formación profesional, el autoempleo y la inserción laboral. Los solicitantes de empleo pueden inscribirse en una base de datos para buscar coincidencias entre sus perfiles y las necesidades de los empleadores. Esta base de datos también facilita el seguimiento. Además, los beneficiarios pueden someterse a evaluaciones de las necesidades individuales para luego ser informados sobre oportunidades de formación profesional u ofertas de empleo.

A fin de complementar la labor de los centros de inserción y orientación laboral, la OIM en Georgia apoyó las iniciativas de las autoridades nacionales para mejorar la empleabilidad de los solicitantes de empleo diseñando nuevos programas de formación profesional para sectores con una alta demanda, capacitando al personal de los centros y renovando y equipando diversos espacios de capacitación.

La gestión de los centros de inserción y orientación laboral correspondió originalmente a la OIM, pero recae ahora en el Ministerio de Salud, Trabajo y Asuntos Sociales.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Reproduzca la idea de los centros de inserción y orientación laboral en los contextos en que el sector de empleo formal es dinámico o se encuentra en auge.
- Capacite al personal de los centros de inserción y orientación laboral para que interactúe con los solicitantes de empleo y se mantenga al corriente de las dinámicas del mercado local, las oportunidades de capacitación y los sectores más prometedores.

El cuadro 4.5 ofrece una explicación general del modo en que el desarrollo de la capacidad puede incorporarse en las diferentes fases del ciclo de programación.

**Cuadro 4.5: Incorporación del desarrollo de la capacidad en los programas de reintegración<sup>36</sup>**

Fase	Actividades de fortalecimiento de la capacidad
Análisis de la situación	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utilizar el análisis de la situación (<i>sección 1.4.2</i>) para llevar a cabo evaluaciones de las capacidades de los interlocutores y determinar sus deficiencias de capacidad;</li> <li>→ Determinar qué interlocutores locales y nacionales pueden apoyar las actividades de desarrollo de la capacidad;</li> <li>→ Comprobar si existen estrategias de creación de capacidad y buscar maneras de incorporar los objetivos relacionados con la reintegración en las iniciativas existentes, en lugar de crear programas de creación de capacidad independientes.</li> </ul>
Objetivos estratégicos y prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dar prioridad a las deficiencias de capacidad relacionadas con la reintegración;</li> <li>→ Sobre la base de estas deficiencias, elaborar iniciativas de creación de capacidad;</li> <li>→ Cuando sea posible, armonizar los resultados y las prioridades nacionales y locales existentes.</li> </ul>
Estrategia de creación de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elaborar un plan de creación de capacidad en el que se resuman los resultados de la evaluación de las capacidades y se señalen todas las prioridades establecidas (<i>encontrará más información a continuación</i>).</li> </ul>
Implementación del plan de desarrollo de la capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar un seguimiento del plan de desarrollo de la capacidad e informar a los interlocutores sobre el progreso;</li> <li>→ Implementar el plan de desarrollo de la capacidad.</li> </ul>
Supervisión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desarrollar la capacidad de recopilación, tratamiento, análisis y difusión datos sobre el retorno y la reintegración;</li> <li>→ Incluir indicadores en el marco de supervisión y evaluación para medir el progreso relativo al desarrollo de la capacidad en la zona de retorno y reintegración.</li> </ul>

Basándose en el análisis de la situación y los resultados previstos del programa de reintegración, la principal organización encargada de la reintegración debe elaborar una estrategia de creación de capacidad que tenga en cuenta las siguientes cuestiones.

- Contexto sociopolítico: ¿Qué factores sociopolíticos plantean problemas para implementar el programa de reintegración (como la resiliencia comunitaria o el clima político)? ¿Cuáles son las cuestiones prioritarias en materia de reintegración y migración?
- Contexto institucional: ¿Qué marcos institucionales y normativos definen las funciones de los interlocutores? ¿De qué manera las decisiones de los principales interlocutores influyen en las políticas y los programas de retorno y reintegración?
- Capacidades: ¿Cuáles son las necesidades y las deficiencias de capacidad de los interlocutores? ¿Quién conoce mejor las buenas prácticas de reintegración en el país de origen? ¿De qué recursos disponen los interlocutores para prestar apoyo al programa de reintegración en el largo plazo?

<sup>36</sup> OIM, 2010.

- Coordinación y rendición de cuentas: ¿De qué modo la estrategia de creación de capacidad permite optimizar la capacidad de los interlocutores para utilizar y aprovechar los sistemas de coordinación e información existentes?
- Recursos: ¿Qué recursos existen para facilitar las actividades de creación de capacidad y reintegración sostenible de cada interlocutor?

La estrategia de creación de capacidad define y prioriza actividades de base empírica y orientadas a objetivos. Contribuye de manera eficaz a abordar las necesidades y los objetivos de los interlocutores en consonancia con los objetivos del programa de reintegración.

La estrategia permite elaborar un plan de acción y ayudar a los interlocutores a decidir qué actividades contribuirán en concreto a los objetivos generales del programa de reintegración y promoverán los objetivos de todas las partes interesadas.

Las actividades de creación y fortalecimiento de la capacidad pueden estar dirigidas a potenciar tanto los aspectos tangibles (activos físicos, competencias técnicas y marco institucional) como los intangibles (competencias sociales, experiencia o cultura institucional) de una institución o un interlocutor, como se explica en el cuadro 4.6, a continuación.

**Cuadro 4.6: Ejemplos de actividades de creación y fortalecimiento de la capacidad**

Aspectos tangibles	Aspectos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apoyar la elaboración de políticas, estrategias y programas nacionales y locales en los que se puedan incorporar las cuestiones relativas al retorno y la reintegración.</li> <li>→ Impartir cursos de capacitación conjuntos o específicos para cada institución, a fin de potenciar la capacidad y los conocimientos de los funcionarios públicos, los miembros del personal o los directivos.</li> <li>→ Si se produce una gran afluencia de personas que retornan, apoyar el desarrollo de mecanismos de coordinación interinstitucionales (acuerdos interinstitucionales, memorandos de entendimiento o comités directivos, entre otros) para los agentes nacionales y locales pertinentes que trabajan en el ámbito del retorno y la reintegración.</li> <li>→ Proporcionar recursos económicos específicos y los activos o equipos necesarios, cuando proceda, para incorporar a las personas que retornan a la cartera de servicios de los proveedores y asociados en la implementación.</li> <li>→ Proporcionar apoyo técnico para revisar los procedimientos operativos estándar y los reglamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apoyar las reuniones de las autoridades gubernamentales, los proveedores de servicios, las organizaciones de la sociedad civil, las entidades del sector privado y otros agentes pertinentes para estudiar maneras de mejorar la coordinación y la cooperación entre interlocutores y fortalecer los vínculos entre agentes.</li> <li>→ Diseñar e implementar programas dirigidos a impulsar las competencias sociales del personal que trabaja con personas que retornan y mejorar la cohesión social.</li> <li>→ Proporcionar material e impartir capacitación para fortalecer los valores institucionales, la cultura institucional y la motivación del personal en relación con las principales cuestiones relacionadas con el retorno y la reintegración.</li> </ul>

En los niveles subnacional y local (como las municipalidades o las comunidades), ponga en marcha actividades de creación de capacidad para producir un mayor efecto en términos de reintegración y mejorar la prestación



de servicios, en particular de una manera que beneficie también a la población local que no ha migrado. En cuanto a las capacidades locales relacionadas con la asistencia para la reintegración, aplique un enfoque multipartito en el que las autoridades locales, los agentes del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil participen de manera activa en todos los pasos del proceso. En este sentido, las actividades de creación de capacidad pueden dotar a las autoridades y otros interlocutores locales de los medios necesarios para incorporar la asistencia para la reintegración en sus ámbitos de especialidad i) apoyando la prestación local de servicios en zonas con un alto retorno, ii) promoviendo la cooperación descentralizada, iii) solicitando fondos nacionales e internacionales pertinentes y iv) fortaleciendo los mecanismos de cooperación entre agentes locales y entre homólogos locales, nacionales e internacionales (*el estudio de caso 14 ofrece un ejemplo de actividad de fortalecimiento de la capacidad en la República de Serbia*).



#### Estudio de caso 14: Fortalecimiento de la capacidad y gestión de la reintegración en la República de Serbia

Diez años después del estallido de la guerra en la antigua Yugoslavia, la República de Serbia alentó a sus ciudadanos en el extranjero a regresar al país. Ante esta situación, la OIM prestó apoyo a las autoridades nacionales para que los planes de acción local dirigidos a refugiados de la antigua Yugoslavia y desplazados internos se adaptaran y tuvieran en cuenta las necesidades de las personas que iban a retornar a Serbia, entre 2001 y 2012.

La Oficina de la OIM en Serbia, en coordinación con el Comité Serbio para los Refugiados y los Migrantes, necesitaba conectar los planes de acción existentes con las necesidades locales. A través de orientación nacional, se establecieron consejos locales de migración como interlocutores para el diálogo político a nivel local.

La Oficina de la OIM en Serbia orientó y asesoró a las autoridades locales para que llevaran a cabo su propia evaluación de las necesidades junto con ejercicios de recopilación de información sobre los servicios de vivienda y medios de vida. A través de un proceso consultivo con autoridades locales específicas, la OIM prestó asistencia técnica para que los planes de acción local se actualizaran, se ampliaran y tuvieran en cuenta a los nacionales que habían decidido retornar al país. A fin de armonizar las medidas locales adoptadas por diferentes municipalidades, se organizaron actividades de intercambio de experiencias en todo el país, y los planes de acción local se agruparon por municipalidades vecinas.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Fomente la voluntad política y el reconocimiento de las comunidades locales, habida cuenta de que estas comunidades pueden facilitar el flujo de actividades.

### 4.1.3 Establecimiento de mecanismos de coordinación

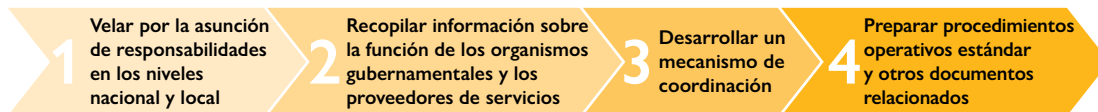
Se requiere un mecanismo eficaz para coordinar las actividades de agentes gubernamentales y proveedores de servicios, como servicios públicos y privados de empleo, institutos de educación y formación técnica y profesional, centros de apoyo para el desarrollo empresarial, instituciones educativas, proveedores de servicios de salud y organizaciones de la sociedad civil. Una estrecha coordinación promueve programas de

reintegración eficaces y sostenibles. Dependiendo del contexto y el alcance del programa de reintegración, los mecanismos de coordinación pueden ser internacionales, nacionales o locales.

En la mayoría de los contextos, es probable que ya exista alguna forma de coordinación gubernamental. Sin embargo, esa forma de coordinación quizás esté dispersa entre varios organismos y oficinas gubernamentales. En algunos casos, es posible que el país de origen cuente con un mecanismo de coordinación específico para cuestiones relacionadas con la migración, incluidos el retorno y la reintegración. En tales casos, el objetivo debe ser fortalecer y unificar las líneas de coordinación dispersas en torno a un único mecanismo de coordinación (que posiblemente ya exista).

No obstante, a veces solo existen mecanismos de coordinación limitados o directamente no existe coordinación entre los agentes de reintegración pertinentes. En estos casos, tal vez sea necesario establecer una nueva estructura de coordinación específica. A continuación, se describen los principales pasos para diseñar, implementar y mantener un mecanismo de coordinación específico.

**Figura 4.2 : Proceso para establecer un mecanismo de coordinación específico en función del contexto**



- 1. Velar por la asunción de responsabilidades en los niveles nacional y local.** La coordinación general de las actividades de reintegración debe recaer en el gobierno del país de origen, a fin de aumentar la asunción de responsabilidades respecto del proceso de reintegración y legitimar el mecanismo de coordinación ante los organismos gubernamentales y otros proveedores de servicios.

Además de las entidades gubernamentales nacionales, las autoridades locales y regionales también son agentes fundamentales para el retorno y la reintegración. Por ello, es necesario que exista una coordinación no solo entre los diferentes agentes del nivel nacional (de manera horizontal), sino también entre los interlocutores nacionales, regionales y locales (de manera vertical). En algunos países, es posible que existan mecanismos verticales de coordinación gubernamental para procesos como la inserción laboral, la atención de la salud, las capacitaciones y los servicios básicos, que pueden utilizarse y fortalecerse en el marco de un mecanismo más amplio de coordinación de la reintegración.

- 2. Recopilar información sobre la función de los organismos gubernamentales y los proveedores de servicios.** La evaluación de los marcos, reglamentos y políticas de prestación de servicios y la información sobre los servicios disponibles (*recopilada durante la fase de diseño de los programas de reintegración; consulte la sección 1.4.2*) deben actualizarse con información sobre los mecanismos de coordinación existentes y sobre la jerarquía y las relaciones que se establecen entre los diferentes organismos gubernamentales y proveedores de servicios. Además, se debe llevar a cabo un cuidadoso análisis para determinar dónde encaja el mecanismo de coordinación desde el punto de vista institucional, es decir, para determinar si se pueden aprovechar los marcos existentes o si es necesario crear marcos nuevos.
- 3. Desarrollar un mecanismo de coordinación adecuado.** Sobre la base de la recopilación de información sobre los proveedores de servicios, ponga en marcha un mecanismo que facilite la coordinación entre los interlocutores nacionales o locales que intervienen en las actividades de retorno y reintegración. Un mecanismo de coordinación puede estar formado por un grupo de trabajo interinstitucional o un comité

interministerial. El mecanismo de coordinación debe i) haber sido aprobado oficialmente por el gobierno del país de origen, ii) estar presidido por la autoridad local pertinente o el ministerio nacional encargado de los asuntos de retorno y reintegración, iii) incluir oficiales de alto rango de cada ministerio y organismo competentes<sup>37</sup>, iv) contar con el apoyo de expertos y representantes de organizaciones internacionales y la sociedad civil.

4. **Preparar procedimientos operativos estándar para los asociados pertinentes en la implementación.** Se debe apoyar la elaboración de procedimientos operativos estándar, instrucciones conjuntas o protocolos conjuntos para todas las instituciones y proveedores de servicios que participan en actividades de reintegración, desde el registro y la evaluación de los beneficiarios hasta su supervisión y evaluación.

Los procedimientos operativos estándar deben incluir:

- **Qué información se transfiere y cómo.** Es importante intercambiar información, en particular datos personales, para una atención y una asistencia eficaces. Sin embargo, la privacidad es de suma importancia. La transmisión de información a otras organizaciones de apoyo debe limitarse a los datos necesarios para facilitar la atención adecuada y específica de la persona que retorna.
- **Información sobre cómo se prestan los servicios y cómo se obtiene el consentimiento del beneficiario.** La persona que retorna debe otorgar su consentimiento para que los servicios de atención compartan información para facilitar las tareas de seguimiento y coordinación<sup>38</sup>.
- **Cómo se realiza el primer contacto.** Detalles sobre el primer punto de contacto de cada organización de derivación, incluido el nombre de las personas de contacto, los periodos de disponibilidad, los tiempos de respuesta, si procede, y los datos del caso que se soliciten con motivo del primer contacto.
- **Información sobre el seguimiento y la continuidad de la asistencia.** Los asociados deben ponerse de acuerdo en cuanto al tipo de asistencia que cada organización puede requerir más adelante y organizar el intercambio de información, por ejemplo, sobre cuestiones sanitarias, prescripciones y regímenes de tratamiento o posibles riesgos de salud, en particular de salud mental, durante el periodo posterior a la derivación.
- **Una estructura documental completa.** La información sobre la asistencia prestada por los proveedores de servicios siempre debe estar disponible y documentarse de manera oportuna, exacta y segura. Los documentos deben incluir los datos de contacto de todos los agentes participantes, detalles sobre las evaluaciones, el plan de asistencia, la supervisión del plan, los resultados de la comunicación con la persona que retorna y los proveedores de servicios que participan en el plan de asistencia, los comentarios de la persona interesada y otros datos pertinentes.
- **Arreglos relativos a los costos.** Esta información debe incluirse en los procedimientos operativos estándar y, si procede, en los acuerdos de capacitación conjunta e intercambio de equipamiento, entre otros.

37 Dependiendo del alcance y las actividades previstas del programa de reintegración, entre los ministerios competentes pertinentes cabe incluir el Ministerio de Interior, para las actividades relacionadas con el registro y la documentación; el Ministerio de Trabajo, para las cuestiones relativas al servicio público de empleo y la educación y formación técnica y profesional; el Ministerio de Salud, para lo que respecta a la atención de la salud; y el Ministerio de Educación, para lo relativo a la reintegración educativa, entre otros.

38 En algunas situaciones específicas, las derivaciones realizadas por un familiar o una organización sin el consentimiento del migrante están justificadas cuando la vida de este último corre peligro, por ejemplo, cuando existe un alto riesgo de suicidio o el migrante presenta una discapacidad mental y no es capaz de otorgar su consentimiento. Estas dos últimas circunstancias solo pueden ser evaluadas por un profesional de la salud mental.

## Mecanismos de derivación

La existencia de un mecanismo de derivación eficaz es fundamental para abordar todo el espectro de necesidades de las personas que retornan.

La principal organización encargada de la reintegración no puede satisfacer todas las necesidades de las personas que retornan, de modo que las organizaciones y los servicios gubernamentales deben estar conectados para poder ofrecer a los migrantes una ayuda integral. Un mecanismo de derivación para personas que retornan puede definirse como un proceso oficial u oficioso de cooperación entre múltiples interlocutores para prestar servicios de asistencia y protección a los migrantes que retornan.

Los mecanismos de derivación generalmente entrañan un ejercicio de recopilación de información sobre los servicios disponibles para las personas que retornan. Este ejercicio determinará la elaboración de memorandos de entendimiento en los que se establecerán las actividades de cada asociado, así como los procedimientos operativos estándar en los que se describirá cómo realizar conexiones —o derivaciones— y, en particular, cómo recopilar, gestionar y proteger los datos recabados. Las organizaciones (u organismos, proveedores y otros) colaboran para crear una red eficaz y responsable que debe funcionar como un único “repartidor” de servicios. Sin embargo, es importante señalar que un mecanismo de derivación no es un documento aislado y puntual, sino un proceso de colaboración que abarca varios pasos del proceso de asistencia.

Los mecanismos de derivación pueden ser locales, por ejemplo, cuando un oficial de casos local deriva a un beneficiario a una clínica para se le realice una evaluación de la salud, a una cooperativa local de viviendas o a una agrupación de solicitantes de empleo activa en la zona. También pueden ser nacionales, en cuyo caso sirven para poner en contacto a las personas que retornan con organizaciones internacionales o nacionales capaces de prestar apoyo o protección a través de su red nacional. Asimismo, los mecanismos pueden ser internacionales, bilaterales o multilaterales. De hecho, algunos países cuentan con métodos oficiales para realizar derivaciones a servicios de otros países, evaluar a los migrantes en otro país o transmitir información sobre ellos a un tercer país.

Para obtener más información sobre el desarrollo y la implementación de mecanismos de derivación (incluidos modelos de formularios), consulte el documento *IOM Guidance on Referral Mechanisms for the Protection and Assistance of Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse and Victims of Trafficking* (2019).



El [módulo 2](#) proporciona orientación a los gestores de casos sobre cómo seleccionar servicios adecuados para cada persona que retorna y realizar derivaciones en el marco de un mecanismo de coordinación.



### Estudio de caso 15: Procedimientos operativos estándar relativos a actividades de reintegración nacional en Côte d'Ivoire

Desde 2016, Côte d'Ivoire ha registrado un gran número de retorno de nacionales, especialmente desde Libia y el Níger. Este hecho sobrecargó las estructuras y capacidades del país, que hasta entonces no había establecido estructuras para prestar asistencia a los nacionales que retornaban. Ante esta situación, el Gobierno de Côte d'Ivoire ha estado colaborando estrechamente con la OIM para establecer procedimientos operativos estándar y mecanismos de coordinación específicos que le permitan prestar asistencia a un mayor número de personas que retornan.

Después de recopilar información sobre los asociados locales y nacionales, bajo el liderazgo del Ministerio de Integración Africana y Ciudadanos de Côte d'Ivoire en el Extranjero (MIAIE, por sus siglas en francés), se estableció un comité de gestión de casos ("Comité de Gestion des Cas") con participación de los ministerios pertinentes, departamentos gubernamentales y una organización de la sociedad civil. A través de este comité, el Gobierno de Côte d'Ivoire adaptó el marco de procedimientos operativos estándar de la OIM para el retorno voluntario asistido y la reintegración al contexto nacional y elaboró un plan nacional de retorno y reintegración.

Estos procedimientos operativos estándar están siendo revisados a nivel ministerial para su aprobación por un consejo de ministros. El plan prevé un enfoque de distribución de la asistencia en el que cada asociado debe prestar asistencia a los migrantes que retornan en función de su presupuesto, capacidad y función.

El comité también gestiona casos y selecciona asociados para la reintegración. Asimismo, se están abordando algunas deficiencias detectadas durante el proceso de recopilación de información. Por ejemplo, se está rehabilitando un centro de recepción en el que las personas que retornan recibirán asistencia de primera mano, incluidos asesoramiento, vivienda de emergencia, kits de medios de vida y efectivo para gastos menores. También se ofrecen sesiones de capacitación sobre protección de menores migrantes a los oficiales de los servicios sociales a fin de prepararlos para responder a las necesidades de muchos niños migrantes.

Se están estableciendo mecanismos similares en 26 países africanos en el Sahel y el lago Chad, el Cuerno de África y África Septentrional a través de la iniciativa conjunta de la OIM y la Unión Europea para la protección de los migrantes y la reintegración de las personas que retornan.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Aproveche los conocimientos especializados, las fortalezas y la cobertura geográfica de cada asociado para fortalecer el sistema.
- Asegúrese de que los mecanismos de coordinación establecidos cuenten con recursos para crear capacidad.

## 4.2 Una cooperación internacional eficaz

Para que los programas de reintegración tengan éxito, es necesario utilizar marcos internacionales que promuevan una cooperación eficaz entre los diversos interlocutores del ámbito de la reintegración. Estos interlocutores son, ante todo, los gobiernos de los países de origen y acogida, en los niveles nacional y local, pero también las organizaciones internacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los agentes privados y las asociaciones de la diáspora en los países de origen y acogida y en otros países. Así pues, es importante elaborar acuerdos y marcos de cooperación adecuados para establecer y mantener sistemas internacionales que favorezcan una reintegración sostenible.

Todos los programas de reintegración requieren algún tipo de modalidad internacional de cooperación para lograr el retorno y la reintegración satisfactorios de los beneficiarios del país de acogida en el país de origen. Sin embargo, el alcance y el grado de cooperación pueden variar considerablemente.

La cooperación internacional para apoyar los programas de reintegración puede abarcar los siguientes componentes:

- Refuerzo de la cooperación entre agentes de los países de origen y acogida;
- Prestación de asistencia para la reintegración en la fase previa al retorno;
- Adaptación de las medidas de reintegración a las necesidades y capacidades de los países de origen;
- Mecanismos para la adaptación de las medidas de reintegración a las necesidades de los beneficiarios individuales; y
- Sistemas de supervisión y evaluación para realizar un seguimiento del progreso y del éxito de las medidas de retorno y reintegración.

El presente capítulo describe en líneas generales una cooperación internacional eficaz y señala las cuestiones que se deben tener en cuenta al respecto.

4.2.1 Establecimiento de marcos de cooperación internacional

4.2.2 Modelos de cooperación internacional

4.2.3 Facilitación de canales de movilidad regulados y seguros

### 4.2.1 Establecimiento de marcos de cooperación internacional

El establecimiento de marcos de cooperación internacional entre los interlocutores de los países de origen y acogida se basa en el mismo proceso y los mismos enfoques que la creación de mecanismos de coordinación en los niveles nacional y local. No obstante, la naturaleza de la cooperación internacional y la mayor variedad de interlocutores participantes hacen que la creación de marcos de cooperación internacional sea más compleja.

→ El modelo de cooperación depende del **tipo de programa de reintegración**. Si bien la implementación de los programas de reintegración puede estar dirigida por una organización externa, también puede recaer directamente en un organismo gubernamental del país de acogida o del país de origen. Aunque los gobiernos de los países de acogida raramente implementan programas de reintegración por su propia cuenta, generalmente desempeñan un papel importante a través de la provisión de financiación y el intercambio de información y estadísticas sobre las dinámicas migratorias.

→ La complejidad de la cooperación internacional también se debe a la **variedad de agentes** participantes. Muchos programas de retorno y reintegración son diseñados como proyectos multipaís a nivel global. Los asociados en el país de acogida necesitan información general completa y actualizada sobre la evolución del contexto, en particular sobre los servicios disponibles, el mercado de trabajo y otros datos sobre el país de origen (*consulte la sección 1.4.2*), para poder ofrecer una planificación y un asesoramiento adecuados a las personas que retornan antes de su partida. Al mismo tiempo, los asociados en el país de origen necesitan información exacta sobre las capacidades y las necesidades de las personas que retornan (*consulte la sección 2.2*) antes de que estas abandonen el país de acogida.

**Figura 4.3: Diagrama de flujo para lograr una coordinación internacional eficaz en los programas de reintegración**



Al establecer un marco de cooperación internacional para programas de reintegración, se deben tener presentes los siguientes aspectos:

→ Habida cuenta de la diversidad de programas de reintegración y la variedad de agentes que participan en ellos, una cooperación internacional eficaz requiere que se establezca un comité directivo específico para elaborar y gestionar un marco de cooperación internacional. Este aspecto reviste especial importancia en el caso de los programas multipaís, en los que se gestionan retornos desde un país de acogida a varios

países de origen o desde varios países de acogida a un solo país de origen. El comité directivo debe estar formado por los siguientes miembros (como mínimo):

- La principal organización encargada de la reintegración;
- El gobierno y/o los donantes del país de acogida (normalmente entidades gubernamentales como ministerios del interior, oficinas de inmigración u organismos nacionales de desarrollo); y
- Los principales asociados en la implementación (generalmente los gobiernos de los países de origen, organizaciones pertinentes de la sociedad civil y organizaciones internacionales presentes en los países de origen y acogida).

El comité directivo debe estar dirigido por una única entidad con plena titularidad y responsabilidad sobre el diseño, la implementación y la supervisión del sistema de cooperación. No obstante, durante la fase de diseño del sistema de cooperación, la principal organización encargada de la reintegración debe consultar con otros miembros del comité directivo, en particular con los gobiernos de origen y acogida y otros asociados pertinentes en la implementación, para tener en cuenta sus preferencias y su capacidad de participación. En muchos casos, es posible que la principal organización encargada de la reintegración ya disponga de sistemas de coordinación coherentes, que pueden adaptarse a las necesidades locales; sin embargo, estos sistemas son relativamente homogéneos en todo el mundo y, como consecuencia, promueven sinergias operacionales regionales e internacionales y facilitan la extracción y el intercambio de mejores prácticas.

→ El comité directivo debe determinar y acordar los principales objetivos del marco de coordinación, entre los que se incluyen los siguientes:

- Prestar un espectro completo de asistencia para la reintegración que abarque desde el periodo anterior a la partida hasta el periodo posterior al retorno;
- Recopilar, almacenar e intercambiar o difundir sistemáticamente información exacta, completa y actualizada sobre:
  - los servicios de asistencia para la reintegración disponibles en los países de acogida y origen;
  - las personas que retornan (perfiles, necesidades, intenciones, medidas de reintegración previas y actuales); y
  - la situación en el país de origen (difusión y circulación de informes y evaluaciones actualizados y pertinentes que describan la situación socioeconómica en el país de origen, incluidos análisis de la situación, evaluaciones de la seguridad, evaluaciones del mercado de trabajo y análisis de mercado);
- Facilitar la cooperación entre proveedores de servicios en los países de acogida y origen a través del intercambio de información, conocimientos, competencias y recursos; y
- Fomentar una supervisión ampliable y descentralizada para realizar un seguimiento del progreso de las personas que retornan y los proyectos colectivos a través de asociados locales en el país de origen.

→ Para alcanzar los objetivos acordados, el comité directivo puede crear un sistema integrado de gestión e intercambio de información. Es importante determinar quién será el propietario y administrador del sistema, definir las especificaciones técnicas y los indicadores que se utilizarán, establecer acuerdos de implementación y procedimientos operativos estándar y elaborar un memorando de entendimiento en el que intervengan todos los interlocutores y que incluya información específica sobre quién estará autorizado a introducir y consultar datos específicos. Todo ello debe acompañarse de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad, así como de mecanismos minuciosos de supervisión y evaluación.





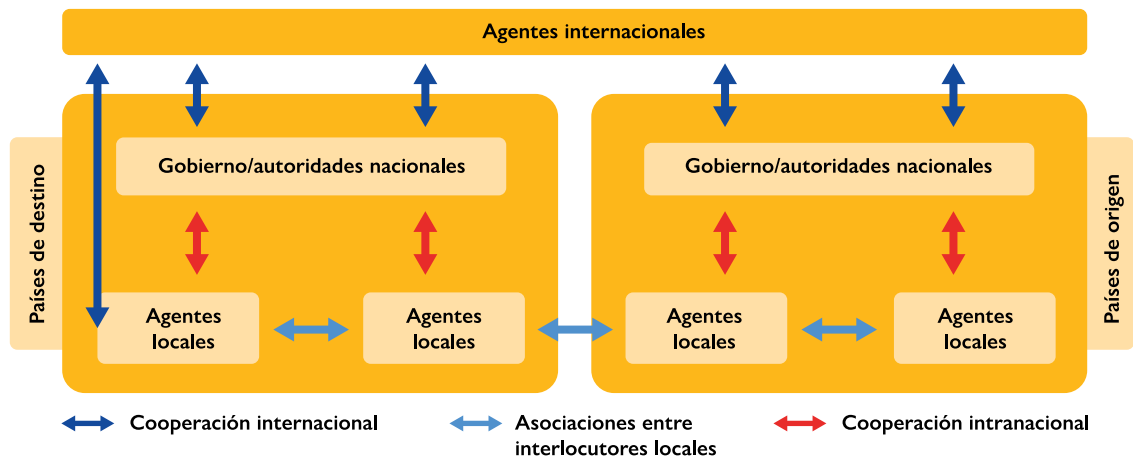
Cuando la principal organización encargada de la reintegración en un país de origen interviene simultáneamente en varios programas de reintegración con múltiples países de acogida, es especialmente importante contar con mecanismos compatibles de gestión e intercambio de información. La existencia de mecanismos de coordinación independientes con diferentes sistemas de intercambio de información y distintos procedimientos operativos estándar para cada programa supondría costos desmedidos y una mayor carga administrativa para la principal organización y desviaría recursos humanos y financieros de la tarea prioritaria de facilitar la reintegración sostenible de las personas que retornan.

## 4.2.2 Modelos de cooperación internacional

Como se ha señalado anteriormente, la elección de un modelo adecuado de cooperación internacional depende del alcance del programa de reintegración y la capacidad y el número de interlocutores participantes. En general, cuanto más amplia y plural sea la red internacional de cooperación, más eficaz, eficiente y sostenible será la implementación del programa de reintegración, ya que se aunarán recursos e información y los diferentes agentes de la red aportarán sus conocimientos técnicos y su capacidad. Sin embargo, es importante señalar que las redes de cooperación más complejas exigen una cantidad de recursos proporcionalmente mayor para lograr una coordinación eficaz entre todos los agentes. Es esencial comprobar que una cambiante red de asociaciones de reintegración en diferentes niveles (internacional, nacional, subnacional y local) no sobrecargue la capacidad del marco de cooperación.

La figura 4.4 proporciona una visión general de las modalidades de cooperación internacional que se pueden utilizar para apoyar programas de reintegración en diferentes niveles.

**Figura 4.4:** Posibles modalidades de cooperación internacional para apoyar programas de reintegración<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Adaptación de ICMD, 2015b.

Las modalidades de cooperación que se muestran en la figura no son exhaustivas, pero ofrecen una idea general de los tipos de cooperación internacional más importantes desde el punto de vista estratégico que pueden utilizarse para apoyar programas de retorno y reintegración:

- **la cooperación internacional**, que comprende la cooperación entre gobiernos, los programas conjuntos de reintegración y los procesos regionales; y
- **las asociaciones entre interlocutores locales**, que abarcan las asociaciones público-privadas, los modelos de cooperación entre ciudades y la colaboración con la diáspora.

Los siguientes apartados ofrecen una visión general de la función de estas diferentes modalidades de cooperación en los procesos de retorno y reintegración y el modo en que la principal organización encargada de la reintegración puede fomentar estas asociaciones.

### Cooperación internacional

La cooperación internacional en el ámbito del retorno y la reintegración puede adoptar diferentes formas, entre otras, las de acuerdos entre gobiernos, programas conjuntos de reintegración y procesos regionales de cooperación.

#### → Acuerdos entre gobiernos

Los acuerdos entre gobiernos de países de acogida y origen pueden proporcionar un valioso apoyo para los programas de reintegración. El apoyo bilateral para la reintegración que prestan los países de acogida puede adoptar diversas formas e incluir programas de desarrollo de competencias, capacitación sobre desarrollo empresarial y servicios de intermediación laboral previos a la partida. Aunque los acuerdos entre gobiernos competen exclusivamente a los interlocutores gubernamentales de alto nivel, la principal organización encargada de la reintegración puede apoyar de diversas maneras el establecimiento de memorandos de entendimiento entre gobiernos para fomentar programas de reintegración:

- Concienciando a los interlocutores de los países de acogida y origen sobre los beneficios de concertar acuerdos entre gobiernos que favorezcan la reintegración. En algunos casos, puede ser necesario concienciar a los interlocutores gubernamentales de los países de origen sobre los beneficios asociados con la firma de memorandos de entendimiento bilaterales entre gobiernos para poner de manifiesto y formalizar su apoyo al retorno y la reintegración. Estas negociaciones bilaterales también pueden utilizarse para estudiar la posibilidad de concertar acuerdos laborales bilaterales que permitan certificar las competencias adquiridas por los migrantes como parte de su experiencia laboral en el país de acogida, a fin de mejorar su empleabilidad tras el retorno al país de origen. Asimismo, se puede abordar la transferibilidad de las prestaciones sociales de las personas que retornan entre el país de acogida y el país de origen.
- Proporcionando conocimientos especializados y mejores prácticas para concertar acuerdos entre gobiernos que incluyan componentes de retorno y reintegración adaptados a las necesidades y oportunidades específicas de los migrantes de cada corredor migratorio.
- Facilitando el diálogo entre los interlocutores de los países de acogida y origen y fomentando el apoyo continuo de estos países a la formalización de modelos de asistencia bilateral.

### → Programas conjuntos de reintegración

A semejanza de los acuerdos entre gobiernos, los programas conjuntos de reintegración con diferentes interlocutores gubernamentales o internacionales pueden adoptar diversas formas:

- Programas conjuntos de reintegración en los que participa la principal organización encargada de la reintegración, un país de origen y varios países de acogida. El hecho de aunar recursos de varios países de acogida genera sinergias y permite realizar economías de escala en el diseño y la implementación de los proyectos de reintegración. Esto favorece la creación de enfoques de reintegración más eficaces y sostenibles tanto a nivel individual como en el comunitario.
- Programas conjuntos de reintegración en los que participa la principal organización encargada de la reintegración, un país de origen y varios organismos y ministerios de un único país de acogida. En algunos contextos, diferentes agentes llevan a cabo actividades de retorno y reintegración de manera paralela y ninguna entidad del país de acogida asume claramente la responsabilidad del proceso global de retorno y reintegración. En estos casos, es fundamental que los diferentes interlocutores se coordinen en todas las fases del programa de reintegración en el que participan para transformar iniciativas paralelas de reintegración en verdaderos programas conjuntos de reintegración. También es esencial establecer marcos integrales de coordinación e intercambio de información. Estos marcos pueden facilitar la creación de un enfoque eficaz y coordinado que englobe a los interlocutores gubernamentales, las personas que retornan y los proveedores de servicios, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos.

### → Procesos regionales de cooperación

Además de los acuerdos entre gobiernos, los procesos regionales de cooperación pueden cumplir una función importante en la provisión de recursos y la armonización de los procesos de retorno y reintegración en los niveles nacional e internacional (*consulte el estudio de caso 16, que se presenta a continuación, para obtener más información sobre el Proceso de Puebla, un mecanismo de cooperación regional sobre migración en América Latina y el Caribe*). La cooperación regional contribuye a la elaboración de programas de retorno y reintegración de diversas maneras: desde la armonización de políticas y procedimientos operativos estándar y la cooperación internacional en materia de asesoramiento previo a la partida hasta la coordinación regional y la asignación de fondos en función de los criterios de desembolso establecidos.



### Estudio de caso 16: El Proceso de Puebla sobre retorno y reintegración

La Conferencia Regional sobre Migración (CRM), que abarca América Central, Norteamérica y la República Dominicana, también conocida como “Proceso de Puebla”, es un mecanismo multilateral no vinculante establecido en 1996 y formado por 11 países miembros. El Proceso de Puebla tiene por objeto fortalecer la cooperación regional en lo relativo a las políticas y acciones relacionadas con la migración.

Desde su establecimiento, el Proceso de Puebla ha servido de plataforma para examinar el retorno y la reintegración de los migrantes y adoptar un enfoque armonizado y coordinado al respecto.

Basándose en las consideraciones estratégicas planteadas en 2014 durante los talleres de consulta dirigidos por los países miembros, los miembros del Proceso redactaron un documento de orientación titulado *Principios orientadores para la elaboración de políticas migratorias sobre integración, retorno y reintegración de la Conferencia Regional sobre Migración*. Este documento establece bases comunes de entendimiento para los formuladores de políticas y una serie de principios que cada país miembro ha acordado adaptar a su legislación y sus políticas nacionales.

Para llevar estos principios a la práctica, la OIM publicó en 2015 un manual para la elaboración de políticas nacionales de reintegración (*Manual for the Drafting of National Reintegration Policies*), dirigido tanto a representantes gubernamentales como a especialistas en reintegración, con el objetivo de que estos elaboraran estrategias nacionales que reflejaran las dimensiones económica, social y psicosocial de la reintegración. Desde entonces, El Salvador ha emprendido un proceso de elaboración de protocolos nacionales, mecanismos de coordinación y otras herramientas para fortalecer el proceso de reintegración de los nacionales que retornan al país.

La cooperación regional en materia de políticas migratorias y gestión de la migración trasciende la mera orientación normativa a nivel nacional. La CRM también ha creado un fondo de reserva para prestar asistencia a migrantes regionales en situación de alta vulnerabilidad, que gestiona la OIM. Este mecanismo regional proporciona apoyo financiero y operacional para migrantes vulnerables que retornan voluntariamente, en particular menores no acompañados y separados, y migrantes cuyas necesidades sobrepasan la asistencia prestada a través de los programas existentes en cada país del Proceso de Puebla.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Establezca una secretaría técnica fuerte para contribuir a la organización y supervisión de las actividades e iniciativas de la Conferencia.

### Asociaciones entre interlocutores locales

Como base de una cooperación descentralizada, se pueden establecer asociaciones internacionales entre interlocutores locales presentes en diferentes países. La cooperación descentralizada se ha convertido en una dimensión importante del sistema de desarrollo internacional y puede abarcar actividades relacionadas con el retorno y la reintegración. Como los agentes locales y regionales se ven directamente afectados por la migración de retorno en sus territorios, a menudo poseen la voluntad política y los conocimientos técnicos

locales necesarios para apoyar proactivamente el retorno y la reintegración. Los principales beneficios de establecer un marco de cooperación descentralizada están relacionados con:

- La proximidad de los agentes locales y regionales a sus ciudadanos y territorios;
- La posibilidad de complementar los marcos y planes de reintegración y las estrategias internacionales, nacionales y locales de migración y desarrollo; y
- Las asociaciones horizontales, que aumentan la asunción local de responsabilidades y reducen las relaciones asimétricas entre agentes generalmente asociados con enfoques verticales y enfoques entre donantes y beneficiarios.

Existen varias formas de asociación transnacional entre interlocutores locales que son especialmente pertinentes para complementar y apoyar los marcos de reintegración. Entre las formas que pueden contribuir a una cooperación descentralizada destacan los modelos de colaboración con la diáspora (*consulte la sección 4.1.1*), las asociaciones locales público-privadas y la cooperación entre ciudades. La principal organización encargada de la reintegración puede apoyar estas diferentes formas de asociación entre entidades locales de maneras específicas con el fin de aumentar sus beneficios para la elaboración de programas de retorno y reintegración.

- **Asociaciones público-privadas establecidas entre agentes privados locales en el país de acogida** (empresas, emprendedores) **y agentes públicos locales en el país de origen** (autoridades locales en las zonas de retorno). Los agentes privados que participan en estas asociaciones público-privadas suelen ser emprendedores de la diáspora presentes en el país de acogida, pero no siempre es así. Para poner en marcha estas asociaciones público-privadas, la principal organización encargada de la reintegración debe:
  - Ayudar a las autoridades locales en las zonas de retorno a establecer contacto con empresas que tengan sede en el país de acogida pero también estén presentes en el territorio de retorno, con el fin de que estas empresas ofrezcan oportunidades de empleo a las personas que retornan (por ejemplo, estableciendo una asociación público-privada para crear una herramienta de intermediación laboral en línea que facilite la contratación de personas que retornan por empresas privadas del país de acogida presentes en el país de origen). La principal organización encargada de la reintegración también pueden funcionar de enlace entre la autoridad local y la cámara de comercio del país de acogida en el país de origen para facilitar la identificación de empleadores adecuados.
  - Ayudar a las autoridades locales en las zonas de retorno a poner en marcha actividades, ferias y plataformas de creación de redes en línea que vinculen a sus diásporas con los programas locales de reintegración del país de origen (*consulte también la sección 4.1.1, sobre cooperación con la diáspora*).
- **Asociaciones público-privadas establecidas entre autoridades locales en el país de acogida y agentes privados en el país de origen**. Estas asociaciones son adecuadas para potenciar múltiples cuestiones relacionadas con la migración y el desarrollo, incluidos el retorno y la reintegración, e influir en ellas. Pueden ayudar a las empresas de los países de acogida a expandirse a los países de origen; facilitar la inversión en los países de origen; y fomentar el empleo en los países de origen. A nivel estratégico, la principal organización encargada de la reintegración también puede asesorar a las autoridades locales, tanto de los países de origen como de acogida, sobre la mejor manera de alinear las medidas de apoyo empresarial con las estrategias y actividades existentes de migración y desarrollo.
- **Asociaciones establecidas entre autoridades públicas locales de los países de origen y los países de acogida (entre ciudades)**. Al igual que en el caso de las asociaciones público-privadas entre interlocutores locales, los beneficios de las asociaciones entre autoridades públicas locales radican en los conocimientos especializados y la inversión política de cada asociado en materia de migración y desarrollo. Los modelos

de cooperación entre ciudades pueden contribuir a mejorar la gobernanza de la migración a nivel local en ciudades situadas en los países de origen y acogida. La principal organización encargada de la reintegración puede aprovechar esta forma de cooperación para favorecer la elaboración de programas de retorno y reintegración. Al colaborar con ciudades de destino y ciudades de retorno, la principal organización encargada de la reintegración puede determinar qué servicios se prestan de manera más eficaz en el país de acogida en comparación con el país de origen. Sobre la base de estos análisis, la organización puede ayudar a las municipalidades de los países de acogida a alinear sus estrategias de fortalecimiento de la capacidad y prestación de servicios con los requisitos de los servicios de reintegración previos a la partida. Asimismo, las asociaciones entre interlocutores locales funcionan como plataformas de diálogo: fomentan la creación de redes para el intercambio de conocimientos públicos y privados y facilitan la incorporación de la migración y la reintegración en los planes de desarrollo local.

### 4.2.3 Facilitación de canales de movilidad regulados y seguros

Aunque excede al alcance del presente manual, las intervenciones estructurales de carácter internacional deben orientarse a promover el diálogo intra e interregional para la creación de canales de movilidad regulados y seguros. En consonancia con la definición de reintegración sostenible, que establece que las personas que retornan deben poder decidir libremente si desean volver a migrar, es necesario iniciar y fomentar un diálogo institucional entre los países de acogida y los países de origen para facilitar la creación de canales de movilidad regulados y seguros.

Esto es especialmente importante cuando la saturación del mercado de trabajo en algunos países de origen no permite absorber a todas las personas que retornan (independientemente de su nivel de competencias). En estas situaciones, la identificación de sectores de interés mutuo entre países de acogida y países de origen, seguida de la impartición de capacitación para el desarrollo de competencias dirigida a personas que retornan y se incorporan a estos sectores, resulta beneficiosa para ambas partes. Cuando las personas que retornan no pueden ser absorbidas por los mercados locales, se deben buscar oportunidades de migración laboral regular que permitan a los mercados internacionales absorber a estos trabajadores. A este respecto, la asistencia para la reintegración (especialmente a nivel comunitario) puede utilizarse para invertir en formación profesional de carácter local y responder a las necesidades tanto de los mercados locales como de los mercados internacionales, lo cual supone vincular la reintegración con la movilidad humana y laboral.

## 4.3 Fortalecimiento de los marcos normativos nacionales

A nivel estructural, la atención debe centrarse en incorporar la reintegración en las estrategias nacionales de migración y desarrollo y las políticas sectoriales pertinentes en el país de origen. Para ello, se deben revisar y actualizar los marcos normativos o formular políticas de desarrollo favorables a la reintegración. Esto es especialmente importante para los países de origen que registran una gran cantidad de retornos.

Para fomentar una reintegración sostenible, es necesario aplicar un enfoque pangubernamental que se refleje en la legislación, las políticas y los programas nacionales y locales. Lo ideal es que la reintegración forme parte de un proceso nacional orientado a la incorporación de las cuestiones migratorias (*consulte el siguiente cuadro*

de texto). Sin embargo, si no existe un proceso más amplio orientado a la incorporación de las cuestiones migratorias, la reintegración puede incluirse en marcos, políticas y estrategias sectoriales pertinentes (*consulte el cuadro 4.8*) en los niveles nacional y local.

El objetivo de incorporar la reintegración en los procesos normativos pertinentes es:

- Adoptar un enfoque más integral respecto de la planificación de la migración, debido a que la migración de retorno, la reintegración y el desarrollo se influyen mutuamente;
- Aprovechar los beneficios de una reintegración sostenible para el desarrollo de las personas y las sociedades de manera sistemática, especialmente cuando existe una gran cantidad de retornos;
- Asignar recursos de manera más eficaz para atender a las prioridades nacionales, incluida la reintegración;
- Facilitar la coordinación entre agentes nacionales y locales en las actividades relacionadas con el retorno y la reintegración; y
- Poner en práctica políticas y acciones coordinadas.



INFORMACIÓN  
DESTACADA

La “incorporación” de la migración o las cuestiones migratorias se define como el proceso por el cual se evalúa la incidencia de la migración en cualquier actividad (o meta) prevista en una estrategia de desarrollo y reducción de la pobreza (OIM, 2010, pág. 16).

Este proceso consiste, entre otras cosas, en incorporar el retorno y la reintegración en la legislación, las políticas y los programas en todos los niveles. Implica tener en cuenta las cuestiones relativas a la reintegración en todas las fases de la planificación del desarrollo, en particular en el diseño, la implementación y la supervisión y evaluación.

Como parte del programa conjunto de las Naciones Unidas para la incorporación de la migración en las estrategias de desarrollo nacional (*La Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo de la ONU*), se han elaborado materiales de capacitación en línea relativos a la *Integración de las cuestiones migratorias en las políticas de desarrollo*, en los que se proporciona más información sobre este proceso.

Siempre que sea posible, las estrategias de incorporación de la migración deben elaborarse en colaboración con los interlocutores más importantes. Esto puede fortalecer el compromiso y aportar mayor claridad a todas las partes interesadas, así como mejorar la relación costo-eficacia a través de posibles acuerdos de participación en la financiación de los gastos. También es importante que los gobiernos de los países de origen y las organizaciones encargadas de la reintegración incluyan sus programas de reintegración en marcos y estrategias de desarrollo. Ejemplo de ello son las estrategias nacionales de desarrollo o los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo, las políticas y estrategias nacionales de empleo, las estrategias de reducción de la pobreza y las políticas migratorias integrales. Las organizaciones internacionales con conocimientos especializados y experiencia en materia de incorporación de la migración en marcos nacionales o internacionales suelen estar bien posicionadas para prestar apoyo a los gobiernos en este proceso. Ello requiere una comprensión exhaustiva de los objetivos y las prioridades de los ministerios competentes, así como un conocimiento de las políticas sectoriales y del modo en que estas se relacionan con la gestión de la migración y la reintegración.

Para incorporar satisfactoriamente el retorno y la reintegración en las estrategias nacionales y locales de migración y desarrollo y otras políticas pertinentes, es necesario que el país de origen cumpla ciertas condiciones previas (*consulte el cuadro 4.7*).

**Cuadro 4.7: Condiciones previas para incorporar satisfactoriamente el retorno y la reintegración en los marcos normativos**

Apoyo normativo sólido de alto nivel	Los agentes políticos de alto nivel deben estar motivados para incorporar el retorno y la reintegración como una prioridad en la agenda del país. Esto ayudará a fomentar la participación activa de los agentes nacionales y locales pertinentes y apuntalará el proceso.
Asunción nacional y local de responsabilidades	El principal agente del proceso de incorporación debe ser el gobierno del país de origen, a fin de que se tengan en cuenta sus prioridades y los resultados sean sostenibles a largo plazo. Siempre que sea posible, se debe fomentar la participación de todas las instancias gubernamentales.
Participación inclusiva con funciones claras	Los principales interlocutores, como los grupos de personas que retornan, los grupos de comunidades de migrantes, los grupos de la diáspora, la sociedad civil, las instituciones académicas, las asociaciones de empleadores y los asociados para el desarrollo, deben asociarse a efectos del proceso de incorporación para aportar diferentes perspectivas, información y datos nuevos, apoyo financiero y social, y financiación. Una participación amplia evita que una única institución gubernamental o unas pocas personas guíen el proceso. La participación inclusiva requiere que se especifiquen claramente las funciones y responsabilidades de cada interlocutor.
Objetivos compartidos	El establecimiento de objetivos compartidos ayuda a evitar que se pongan en marcha programas divergentes. Para establecer y mantener un programa coherente, es necesario promover un planteamiento claro, una actitud transparente y un diálogo periódico entre los interlocutores.
Definir y seguir plazos viables	Si se destina tiempo suficiente a la reflexión, se reúnen datos empíricos y se busca el consenso, se evitará crear expectativas poco realistas y se promoverá la flexibilidad y el aprendizaje a lo largo del proceso.

En la mayoría de los contextos, las condiciones anteriores no se cumplirán plenamente. Sin embargo, algunas de ellas pueden lograrse a través de las actividades de promoción, los conocimientos técnicos y las medidas de fortalecimiento de la capacidad de la principal organización encargada de la reintegración y sus asociados.

Las iniciativas de incorporación en los niveles nacional y local siempre deben seguir un enfoque estructurado. La figura 4.5 ilustra un flujo de trabajo para el diseño, la implementación y la supervisión de un plan de incorporación. Puede utilizarse en los contextos en que se prevea incorporar el retorno y la reintegración en las políticas y estrategias existentes o en aquellos en que los gobiernos tengan previsto (o tal vez decidan en un futuro) elaborar una estrategia o política nueva.



**Figura 4.5: Proceso gradual para incorporar el retorno y la reintegración en las estrategias y políticas de migración y desarrollo**

<b>1. Concienciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe reunir a los principales interlocutores para examinar el propósito y los objetivos del proceso de incorporación con el fin de contribuir a la elaboración de una propuesta de acción.</li> </ul>
<b>2. Ejercicio exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deben determinar los componentes de retorno y reintegración existentes en las políticas sectoriales y los marcos de planificación del desarrollo y evaluar los plazos pertinentes, los principales interlocutores, las dificultades y las posibles maneras de estructurar el proceso.</li> </ul>
<b>3. Definición de objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en definir y priorizar objetivos. Se debe implicar a todos los principales interlocutores y tener en cuenta sus opiniones y prioridades. A ser posible, el proceso de incorporación debe integrarse en los procesos nacionales de planificación del desarrollo.</li> </ul>
<b>4. Planificación de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en elaborar y seleccionar programas y proyectos para alcanzar los objetivos establecidos definiendo sus beneficiarios, especificando las actividades fundamentales que se llevarán a cabo e identificando a los asociados pertinentes.</li> </ul>
<b>5. Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre la base del plan de acción acordado, la entidad responsable debe elaborar un plan de implementación y una estrategia de movilización de recursos para definir los recursos, el proceso de toma de decisiones, las funciones y responsabilidades y la elaboración de informes.</li> </ul>
<b>6. Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan debe revisarse, actualizarse y adaptarse continuamente. Toda política o acción sobre retorno y reintegración implementada pero no incluida en el plan inicial debe incorporarse al plan de acción con el fin de controlar y supervisar todas las actividades a través de un único documento.</li> </ul>

### Posibles oportunidades para incorporar el retorno y la reintegración

La incorporación del retorno y la reintegración no debe limitarse a las estrategias de migración y desarrollo, sino que debe abarcar todas las políticas y estrategias sectoriales que sean pertinentes para la gobernanza nacional del retorno y la reintegración. A continuación, se ofrece una selección de las principales políticas sectoriales y su posible pertinencia para las iniciativas de incorporación del retorno y la reintegración:

**Cuadro 4.8: Posibles oportunidades para incorporar el retorno y la reintegración en diferentes políticas y estrategias**

Política o estrategia sectorial	Posibles oportunidades para incorporar el retorno y la reintegración
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener en cuenta las necesidades y capacidades de las personas que retornan en las políticas y estrategias laborales;</li> <li>Utilizar las competencias y los activos de las personas que retornan en beneficio del mercado de trabajo, los planes de transferencia de competencias y la economía en su conjunto;</li> <li>Elaborar o fortalecer planes para facilitar la reintegración de las personas que retornan en el mercado de trabajo (por ejemplo, a través de programas de obras públicas y el desarrollo de competencias);</li> <li>Armonizar las metas y los objetivos pertinentes establecidos en las estrategias de retorno y reintegración con los expuestos en las políticas y estrategias laborales;</li> <li>Fomentar la coordinación interinstitucional entre las instituciones del mercado de trabajo y las instituciones y agentes relacionados con la migración;</li> <li>Fortalecer la capacidad de los servicios públicos de empleo, las instituciones de educación y formación profesional y los centros de desarrollo de competencias e incluir a las personas que retornan entre los posibles grupos de beneficiarios.</li> </ul>

<p><b>Educación y formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta las necesidades y capacidades de las personas que retornan en las políticas y estrategias de educación;</li> <li>• Apoyar el acceso de las personas que retornan a educación y la creación de entornos de aprendizaje favorables, en particular a través del reconocimiento de certificaciones;</li> <li>• Abordar las limitaciones de las personas que retornan para acceder a educación elaborando directrices de integración escolar, impartiendo clases de idiomas y recuperación y reconociendo la equivalencia de los diplomas obtenidos fuera del país de origen;</li> <li>• Acelerar la expedición de certificados para inscribir o matricular en escuelas y universidades a menores que retornan en edad escolar a zonas con una alta tasa de retorno;</li> <li>• Armonizar las metas y los objetivos pertinentes establecidos en las estrategias de retorno y reintegración con los expuestos en las políticas y estrategias de educación;</li> <li>• Fomentar la coordinación interinstitucional entre las instituciones educativas y las instituciones y agentes relacionados con la migración.</li> </ul>
<p><b>Cuestiones sociales y bienestar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta las necesidades y capacidades de las personas que retornan en las políticas y estrategias sociales y de bienestar;</li> <li>• Apoyar el acceso de las personas que retornan al sistema de bienestar (vivienda social, pensiones, prestaciones sociales) y abordar las limitaciones a las que pueden enfrentarse las personas que retornan para obtener los documentos personales necesarios para acceder a servicios de bienestar (incluidos certificados de nacimiento, matrimonio y divorcio, pasaportes y documentos de identidad);</li> <li>• Apoyar el desarrollo de servicios adaptados a las personas en situación de vulnerabilidad, en particular a través de mecanismos nacionales de derivación;</li> <li>• Fomentar la coordinación interinstitucional entre las instituciones sociales y de bienestar y las instituciones y agentes relacionados con la migración.</li> </ul>
<p><b>Salud y bienestar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta las necesidades y capacidades de las personas que retornan en las políticas y estrategias de salud;</li> <li>• Velar por que las personas que retornan puedan acceder al sistema nacional de atención de la salud en condiciones de igualdad;</li> <li>• Aumentar la capacidad de recepción de los establecimientos de salud en los lugares que presentan una alta tasa de retorno;</li> <li>• Crear nuevos establecimientos de salud o centros ambulantes o consultorios periféricos de atención de la salud en las zonas en que las personas que retornan y las comunidades locales tienen dificultades para acceder a los establecimientos de salud existentes;</li> <li>• Armonizar las metas y los objetivos pertinentes establecidos en las estrategias de retorno y reintegración con los expuestos en las políticas sociales y estrategias de salud.</li> </ul>

<p><b>Género y LGBTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta las necesidades y capacidades de hombres, mujeres, lesbianas, gais, bisexuales, transexuales e intersexuales (LGBTI) que retornan en las políticas y estrategias de género;</li> <li>• Promover las cuestiones transversales y sectoriales de género que se abordan en las políticas o estrategias pertinentes para incluir la situación específica y las vulnerabilidades de las mujeres y las personas LGBTI que retornan a su país;</li> <li>• Reducir las barreras para que las preocupaciones y prioridades de las mujeres y los hombres que retornan se incluyan en los marcos de planificación, presupuestación e implementación con perspectiva de género;</li> <li>• Armonizar las metas y los objetivos pertinentes establecidos en las estrategias de retorno y reintegración con los incluidos en las políticas y estrategias de género.</li> </ul>
<p><b>Medio ambiente y adaptación al cambio climático</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que los programas y proyectos de reintegración sean coherentes con las políticas nacionales pertinentes en materia ambiental, como la gestión de los recursos naturales, la planificación del uso de la tierra, la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo de desastres;</li> <li>• Cuando sea pertinente (si aumenta el número de retornos a una zona específica), incorporar la reintegración en las políticas y planes ambientales (por ejemplo, como respuesta a una mayor demanda de recursos naturales o al aumento del riesgo de desastres);</li> <li>• Explorar posibles sinergias entre actividades de reintegración, estrategias de empleo y objetivos ambientales a través de “empleos verdes”, en particular aquellas dirigidas específicamente a preservar o restaurar el medio ambiente en las comunidades de retorno;</li> <li>• Fomentar la coordinación interinstitucional entre los agentes del ámbito ambiental y los agentes del ámbito de la migración.</li> </ul>
<p><b>Empresas y cuestiones financieras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los criterios para la inscripción de empresas y el acceso a financiación y crédito teniendo en cuenta la situación específica de las personas que retornan;</li> <li>• Llevar a cabo actividades de promoción sobre oportunidades empresariales y financieras, incluso entre los países de acogida y los países de origen, dirigidas a personas que retornan.</li> </ul>

## RECURSOS ÚTILES

### Conferencia Regional sobre Migración (CRM)

- 2014 *Principios orientadores para la elaboración de políticas migratorias sobre integración, retorno y reintegración de la Conferencia Regional sobre Migración*, San José (Costa Rica).

### Iniciativa Conjunta de Migración y Desarrollo (ICMD) de las Naciones Unidas

- 2015a *Módulo 1: Gestionar el vínculo entre migración y desarrollo local*. OIM, CTI y OIT, Ginebra. Ofrece a los especialistas un panorama general completo de las estrategias y mecanismos que pueden utilizarse para impulsar la coordinación y las sinergias entre el desarrollo local y la migración.
- 2015b *Módulo 2: Creación de alianzas de colaboración, cooperación y diálogo sobre MyD a escala local*. OIM, CTI y OIT, Ginebra. Ofrece a los especialistas un panorama general completo de los casos de uso, los criterios, las oportunidades y las dificultades de establecer asociaciones locales con agentes del sector privado y otros interlocutores.
- 2015c *Directrices para la integración transversal de la migración en la planificación del desarrollo local*. OIM, CTI y OIT, Ginebra. Proporciona orientación para incorporar las cuestiones migratorias en los procesos de planificación del desarrollo local.

### Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2010 *Mainstreaming Migration into Development Planning: A Handbook for Policy-makers and Practitioners*. OIM, Ginebra. Proporciona orientación amplia para facilitar estrategias de incorporación de la migración en los procesos de planificación del desarrollo de los países en desarrollo.
- 2019 *IOM Guidance on Referral Mechanisms for the Protection and Assistance of Migrants Vulnerable to Violence, Exploitation and Abuse and Victims of Trafficking*.  
*Manual for the Drafting of National Reintegration Policies* (el manual solo está disponible previa solicitud a la Oficina Regional de la OIM en San José [Costa Rica])

### Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), y Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

- 2018 *Guía informativa sobre políticas de emprendimiento para personas migrantes y refugiadas*. UNCTAD, Ginebra. Este documento interinstitucional ofrece orientación práctica sobre migración y desarrollo empresarial a los formuladores de políticas y los asociados para el desarrollo.

### Samuel Hall/OIM

- 2017 *Setting Standards for an Integrated Approach to Reintegration*. OIM, Ginebra, financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.



MÓDULO

# SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN

# 5

## Ideas principales

- Empiece a planificar las actividades de supervisión y evaluación al principio de la fase de diseño del programa elaborando una teoría del cambio que describa cómo se obtendrán los resultados deseados a través de las actividades previstas y ayude en establecer indicadores para comprobar el progreso y los supuestos del programa.
- Para recopilar datos exactos y oportunos sobre el programa, es fundamental integrar las tareas de supervisión en las actividades y mecanismos del programa.
- Los resultados de los procesos de supervisión y evaluación deben institucionalizarse y ponerse a disposición de quienes los necesiten para fomentar el aprendizaje y mejorar el impacto de los programas en el futuro.



Gestores  
y desarrolladores  
de proyectos



Gestores de casos  
y otros miembros  
del personal

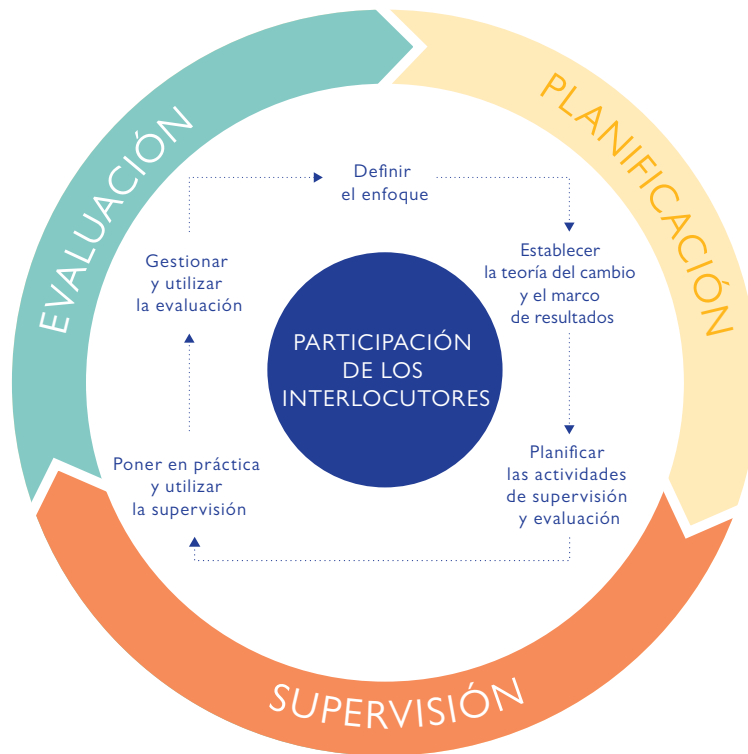


Donantes



Oficiales de  
supervisión y  
evaluación





- Gestores y desarrolladores de programas
- Gestores de casos y otros miembros del personal
- Donantes • Oficiales de supervisión y evaluación

## INTRODUCCIÓN

Las actividades de supervisión y evaluación se utilizan para evaluar la ejecución de los programas de reintegración y determinar si se están cumpliendo los objetivos previstos. La supervisión se centra en el corto y el mediano plazo y puede dar lugar a la realización de ajustes en los programas. La evaluación amplía este proceso y examina el impacto último de los programas en los cambios que este buscaba lograr.

Para comprender y supervisar los resultados previstos de los programas de reintegración, es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el éxito en el contexto de este programa de reintegración? ¿A qué resultados debe aspirar el equipo de implementación para alcanzar ese éxito?
- ¿Cómo se supervisará y evaluará el programa para comprender mejor qué resultados ha obtenido el equipo? ¿Cómo puede este hecho mejorar la ejecución actual y futura del programa?
- ¿Cuál es el enfoque más adecuado para supervisar y evaluar la ejecución de un programa?

- ¿Qué indicadores se utilizarán para medir el progreso hacia la obtención de los resultados previstos?
- ¿Cómo se tendrán en cuenta los riesgos?
- ¿Cómo se evaluarán el desempeño del equipo y el programa en su totalidad?
- ¿Cómo se extraerán enseñanzas y cómo se utilizarán esas enseñanzas en el futuro?

El presente módulo proporciona orientación para responder a estas preguntas, al tiempo que reconoce que probablemente será necesario utilizar diferentes métodos de supervisión y recopilación de datos según se trate de intervenciones de reintegración en los niveles individual, comunitario o estructural.

El módulo proporciona:

- Una comprensión básica de los objetivos, los procesos y los principios rectores relativos a la planificación de la supervisión y la evaluación en el contexto de la reintegración;
- Los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta al diseñar un programa de reintegración para incorporar la supervisión y la evaluación en cada etapa y fase de una intervención;
- Recomendaciones para poner en marcha actividades de supervisión y evaluación;
- Una explicación general del proceso de evaluación en el contexto de los programas de reintegración; y
- Información sobre el modo de aprovechar y transmitir los resultados en materia de supervisión y evaluación para elaborar programas basados en datos empíricos.

Existen diversas herramientas y recursos de supervisión y evaluación que se pueden utilizar y adaptar a los programas de reintegración. No se detallarán todos los aspectos de las actividades de supervisión y evaluación, pero se pondrán de relieve los elementos de especial pertinencia para los programas de reintegración. Al final del módulo se incluye una lista de lecturas recomendadas sobre el tema.

En el marco de la supervisión y la evaluación, se pueden utilizar términos muy variados para referirse a los resultados. En este manual se utilizan los términos «objetivos», «efectos», «productos» y «actividades».

## 5.1 El concepto de supervisión y evaluación

La supervisión y la evaluación, que comprenden la recopilación, el análisis y el aprovechamiento de los datos, son fundamentales para ayudar a los encargados de la implementación de programas y otros interlocutores a comprender los efectos de los programas de reintegración en las personas que retornan, las comunidades y los países de origen. Además, pueden contribuir a la mejora de los programas y sus efectos.

La supervisión y la evaluación forman parte de un sistema de gestión basada en los resultados<sup>40</sup>. La gestión basada en los resultados se apoya en resultados medibles y claramente definidos y utiliza diversos procesos, métodos y herramientas para alcanzar los resultados previstos. Este tipo de gestión deja de centrarse en los productos para hacerlo en los efectos y el impacto. Así pues, la supervisión y la evaluación contribuyen a:

- Demostrar resultados como parte del proceso de rendición de cuentas a beneficiarios y donantes;
- Poner en marcha los mecanismos adecuados para aplicar enfoques basados en principios y datos empíricos;

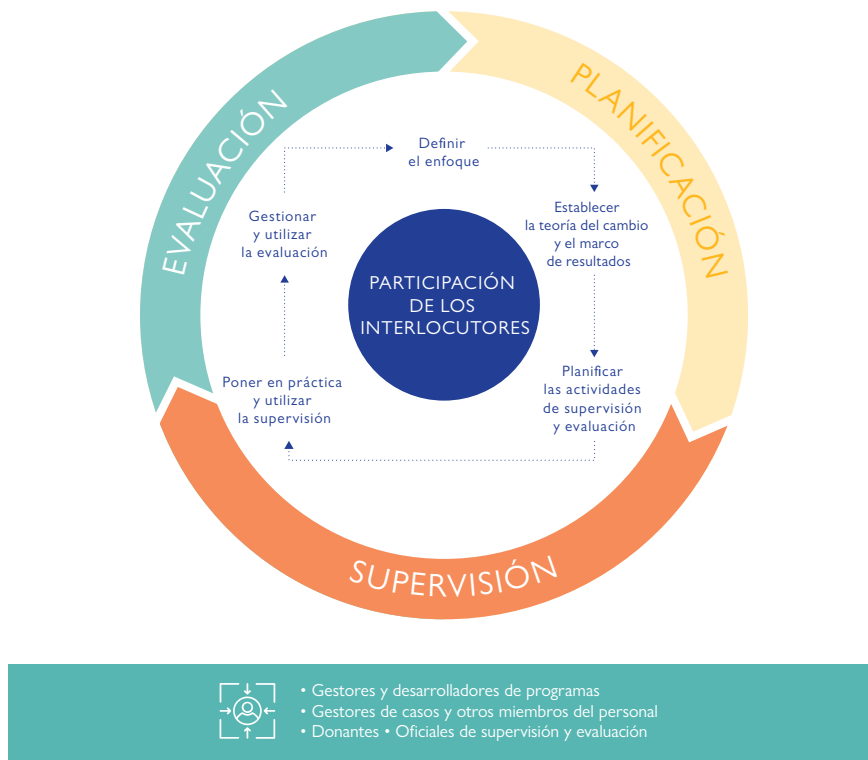
<sup>40</sup> GNUD, *Results-based Management Handbook* (Nueva York, 2011).



- Detectar posibles lagunas y mejorar la elaboración de programas de reintegración a través del aprendizaje basado en datos empíricos;
- Proporcionar datos empíricos sobre las dificultades y las oportunidades relacionadas con la reintegración a los asociados gubernamentales y no gubernamentales, los migrantes y los no migrantes;
- Garantizar la disponibilidad de datos fiables con fines de análisis e investigación.

La supervisión y la evaluación pueden entenderse como herramientas que posibilitan una gestión basada en los resultados, es decir, como herramientas de gestión que ayudan a los responsables de la toma de decisiones a realizar un seguimiento del progreso y dar cuenta del impacto de la intervención. Las actividades de supervisión y evaluación, por consiguiente, deben incorporarse a lo largo de todo el ciclo de vida de los programas.

**Figura 5.1: Ciclo de planificación, supervisión y evaluación<sup>41</sup>**



¿Qué se entiende por “supervisión”?<sup>42</sup> La supervisión (también llamada “monitoreo”) es una función continua de recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos que se lleva a cabo para proporcionar información a la administración y los interlocutores de una iniciativa de desarrollo sobre el progreso realizado en la consecución de los objetivos de un programa.

41 PNUD, *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (2009).

42 OIM, *Monitoring Policy* (Ginebra, 2018).

**¿Por qué supervisar?** La supervisión genera información para tomar decisiones oportunas. De este modo, contribuye a que los responsables de la toma de decisiones sean proactivos, en lugar de reactivos, ante situaciones en las que es demasiado tarde para controlar el daño. La supervisión ayuda a determinar:

- Si se están llevando a cabo las actividades previstas;
- Si existen deficiencias en la implementación;
- Si los recursos se utilizan de manera eficaz;
- Si ha cambiado el contexto operacional del programa.

**¿Qué se entiende por “evaluación”?** Una evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”<sup>43</sup>. Se diferencia de la supervisión en que implica un juicio de valor sobre las actividades y sus resultados.

**¿Por qué evaluar?** Durante el proceso de supervisión se responde a las siguientes preguntas: ¿qué se ha hecho?, ¿cómo se ha hecho? y ¿cuándo se ha hecho? La evaluación, además de responder a estas preguntas, ayuda a responder a la pregunta de por qué se ha hecho así y qué tan bien se ha hecho. Las evaluaciones permiten analizar críticamente las intervenciones y algunas de ellas también ayudan a comprender por qué una intervención funcionó mejor que otra.

Las evaluaciones son el principal medio para examinar la causalidad de los hechos. La supervisión señala si los indicadores han cambiado, pero no logra explicar en detalle por qué se ha producido ese cambio. Las evaluaciones **complementan** la supervisión mediante la investigación de las razones por las cuales se produjeron o no ciertos cambios y, en su caso, la extracción de conclusiones sobre las causas de los cambios producidos. Así pues, las evaluaciones contribuyen no solo a la rendición de cuentas, sino también a la creación de un espacio de reflexión, aprendizaje e intercambio de conclusiones. Constituyen una fuente de información fiable para mejorar la asistencia que se presta a beneficiarios directos, asociados y donantes.

### → Supervisión versus evaluación

Aunque a menudo se agrupan bajo el mismo rótulo, la supervisión y la evaluación son dos funciones distintas pero relacionadas. La principal diferencia entre las dos es la atención que prestan a las cuestiones de examen y su distribución temporal en el ciclo de programación.



La supervisión ayuda a detectar patrones y tendencias inmediatos que son útiles para gestionar la implementación de los programas y se centra más en los resultados inmediatos e intermedios. La medición de resultados más a largo plazo, como el progreso hacia la consecución de efectos u objetivos de largo plazo, requiere un marco temporal más amplio y un examen más específico. Esto puede llevarse a cabo a través de evaluaciones.

La supervisión y la evaluación son funciones complementarias y mutuamente beneficiosas.

<sup>43</sup> OCDE/CAD, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (París, 2002).

Figura 5.2: Preguntas fundamentales de supervisión y evaluación



 <b>Supervisión</b>	 <b>Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La supervisión es la recopilación continua y sistemática de datos e información durante una intervención; se trata de recopilar y reunir información durante el ciclo de vida de una intervención.</li> <li>• Vincula las actividades y los recursos a los objetivos.</li> <li>• Traduce los objetivos en indicadores y metas;</li> <li>• Recopila datos periódicamente en función de los indicadores establecidos y compara los resultados logrados con las metas.</li> <li>• Se centra en actividades periódicas o diarias que se llevan a cabo durante la implementación de una intervención.</li> <li>• Examina los resultados en los niveles de los productos y los efectos.</li> <li>• Se centra en los elementos previstos de la intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación es una valoración periódica programada que se lleva a cabo en momentos puntuales (durante la puesta en marcha, a mitad de periodo y al final de una intervención).</li> <li>• Es una actividad específica que valora los resultados y el impacto de una intervención antes, durante o después de la intervención.</li> <li>• Valora las relaciones causales entre las intervenciones y los resultados y también analiza los resultados involuntarios.</li> <li>• Determina por qué y de qué manera se produjeron cambios y los atribuye a la intervención.</li> <li>• Explican la importancia y la validez de las medidas adoptadas.</li> <li>• Valora los elementos previstos, determina la existencia de cambios imprevistos, busca las causas, cuestiona los supuestos y la sostenibilidad, explica por qué se produjeron cambios y atribuye los cambios, en caso de haberlos, a una intervención.</li> </ul>

### 5.1.1 Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación

Al realizar actividades de supervisión y evaluación, es importante seguir normas y estándares específicos. En el caso de la evaluación, se recomienda seguir las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)<sup>44</sup>. En 2018, la OIM elaboró una política de supervisión y otra de evaluación<sup>45</sup> (ambas disponibles hasta la fecha únicamente en inglés) y, como parte de ello, estableció los siguientes principios de supervisión: credibilidad, utilidad, ética, imparcialidad, transparencia, difusión y participación. Los especialistas en supervisión y evaluación deben procurar atenerse a todos los principios éticos. A continuación, se incluye una lista de consideraciones éticas basadas en la política de supervisión de la OIM.

**Cuadro 5.1: Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación**

Consideraciones éticas	
Mantener la integridad personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenga en cuenta las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en los que trabajan los migrantes.</li> <li>• Aborde las cuestiones de discriminación y desigualdad de género.</li> </ul>
Evitar los intereses personales o sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evite tergiversar la verdad y extraer conclusiones positivas porque existan un conflicto de intereses u otras compensaciones o penalizaciones.</li> <li>• No permita que opiniones infundadas influyan en las actividades de supervisión y evaluación como resultado de prácticas de supervisión o evaluación negligentes, poco fiables o poco profesionales.</li> </ul>

<sup>44</sup> UNEG, *Normas y estándares de evaluación* (Nueva York, 2016).

<sup>45</sup> OIM, *Monitoring Policy* (Ginebra, 2018).

<p>Respetar el derecho de las instituciones y los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe explicar a los participantes cómo y por qué se recopilará, almacenará, utilizará y compartirá información; infórmeles de su derecho a negarse a participar o anular su participación en cualquier momento sin consecuencias. Sin embargo, el hecho de no participar no debe repercutir en la prestación de servicios o el suministro de bienes a los participantes.</li> <li>• Incluya formularios de consentimiento informado en todas las herramientas de recopilación de datos.</li> <li>• Capacite a los recopiladores de datos en materia de consentimiento informado.</li> <li>• No haga promesas imposibles de cumplir a los beneficiarios o participantes para inducirlos a cooperar.</li> <li>• Comprenda cómo los beneficios o las expectativas de beneficios pueden incentivar o influir en las respuestas o la participación de los encuestados.</li> <li>• Respete los compromisos adquiridos.</li> <li>• Asegúrese de que las personas que intervienen en las actividades de supervisión y evaluación tengan la oportunidad de revisar las declaraciones realizadas.</li> <li>• Utilice acuerdos de intercambio de datos con todos los asociados si está previsto compartir datos; informe a los beneficiarios al respecto cuando solicite su consentimiento.</li> </ul>
<p>Asegurar la privacidad, la protección de datos y la confidencialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleve a cabo una evaluación de los riesgos y beneficios y una evaluación de las sensibilidades antes de recopilar datos personales y antes de tratar datos de cualquier otro modo.</li> <li>• Asegure a los encuestados que los datos recopilados se utilizarán de manera anónima sin vulnerar su privacidad.</li> <li>• Separe los datos personales (la información personal identificativa) de la respuesta. Para proteger la confidencialidad, asigne un número de identificación a cada persona que retorna y vincúlelo a la base de datos y los archivos utilizados para recopilar información con fines de análisis e intercambio de datos.</li> <li>• Establezca un sistema de registro seguro para documentos impresos y archivos electrónicos encriptados (protegidos con contraseña) con todo tipo de datos personales, sobre todo si contienen información muy delicada.</li> <li>• Los datos personales de los migrantes que retornan solo deben compartirse si se dispone del consentimiento libre e informado de la persona interesada.</li> </ul>

## 5.2 Planificación de la supervisión y la evaluación

La base de una supervisión y una evaluación eficaces es un buen diseño de proyecto. La elaboración de una teoría programática, en concreto, una teoría del cambio y un marco de resultados, puede ayudar a los gestores a comprender mejor los objetivos, los efectos deseados, el pensamiento lógico y los supuestos del programa. Esto facilita la supervisión y evaluación de las intervenciones. La teoría programática debe elaborarse lo antes posible durante la fase de diseño para poder orientar el desarrollo y la implementación del programa.

Durante la fase de desarrollo del programa se sientan las bases de la supervisión y la evaluación:

- Definiendo claramente los resultados que la intervención pretende alcanzar;
- Exponiendo en líneas generales cómo se lograrán los resultados previstos;
- Estableciendo cómo se medirá el progreso hacia la consecución de los resultados.

Al planificar una nueva intervención en el ámbito de la reintegración, es importante reflexionar detenidamente y explicar *cómo se prevé que la intervención contribuya a una cadena de resultados*. Esta es la llamada “teoría programática” (o “teoría del programa”), que constituye una importante herramienta para diseñar intervenciones. La teoría programática contiene todos los elementos esenciales que se requieren para producir un cambio o resultado en un nivel superior.

La teoría programática puede proporcionar un marco conceptual tanto para la supervisión como para la evaluación. Existen diferentes tipos de teorías programáticas, entre ellos, el marco de resultados (o marco lógico), la lógica de intervención, el modelo causal, la cadena de resultados y la teoría del cambio. En este manual se describen dos enfoques complementarios que pueden ayudar a explicar cómo se prevé que una intervención en el ámbito de la reintegración produzca resultados. Estos dos enfoques son la teoría del cambio y el marco de resultados.

El presente capítulo ofrece una descripción detallada de las herramientas que se pueden utilizar para planificar las actividades de supervisión y evaluación.

- 5.2.1 Teoría del cambio
- 5.2.2 Marco de resultados
- 5.2.3 Tipos de supervisión
- 5.2.4 Marco de supervisión de resultados

## 5.2.1 Teoría del cambio

La teoría del cambio es un tipo de ejercicio de pensamiento lógico que tiene lugar principalmente durante la fase de desarrollo de una intervención, aunque también puede ser útil durante la fase de implementación.

Una teoría del cambio describe y explica cómo y por qué se prevé que un resultado o cambio se produzca en un contexto determinado. Se centra en detallar qué se hace en el marco de un programa o iniciativa de cambio (actividades) y cómo ello da lugar a resultados (productos, efectos, objetivos). Con esta información, se elabora una hipótesis sobre cómo se produce el cambio explicando la conexión entre la intervención y sus repercusiones. Esto se logra poniendo de manifiesto la lógica y la justificación de la intervención y estableciendo los supuestos inherentes al enfoque<sup>46</sup>.

La teoría del cambio es particularmente adecuada para las intervenciones que pretenden producir un cambio social o comunitario o aquellas relacionadas con iniciativas de empoderamiento. También puede utilizarse para medir la complejidad de la transformación y el cambio, por cuanto reconoce que el cambio social no es lineal, sino dinámico y complejo. Debido a que las intervenciones de reintegración (en los niveles individual, comunitario y estructural) son complejas y procuran abarcar múltiples aspectos en las dimensiones económica, social y psicosocial, una teoría del cambio puede ser una herramienta útil para definir la justificación que subyace al proceso de cambio que se prevé que produzca una intervención.

Se recomienda elaborar la teoría del cambio utilizando un enfoque participativo que incluya a todos los agentes que intervienen en la reintegración. Se trata de un proceso colaborativo que puede fomentar el debate en torno a preguntas como las siguientes:

1. ¿Por qué creemos que se producirá este cambio?
2. ¿Qué pruebas tenemos?
3. ¿Es esto lógico?
4. ¿En qué supuestos nos basamos?

El debate ayudará a todas las partes interesadas a comprender claramente el vínculo entre las actividades de supervisión y evaluación y los resultados deseados.

La teoría del cambio contribuye a revelar los supuestos que se deben “probar” a través de las actividades de la intervención. Los supuestos, por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en la elaboración de una teoría del cambio. Generalmente, una teoría del cambio puede expresarse utilizando la fórmula “Si X, entonces Y, debido a Z”. Es decir, “Si ocurre la acción X, entonces se producirá el resultado Y, debido al supuesto Z”. La exteriorización de los supuestos subyacentes ayuda a detectar no solo saltos lógicos, sino también pasos importantes que faltan en el proceso de cambio.

Comprender cómo funciona la teoría del cambio ayuda a supervisar y evaluar mejor las intervenciones. Una dificultad que se plantea habitualmente al diseñar una intervención son los saltos y las lagunas lógicas. A menudo se produce una desconexión entre el análisis exhaustivo del problema y el conjunto de actividades sin aparente relación con las que se pretende resolver dicho problema. Esto se observa en una senda causal con vínculos débiles entre objetivos, efectos, productos y actividades. A través de la exteriorización de los supuestos subyacentes, la teoría del cambio funciona como un puente entre el análisis y la elaboración de los programas.

<sup>46</sup> Definición de “teoría del cambio” de la OIM, adaptada del artículo “*What is Theory of Change?*” del Center for Theory of Change. (2017).

Existen múltiples sendas que pueden conducir a un objetivo específico o un cambio de alto nivel. Aunque son muchas las razones por las que se produce un cambio, no todas ellas pueden abordarse a través de una única intervención. Una teoría del cambio determina las múltiples sendas que conducen al cambio y señala las más realistas y viables.

Una teoría del cambio completa detalla la probable secuencia de efectos y la relación entre estos y los productos preliminares e intermedios. En ocasiones, los efectos están estrechamente relacionados, pero también pueden producirse de manera independiente. Estos cambios y conexiones a menudo se representan visualmente, por ejemplo, a través de un diagrama o un conjunto de cuadros (*consulte el cuadro 5.2, en el que se ilustra una teoría del cambio en el ámbito de la reintegración*).

Después de enmarcar los resultados en una teoría del cambio, se puede establecer indicadores para cada uno de esos resultados. Como se ha explicado anteriormente, la supervisión de una teoría del cambio se centra en determinar si los supuestos se sostienen. Por ello, al elaborar indicadores con fines de supervisión, es importante tener en cuenta los supuestos de la teoría del cambio (*consulte la sección relativa al marco de supervisión de resultados para más información sobre los indicadores y su elaboración*).

Los diagramas que ilustran una teoría del cambio generalmente tienen un formato flexible y pueden ser simples o complejos. Además, pueden disponerse de manera vertical, horizontal o circular. El siguiente diagrama muestra solo una de las muchas maneras en que se puede ilustrar una teoría del cambio. Ofrece un ejemplo de los elementos que podría incluir una teoría del cambio para un enfoque integrado de la reintegración y pone de manifiesto una visión holística del impacto previsto en cada intervención, al tiempo que detalla las condiciones que deben cumplirse para que se produzca dicho impacto.



**Cuadro 5.2: Ilustración de una teoría del cambio: Enfoque integrado en materia de reintegración**

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
	¿Qué se debe hacer para obtener productos?	¿Qué componentes y servicios se ofrecerán a las personas que retornan en los niveles comunitario o estructural?	¿Qué queremos cambiar a través de la reintegración?	¿Qué intentamos lograr con una intervención en materia de reintegración?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación y recursos disponibles para prestar asistencia para la reintegración y llevar a cabo actividades basadas en la comunidad e intervenciones estructurales.</li> <li>Recursos humanos y dotación de personal suficientes para poner en marcha programas integrados de reintegración.</li> </ul>	Evaluar la situación de la persona desde su retorno hasta su reintegración.	Las personas que retornan reciben asistencia para la reintegración adaptada a sus necesidades.	Las personas que retornan gozan de un nivel adecuado de autosuficiencia económica, estabilidad social y bienestar psicosocial en su comunidad de retorno.	Las personas que retornan pueden superar los retos individuales que repercuten en su reintegración.
	Impartir sesiones de capacitación adaptadas para mejorar las competencias de las personas que retornan.	Las personas que retornan poseen competencias y conocimientos que les permiten aumentar su empleabilidad y sus oportunidades de medios de vida.		
	Realizar derivaciones a servicios (atención de la salud, asistencia psicosocial, desarrollo de planes empresariales y otros, según las necesidades).	Las personas que retornan acceden a los servicios que necesitan para facilitar su reintegración.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión y colaboración en las comunidades a las que regresan los migrantes.</li> <li>Competencias pertinentes para que la organización encargada de la implementación y sus asociados proporcionen asistencia para la reintegración y lleven a cabo actividades basadas en la comunidad e intervenciones estructurales.</li> </ul>	Llevar a cabo evaluaciones de las principales comunidades a las que retornan los migrantes.	Las actividades de reintegración basadas en la comunidad están diseñadas para atender las necesidades y prioridades de las comunidades.	Las comunidades participan en el diseño y la implementación de una reintegración basada en la comunidad.	Las comunidades son capaces de crear un entorno favorable a la reintegración.
	Establecer grupos consultivos comunitarios para atender las necesidades socioeconómicas y crear lazos con los principales interlocutores financieros.	Las personas que retornan y sus comunidades pueden acceder a asistencia para facilitar su reintegración socioeconómica.		
	Celebrar diálogos y eventos comunitarios en los que participen las personas que retornan y sus comunidades.	Las comunidades aceptan a las personas que retornan.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de sinergias entre los interlocutores pertinentes en los niveles local, nacional y regional para una aplicación fluida del enfoque integrado en materia de reintegración.</li> </ul>	Concienciar a los interlocutores locales y nacionales sobre los diversos aspectos de la reintegración.	Más conocimientos y competencias entre los interlocutores locales y nacionales para atender las necesidades de reintegración.	Los interlocutores locales y nacionales (gubernamentales y no gubernamentales) han mejorado su capacidad para prestar servicios esenciales y relacionados con la reintegración.	Existen políticas y servicios públicos adecuados para atender las necesidades específicas de las personas que retornan y las comunidades en la misma medida.
	Establecer un proceso consultivo para elaborar procedimientos operativos estándar.	Procedimientos operativos estándar en consonancia con las políticas de migración y desarrollo y otras políticas pertinentes.		
	Recopilar información sobre los interlocutores en los niveles local y nacional para elaborar el programa de reintegración.	Mecanismo de derivación sólidamente establecido para ayudar a las personas que retornan y sus comunidades a satisfacer sus necesidades de reintegración.		

Supuestos	Supuestos	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación disponible</li> <li>Diseño completo del programa</li> <li>Compromiso entre los interlocutores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas que retornan están dispuestas a participar en el programa de reintegración;</li> <li>Las comunidades locales están dispuestas a cooperar;</li> <li>Los interlocutores locales están dispuestos y abiertos a colaborar;</li> <li>Las leyes y las políticas nacionales permiten poner en marcha el programa de reintegración;</li> <li>Existen servicios básicos para poner en marcha un mecanismo de derivación eficaz;</li> <li>No hay factores externos (sociopolíticos, económicos, ambientales y de seguridad) que obstaculicen el proceso de reintegración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las autoridades nacionales mantienen su compromiso de fortalecer el proceso de reintegración sostenible;</li> <li>Los factores externos siguen siendo favorables a una reintegración sostenible;</li> <li>Todos los interlocutores (incluidas las personas que retornan y las comunidades) participan plenamente a lo largo de todo el proceso de reintegración;</li> <li>Las leyes y las políticas se han optimizado a través de actividades de fortalecimiento de la capacidad de agentes pertinentes;</li> <li>Los recursos asignados permiten generar datos empíricos sobre el impacto de las intervenciones de reintegración.</li> </ul>

## 5.2.2 Marco de resultados

Un marco de resultados, o marco lógico, sirve para formular con claridad los resultados previstos, describir las metas establecidas y especificar cómo se prevé tener éxito y lograr los resultados.

Este tipo de marco ayuda a definir el diseño operacional de una intervención y, por lo tanto, sienta las bases de la supervisión y la evaluación de la intervención. Consiste en un resumen del enfoque que se pretende aplicar durante la intervención para obtener resultados y se basa en los análisis de la situación y de problemas realizados durante la fase de conceptualización. Presenta de manera concisa la secuencia lógica de la intervención para lograr los resultados previstos, así como los insumos y actividades necesarios para tal fin. También proporciona indicadores y fuentes de verificación para medir el progreso hacia la consecución de los resultados.

Un marco lógico se proyecta principalmente en una matriz, lo que fomenta el pensamiento lineal sobre el cambio. A menudo es considerado una herramienta de gestión para la planificación, la supervisión y la evaluación.

El siguiente cuadro presenta un modelo de matriz de resultados. El contenido de las columnas se describe en detalle en la [sección 5.2.4](#).

**Cuadro 5.3: Modelo de matriz de resultados**

Resultados	Indicadores	Fuente de verificación y método de recopilación de datos	Referencia	Meta	Supuestos
Objetivos					
Efectos					
Productos					
Actividades					

### 5.2.3 Tipos de supervisión

Para evaluar los resultados en cada nivel de la intervención (individual, comunitario y estructural), se pueden utilizar diferentes enfoques de supervisión y evaluación. El enfoque adecuado dependerá de la teoría del cambio, los interlocutores, los indicadores del marco de resultados y el calendario del programa en cuestión (largo o corto plazo).

Aunque existen muchos más tipos de supervisión, a los fines del presente manual, nos referiremos a los siguientes tipos, que son los más pertinentes:

- La **supervisión centrada en el programa** permite realizar un seguimiento del progreso y del desempeño en todo el programa de reintegración (abarca las actividades, los resultados, el presupuesto y los gastos, y el riesgo del programa).
- La **supervisión centrada en los beneficiarios** permite realizar un seguimiento de la opinión de las personas, las comunidades, los gobiernos y otros interlocutores pertinentes sobre una intervención en curso o completada. La supervisión centrada en los beneficiarios sirve para incluir a los beneficiarios en el proceso de supervisión y evaluar su satisfacción o insatisfacción, su grado de participación e inclusión, su acceso a los recursos, el trato que han recibido y su experiencia general de cambio. Este tipo de supervisión es recomendable (y particularmente útil) para generar datos cualitativos (relatos sobre reintegración) a través de los beneficiarios o incluso de los interlocutores. Ofrece una visión realista de las intervenciones en materia de reintegración y puede ser utilizada como una herramienta para dar visibilidad al programa.
- La **evaluación de la gobernanza de la reintegración** analiza el ecosistema de reintegración en los niveles nacional y regional. Ello comprende el grado de participación de los diversos interlocutores (incluidos migrantes, grupos de la diáspora, autoridades locales y organizaciones pertinentes), las posibilidades de medios de vida y los mecanismos para encontrar soluciones duraderas. En este nivel, la colaboración con múltiples interlocutores es imprescindible para determinar si las intervenciones en materia de reintegración han producido un impacto. Este tipo de evaluación debe llevarse a cabo en el largo plazo, al menos entre 16 y 18 meses después de la puesta en marcha del programa de reintegración.

Al igual que en todos los programas, es importante establecer procedimientos claros de control financiero y control del riesgo.

Al diseñar una iniciativa de reintegración, se deben asignar recursos específicamente a las actividades de supervisión y evaluación. Una horquilla general para las actividades de supervisión y evaluación, según la recomendación de la comunidad de evaluación, se extiende entre el 5% y el 10% del presupuesto total, del cual el 2%-4% debería reservarse a las tareas de evaluación, y el 3%-6%, asignarse a labores de supervisión. Sin embargo, estos porcentajes son meramente indicativos. Asimismo, las actividades de supervisión y evaluación deben quedar reflejadas en los planes de trabajo de la iniciativa para fomentar prácticas coherentes y eficaces de supervisión.



Elabore un plan de trabajo completo en el que se indiquen claramente las funciones y responsabilidades del equipo (es decir, quién debe hacer qué), incluido un calendario de entrega de informes y documentos. Un plan de trabajo completo aporta claridad y aumenta la asunción de responsabilidades entre los miembros del equipo. El equipo puede acordar metas e intervalos de control para comprobar si se avanza por buen camino. Esto puede hacerse durante la fase inicial a través de un taller de corta duración, en el que se presenten y acuerden las funciones y responsabilidades de todo el equipo y los interlocutores con un claro calendario de entrega de informes y documentos.

## 5.2.4 Marco de supervisión de resultados

El marco lógico puede utilizarse como base para establecer un marco de supervisión de resultados. Este marco permite tanto a los miembros del equipo de implementación como a los interlocutores realizar un seguimiento del progreso realizado hacia la consecución de los resultados previstos.

Como herramienta de supervisión, el marco de supervisión de resultados puede emplearse junto a un plan de trabajo detallado, herramientas de presentación de informes financieros y un plan de gestión del riesgo para crear un enfoque de supervisión holístico.

A continuación, figura un modelo de marco de supervisión de resultados basado en la teoría del cambio o la matriz de resultados. En él se incluyen las preguntas que los componentes del marco pretenden responder. Esto debe hacerse con todos los productos, efectos y objetivos del programa. En la siguiente sección, se proporciona más información sobre los indicadores, los valores de referencia y las metas, los medios de verificación, los métodos de recopilación de datos y el calendario.

**Cuadro 5.4: Marco de supervisión de resultados**

Efecto	Indicador	Fuente y método de recopilación de datos	Análisis de los datos	Frecuencia	Responsable	Valores de referencia y metas
Primer resultado positivo o cambio observado inmediatamente después de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?</li> <li>¿Cómo sabemos si los beneficiarios, la comunidad y los interlocutores a nivel estructural están satisfechos?</li> <li>¿Cómo sabemos si los servicios prestados satisfacen las necesidades de los beneficiarios?</li> </ul>	¿Dónde y cómo se reunirá información para medir el indicador?	¿Cómo se analizarán los datos?	¿En qué fase se recopilarán datos para medir el indicador?	¿Quién es el responsable de organizar la recopilación, la verificación y el almacenamiento de los datos?	Valor de referencia: ¿Qué valor tiene el indicador al poner en marcha la intervención? Meta: ¿Qué valor se prevé que tenga el indicador al finalizar la intervención?
Las personas que retornan gozan de un nivel adecuado de autosuficiencia económica, estabilidad social y bienestar psicosocial en su comunidad de retorno.	Por ejemplo, el número de personas que alcanzan una puntuación general (combinada) de reintegración igual o superior a 0,5, desglosado por sexo, edad y vulnerabilidad.	Por ejemplo, una encuesta entre los beneficiarios que han recibido asistencia para la reintegración.	Cuantitativo y cualitativo	Entre 4 y 6 meses después de prestar asistencia para la reintegración.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Depende de la carga de trabajo en el país.
Las comunidades se benefician del diseño y la aplicación de una reintegración basada en la comunidad.	Por ejemplo, el porcentaje de miembros de la comunidad que afirman estar satisfechos con las actividades de reintegración basadas en la comunidad.	Por ejemplo, una supervisión participativa de base comunitaria (debates en grupos focales o entrevistas comunitarias). Observación directa.	Cuantitativo y cualitativo	Entre 4 y 6 meses después de la puesta en marcha de las actividades basadas en la comunidad.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Por ejemplo: Valor de referencia: Podría ser 0 si no se ha llevado a cabo ninguna actividad Meta: 50%

Los interlocutores locales y nacionales (gubernamentales y no gubernamentales) han mejorado su capacidad para prestar servicios esenciales y relacionados con la reintegración.	Por ejemplo, el porcentaje de interlocutores que afirman estar participando más en el ámbito de la asistencia para la reintegración (desglosado por tipo de asistencia).	Por ejemplo, una encuesta anterior y posterior a la capacitación.  Entrevistas semiestructuradas con interlocutores locales y nacionales.	Cualitativo y cuantitativo	Entre 3 y 6 meses después de realizar las actividades de fortalecimiento de la capacidad y periódicamente durante las reuniones de asociados.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Por ejemplo:  Valor de referencia: Según la recopilación inicial de información sobre los interlocutores Meta: 70%
---	--	---	----------------------------	---	---	---

## Indicadores

Los indicadores son elementos de información medibles que ayudan a determinar de qué modo el trabajo o las actividades realizadas conducen a resultados. Muestran el progreso hacia las metas establecidas e indican si se ha alcanzado un determinado resultado. Durante la supervisión, los indicadores sirven para medir los productos y los efectos; con fines de evaluación, pueden utilizarse en lo que atañe al impacto.



Al seleccionar y definir indicadores:

- Defina los conceptos fundamentales, como el significado de “sostenibilidad” en las intervenciones en materia de reintegración. Acuerde definiciones comunes de conceptos fundamentales.
- Si una iniciativa es de carácter regional, armonice los indicadores entre países para que los datos puedan compararse y analizarse.

## Fuente y método de recopilación de datos

Según los indicadores elegidos, las fuentes de datos indican de dónde y cómo se extraerá la información necesaria para medir cada uno de esos indicadores. El método de recopilación de datos señala el método o los métodos que se utilizarán para recopilar datos. Entre los métodos más comunes se incluyen los siguientes:

- Revisión documental
- Observación
- Encuesta (breve y formal)
- Entrevista (incluidas entrevistas a informantes clave y entrevistas de salida; consulte la [sección 2.7](#) Cierre de casos)
- Debate en grupos focales
- Medida de prueba o medida directa
- Recopilación de información o levantamiento de mapas (por ejemplo, mapas comunitarios)



Consulte el [anexo 4.A](#) para obtener más información sobre los métodos de recopilación de datos.

Entre las fuentes de recopilación de datos cabe incluir los cuestionarios, las listas de verificación, las guías temáticas<sup>47</sup> o los documentos administrativos del proyecto, como los certificados de traspaso y los archivos de casos, entre otros.

<sup>47</sup> Una guía temática es una descripción general de las principales cuestiones y esferas de indagación que se utilizan para dirigir una entrevista cualitativa o un debate en grupo.

Al crear una herramienta de recopilación de datos, recuerde:

- Incluir campos para registrar el nombre del recopilador de datos, la fecha y el lugar de recopilación, los datos personales y la información de contacto del encuestado.
- Incluir una cláusula de consentimiento libre e informado y confidencialidad en el instrumento de recopilación de datos personales si la herramienta no se puede utilizar de manera anónima ([consulte la sección 5.1.1](#) Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación).
- Abordar los requisitos de gestión de datos específicos de la herramienta. Entre otras cosas, se tendrán que incluir en el presupuesto los recursos o el tiempo de personal necesario para desarrollar y utilizar la herramienta, así como bases de datos o sistemas que tal vez sea necesario establecer y mantener.

El lenguaje utilizado en las herramientas de recopilación de datos debe ser neutral y objetivo. Tenga en cuenta las competencias y tecnologías de recopilación de datos disponibles en el país. Diferentes herramientas requieren diferentes competencias, y la imposibilidad de emparejar competencias y herramientas produce datos sesgados y erróneos. Se recomienda probar previamente la herramienta de recopilación de datos.

Para generar observaciones a través de la supervisión de los beneficiarios<sup>48</sup>, se puede utilizar el método de muestreo, que deberá especificarse en la fase de planificación de las actividades de supervisión y evaluación<sup>49</sup>. Este método es particularmente útil, ya que no suele ser posible reunirse con todos los beneficiarios o visitar todos los emplazamientos del proyecto. En cambio, se puede utilizar un grupo reducido de beneficiarios y tener en cuenta aspectos fundamentales como su cobertura geográfica, los recursos asignados y el contexto de seguridad. Así pues, el muestreo es útil para:

1. Minimizar el sesgo de los datos y mejorar su calidad;
2. Reducir el tiempo y el dinero que se invierte en recopilar datos.

El muestreo puede basarse en una variedad de técnicas. La elección de la técnica dependerá del contexto, el tipo de población, la información disponible, el método de recopilación de datos y el tipo de datos recopilados durante el proyecto. Las técnicas difieren en los siguientes aspectos:

- Representatividad: Medida en que la muestra “representa” al grupo más amplio;
- Selección de la muestra: Modo en que se seleccionan las personas o los lugares;
- Tamaño de la muestra: Número de personas, servicios u otros elementos que se incluirán en la muestra.

Si está previsto realizar muestreos, se debe capacitar a oficiales de supervisión y evaluación o contratar personal con formación en este ámbito.

### Análisis de los datos

El tipo de análisis de datos dependerá del método de recopilación. Además, se necesitarán diferentes herramientas según el tipo de análisis. Algunos métodos de recopilación de datos pueden utilizarse para obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos. Por ejemplo, si el indicador es “existencia de legislación que refleja las mejores prácticas internacionales”, la fuente de los datos será el origen de la información (copia de la legislación), mientras que el método de recopilación será el análisis documental (revisión de la

<sup>48</sup> El término "beneficiarios" comprende las personas que retornan, los miembros de la comunidad y los interlocutores locales.

<sup>49</sup> Una muestra es una parte de la población que se utiliza para describir a la población en su conjunto. El muestreo es el proceso por el cual se seleccionan unidades de una población para describir o inferir características sobre esa población, es decir, determinar cómo es una población a partir de los resultados de la muestra.

legislación). Si, además, un experto se encarga de evaluar la medida en que la legislación se ajusta a las mejores prácticas internacionales, el análisis de los datos podrá considerarse cualitativo.

### Frecuencia

El momento y la frecuencia de la recopilación de datos deben quedar claramente definidos al comienzo de la planificación. La implementación de los programas de reintegración a menudo tiene lugar en una variedad de espacios geográficos y en colaboración con diversos asociados, lo que es fundamental tener en cuenta a la hora de decidir la frecuencia de la recopilación de datos, debido a sus implicaciones presupuestarias. Por ejemplo, si el indicador medido es “derivación a servicios de apoyo psicosocial”, entonces será lógico realizar un seguimiento del número de personas que se deriven a estos servicios de manera periódica (podría ser cada mes o cada quince días).

Habitualmente, el marco de supervisión de resultados se transfiere a un plan de trabajo claro, en el que se describen a grandes rasgos el proceso de supervisión y su frecuencia.

### Responsable

Se deben definir funciones y responsabilidades claras para recopilar, verificar y almacenar datos ([consulte las secciones 5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos](#) y [5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes](#)), especialmente cuando intervienen múltiples interlocutores. También debe existir un controlador de datos personales, que se encargue de velar por la aplicación de los principios de protección de datos.

### Valores de referencia y metas

La referencia proporciona una base para medir los cambios a lo largo del tiempo. Se trata de la primera medida de un indicador. Sirve para evaluar las condiciones previas a la implementación y establece las condiciones respecto de las cuales se medirán los cambios en el futuro. Un estudio de referencia puede tener implicaciones presupuestarias pero también basarse en una evaluación previa o una revisión documental. Cuando el presupuesto es limitado, o las restricciones de seguridad u otros factores no permiten llevar a cabo un estudio de referencia, la primera medición de un indicador específico realizada durante la visita de supervisión puede considerarse el valor de referencia.

La meta es aquello que la intervención espera lograr. Generalmente se define en relación con el valor de referencia.

### Encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración elaborada por la OIM

La OIM ha elaborado una encuesta normalizada sobre la sostenibilidad de la reintegración para evaluar las dimensiones económica, social y psicosocial de la reintegración de las personas que retornan. Esta encuesta ayuda a responder la siguiente pregunta: ¿en qué medida los migrantes han logrado un nivel de reintegración sostenible en sus comunidades de retorno?

La encuesta, junto con el sistema de puntuación, puede utilizarse como una herramienta de gestión de casos para la supervisión de los beneficiarios y la evaluación de los programas. Ha sido diseñada principalmente para ser utilizada entre 12 y 18 meses después del retorno. Sin embargo, puede repetirse en múltiples ocasiones a lo largo del proceso de reintegración de una persona que retorna. Por ejemplo, dependiendo de los recursos disponibles, una primera puntuación de reintegración (valor de referencia) puede generarse durante la primera sesión de asesoramiento que se lleva a cabo para evaluar las necesidades (meses 0 a 1) y compararse con puntuaciones intermedias (meses 6 a 9) para evaluar el progreso. Una puntuación final (meses 12 a 18) luego permitirá medir la sostenibilidad de la reintegración.

Las puntuaciones intermedias obtenidas durante el periodo de asistencia pueden servir para adaptar la asistencia sobre la base de las puntuaciones correspondientes a las tres dimensiones de la reintegración.

Las puntuaciones obtenidas tras concluir la asistencia para la reintegración quizás son las más valiosas, pues reflejan el grado de sostenibilidad de la situación de la persona. Estas puntuaciones también pueden incorporarse a la evaluación final del programa y analizarse para determinar la eficacia de los diferentes tipos de asistencia para la reintegración en distintas categorías de personas que retornan y en diferentes contextos. Los datos generados a través del sistema de puntuación también aportan pruebas importantes sobre la influencia de los factores comunitarios y estructurales en la reintegración de las personas (por ejemplo, pruebas sistemáticas de un acceso deficiente a atención de la salud en una determinada zona) y, por lo tanto, pueden fundamentar la elaboración de intervenciones comunitarias y estructurales adaptadas.

Las tendencias en las puntuaciones pueden analizarse fácilmente teniendo en cuenta la información del perfil básico. Las puntuaciones permiten realizar comparaciones por sexo, género y edad y también cotejar los patrones de las personas que retornan a través de asistencia para el retorno voluntario y los de quienes retornan por otros medios. A continuación, figuran las variables recomendadas para analizar la sostenibilidad de la reintegración:

- Sexo y género
- Fecha de retorno
- Edad en el momento del retorno
- País de acogida anterior al retorno
- País de origen
- Duración de la estancia fuera del país de origen
- Modo de retorno
- ¿La comunidad de retorno es la misma que la comunidad de origen?
- Posibles situaciones de vulnerabilidad (determinantes/desencadenantes)
- Tipo de ocupación/profesión

Consulte el [anexo 4](#) para obtener más información relacionada con la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración.



## 5.3 Aplicación de un marco de supervisión

La supervisión de los programas de reintegración requiere sistemas y prácticas de recopilación y análisis de datos basados en marcos de supervisión existentes. Para identificar los obstáculos habituales, la supervisión debe ser constante a lo largo de la implementación de los programas, y sus resultados deben transmitirse al personal y los asociados de cada programa para que estos puedan utilizar la información recabada para introducir mejoras.

Una vez definido, el marco de supervisión de resultados debe aplicarse conforme a un plan. En el contexto de los programas de reintegración, la atención debe centrarse en algunas cuestiones habituales de supervisión y evaluación:

1. Se debe llevar a cabo un examen periódico del marco de supervisión de resultados (durante las reuniones mensuales, por ejemplo) teniendo en cuenta el plan de trabajo detallado y los gastos corrientes. Este examen ayuda a evaluar el presupuesto, las actividades, los resultados y los riesgos que pueden afectar a las operaciones.
2. Se deben establecer canales de comunicación eficaces para comunicar el progreso o los resultados. Esto es útil para:
  - Adaptar o mejorar los programas en función de los resultados. Por ejemplo, si los beneficiarios comunican sistemáticamente que no pueden acceder a un servicio determinado, se buscarán medios para resolver el problema.
  - Aumentar la moral del equipo, así como la aceptación y movilización de los interlocutores.
  - Aclarar las expectativas, las funciones y las responsabilidades.
3. La participación de los interlocutores es fundamental para que el proceso de reintegración avance sin problemas, incluso para las actividades de supervisión y evaluación. Algunos interlocutores participan directamente en la recopilación de datos, mientras que otros intervienen en las actividades de supervisión. Por lo tanto, es necesario aplicar un enfoque participativo y es importante ser transparente y tener en cuenta las opiniones y observaciones recabadas.
4. Por último, es necesario prestar atención a los métodos de validación de datos. Esto a menudo implica realizar comprobaciones aleatorias, organizar entrevistas durante la prestación de asistencia o cotejar una pequeña muestra de formularios (certificados de traspaso, por ejemplo) junto a los beneficiarios (contactando a la persona mencionada en el certificado, por ejemplo) y aplicar métodos de control de la calidad en la base de datos de beneficiarios.

Este capítulo, que se complementa con la información contenida en los anexos, ofrece una descripción general de las cuestiones y los pasos que se deben tener en cuenta para poner en marcha un marco de supervisión:

- 5.3.1 Dificultades frecuentes relacionadas con la supervisión de iniciativas de reintegración
- 5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos
- 5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes

### 5.3.1 Dificultades frecuentes relacionadas con la supervisión de iniciativas de reintegración

Al llevar a cabo actividades de supervisión y evaluación en el ámbito de la reintegración, es frecuente tropezar con dificultades en los tres niveles de intervención (individual, comunitario y estructural). Estas dificultades deben tenerse en cuenta junto con las consideraciones éticas mencionadas en la [sección 5.1.1](#). Entre las dificultades más frecuentes se incluyen las siguientes:

- **Limitación de recursos:** A menudo, la implementación de los programas de reintegración se lleva a cabo entre varias oficinas en países (por ejemplo, países de acogida y de origen). En este proceso, se recomienda incluir recursos suficientes tanto para la implementación como para las actividades de supervisión y evaluación. De esta manera, se evitan limitaciones en la recopilación y el análisis de datos.
  - Recomendación: Diseñe y financie el programa de manera realista para incluir el componente de supervisión y evaluación (recursos humanos, coordinación y transporte).
- **Contacto con las personas que retornan:** La eficacia de la supervisión depende de la voluntad de las personas que retornan de participar en las actividades de supervisión. Sin embargo, no siempre se debe dar por hecha su voluntad y se debe recordar que estas personas tienen derecho a negarse a participar. Las personas que retornan tal vez no quieran ser contactadas, en particular si creen que su proceso de reintegración es complicado o no prospera. Otros beneficiarios del programa (como los miembros de la comunidad o los interlocutores pertinentes) quizás no conozcan plenamente el propósito y la práctica de las actividades de supervisión y evaluación. Por consiguiente, es importante proporcionar a las personas que retornan y al resto de beneficiarios información periódica sobre la importancia de recabar opiniones u observaciones.
  - Recomendación: Explique el propósito de recabar opiniones u observaciones durante las sesiones de asesoramiento y establezca una relación sólida entre el gestor de casos y la persona que retorna.
- **Medios para asegurar la participación de los beneficiarios:** Los beneficiarios (personas que retornan, miembros de la comunidad e interlocutores pertinentes) no deben recibir una recompensa económica por participar en las actividades de supervisión y evaluación. No obstante, se puede ofrecer un pequeño estipendio a las personas que retornan y los miembros de la comunidad para cubrir los gastos de transporte asociados con su participación en las reuniones o los debates en grupos focales, o una bebida o refrigerio durante las entrevistas como muestra de agradecimiento por su cooperación y su tiempo. Esto puede ayudar a reducir cualquier carga financiera asociada con la participación.
  - Recomendación: Explique el propósito de recabar opiniones u observaciones durante las sesiones de asesoramiento. Utilice una encuesta para determinar a quiénes prefieren trasladar su opinión los beneficiarios.
- **Transparencia del proceso de supervisión:** El personal que interviene en las actividades de supervisión debe asegurarse de que los participantes comprendan cómo se utilizarán los datos de supervisión y que su participación no tendrá consecuencias positivas o negativas en la asistencia a la que tienen derecho, en su caso, o en sus posibilidades de volver a migrar en el futuro. Este aspecto debe dejarse claro desde el principio y cada vez que los participantes sean entrevistados. De este modo, se aumentará la probabilidad de que los beneficiarios del programa otorguen su consentimiento informado y ofrezcan respuestas sinceras, que resultarán de utilidad para el diseño y la implementación de futuros programas.
  - Recomendación: Comparta los resultados de las actividades de supervisión y evaluación con los beneficiarios y recuérdelos que son un interlocutor fundamental. Subraye que gracias a sus opiniones

se podrán realizar ajustes en los programas y que se tendrán en cuenta sus valiosas aportaciones. Los documentos derivados de las actividades de supervisión deben poder consultarse y leerse con facilidad para fomentar la transparencia y la legitimidad.

- **Seguridad:** En los emplazamientos que son inaccesibles por motivos de seguridad o en aquellos en que las personas que retornan se han mostrado agresivas con el personal de reintegración durante el proceso de asesoramiento (por ejemplo, por razones que escapan al control del proyecto), el método de supervisión de preferencia será la vía telefónica. Otro ejemplo de problema de seguridad se presenta en las zonas de retorno en que la situación de seguridad se deteriora durante la fase de implementación. En estos casos, si la tecnología lo permite, se puede considerar la posibilidad de llevar a cabo la supervisión por teléfono o videoconferencia. Una alternativa, tras realizar una evaluación completa al respecto, es encomendar la supervisión a los asociados en la implementación que tienen acceso a las zonas de interés.
- Recomendación: Si es necesario, utilice otros métodos de supervisión como la supervisión a distancia por videoconferencia o por teléfono o a través de asociados de confianza. Informe de los cambios a los interlocutores pertinentes.

### 5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos

Para evaluar el progreso realizado, es necesario disponer de datos fiables y de buena calidad. Por ello, es fundamental proporcionar orientación sobre la recopilación de datos. Entre otras cosas, se puede impartir capacitación a los recopiladores de datos para que comprendan claramente el porqué de las actividades de recopilación y sigan los principios de privacidad y protección de datos. También es importante contar con las herramientas y los programas informáticos necesarios para introducir, limpiar y analizar datos.

### 5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes

Para transformar los datos en pruebas se deben seguir los siguientes pasos:

1. Gestionar o administrar los datos: Consiste, entre otras cosas, en organizar, limpiar, verificar y almacenar los datos.
2. Categorizar o cuantificar los datos (análisis cualitativo *versus* cuantitativo).
3. Validar los datos: Consiste en comprobar o verificar si el progreso registrado es preciso. Esto puede hacerse a través de la triangulación, un proceso que permite comparar varios métodos y fuentes de datos para corroborar los resultados y compensar cualquier deficiencia de los datos con la solidez de otros. La triangulación puede y debe desempeñar una función importante en las actividades de supervisión y evaluación, pues permite aumentar la validez y fiabilidad de las observaciones disponibles sobre una cuestión específica y detectar ámbitos en los que se deben llevar a cabo más estudios. Cuando los resultados convergen, se pueden obtener nuevos resultados fiables sobre la cuestión analizada y valorar esa cuestión desde otras perspectivas.
4. Elaborar un informe basado en los resultados: El informe debe incluir una relación concisa de los principales logros, el progreso realizado hacia la obtención de los efectos y los productos, el progreso medido en función de los indicadores establecidos, las dificultades encontradas y las medidas adoptadas, y un resumen general.
5. Compartir los resultados: Para aplicar un enfoque programático basado en datos empíricos, es necesario establecer un plan claro sobre cómo se comunicarán los resultados de la supervisión y la evaluación a los equipos de proyecto, los beneficiarios y otros interlocutores pertinentes. Siempre que sea posible,

se deben recabar y tener en cuenta las opiniones y observaciones de los asociados y beneficiarios sobre el progreso y las medidas propuestas. La información contenida en el informe debe comunicarse de diferentes maneras dependiendo del destinatario.

## 5.4 Cómo gestionar una evaluación

Una evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”. Se diferencia de la supervisión en que implica un juicio de valor sobre las actividades y sus resultados. Deben realizarse evaluaciones en la mayoría de los programas de reintegración; el tipo, el alcance, el momento y el enfoque de la evaluación dependerán del uso que se prevea dar a la evaluación.

Los principales objetivos de una evaluación son:

- Fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje;
- Informar a los interlocutores;
- Proporcionar conocimientos empíricos sobre lo que funcionó, lo que no funcionó y el por qué;
- Posibilitar la toma de decisiones informadas.

Los criterios de evaluación son normas que permiten valorar una intervención:

- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos y las metas de una intervención permanecen válidos y pertinentes de acuerdo con la planificación original o como resultado de modificaciones posteriores.
- **Eficiencia:** Permite analizar en qué medida los recursos humanos, físicos y financieros se utilizan para llevar a cabo actividades y en qué medida estos recursos se transforman en productos.
- **Eficacia:** Medida en que un proyecto o programa logra los resultados previstos.
- **Impacto:** Criterio que permite evaluar los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, que produce una intervención, ya sea de manera directa o indirecta y de forma intencionada o involuntaria.
- **Sostenibilidad:** Se refiere a la durabilidad de los resultados del proyecto o a la continuidad de los beneficios de un proyecto tras cesar el apoyo externo.

No todas las evaluaciones deben centrarse en los cinco criterios a la vez. Dependiendo del alcance de la evaluación, se utilizarán unos u otros criterios.

Los mecanismos de evaluación deben incorporarse al principio de la intervención y formar parte del plan de trabajo y el presupuesto de la iniciativa.

### → Cómo definir el uso de una evaluación

Para comprender cómo elaborar una evaluación, primero es necesario determinar cómo se utilizarán en definitiva los resultados de la evaluación. Para ello, cabe formular tres preguntas:

#### 1. ¿Qué información se necesita? Ejemplos:

- Información sobre la pertinencia de los efectos o productos previstos y la validez del marco y el mapa de resultados
- Información sobre el estado de un efecto y los factores que influyen en él

- Información sobre la eficacia de la estrategia de asociación para la reintegración
  - Información sobre el estado de la implementación del proyecto
  - Información sobre el costo de una iniciativa en relación con los beneficios observados
  - Información sobre las enseñanzas extraídas
2. **¿Quién utilizará la información?** Los usuarios de las evaluaciones son diversos, pero generalmente pertenecen a una de las siguientes categorías: personal directivo superior, oficiales de programas o proyectos, y gestores. Otras partes que intervienen en el diseño y la implementación:
- Homólogos de los gobiernos nacionales, formuladores de políticas, planificadores de estrategias
  - Donantes y otros financiadores
  - Población y beneficiarios
  - Instituciones académicas
3. **¿Para qué se utilizará la información?** Ejemplos:
- Para diseñar o validar una estrategia de reintegración
  - Para realizar correcciones intermedias
  - Para mejorar el diseño y la implementación de la intervención
  - Para promover la rendición de cuentas
  - Para tomar decisiones de financiación
  - Para ampliar los conocimientos y la comprensión de los beneficios y las dificultades de la intervención
- Los **tipos de evaluación** se definen en función del calendario y el propósito de la evaluación, la persona encargada de llevarla a cabo y la metodología aplicada. Según el calendario y dependiendo del uso previsto, la evaluación puede llevarse a cabo antes del inicio de un proyecto (*ex-ante*), en las primeras etapas de la intervención (en tiempo real), durante la implementación de la misma (intermedia), al final de la intervención (final) y tras completarse las actividades previstas (*ex-post*).

Las evaluaciones pueden llevarse a cabo de manera interna o externa, individual o conjunta. La realización de evaluaciones individuales o conjuntas también depende de los recursos disponibles y de cuán participativa deba ser la evaluación. Es muy recomendable que la organización encargada de implementar las intervenciones en materia de reintegración participe en la evaluación

- Las **evaluaciones internas** son realizadas por el equipo de gestión del proyecto. Si se encomienda a una persona que no ha participado directamente en la conceptualización o implementación de la intervención, se tratará de una evaluación interna independiente. Si, por el contrario, la evaluación es realizada por las personas encargadas de la ejecución del programa o proyecto, se considerará una autoevaluación.
- Las **evaluaciones externas** se encomiendan a una persona externa, contratada generalmente por el donante o la organización encargada de la implementación. Estas evaluaciones obligan a contratar a consultores y, por lo tanto, pueden ser más costosas que las evaluaciones internas. Las evaluaciones externas son consideradas evaluaciones independientes.

A continuación, figuran algunas cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al planificar y realizar evaluaciones. Las preguntas que se incluyen en el cuadro son meros ejemplos y no deben considerarse exhaustivas. Cada intervención requerirá preguntas específicas.

**Cuadro 5.5: Cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al planificar y realizar evaluaciones.**

Pregunta	Orientación
¿Cómo se deben llevar a cabo las evaluaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos necesarios para la evaluación deben incluirse en el plan de supervisión y evaluación del programa.</li> <li>• Es recomendable establecer un comité directivo de evaluación.</li> <li>• Dependiendo del tipo de intervención y su alcance, se deben elaborar evaluaciones internas, externas o mixtas.</li> </ul>
¿Qué preguntas se deben plantear durante la evaluación?	<p>Dependiendo del propósito de la evaluación, las preguntas deben abordar varias cuestiones por criterio, por ejemplo:</p> <p><b>Pertinencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las medidas de asistencia para la reintegración responden a las necesidades y preferencias de las personas que retornan?</li> <li>• ¿Las actividades de reintegración se diseñaron en coordinación con las comunidades de los países de origen con el fin de responder a sus necesidades y prioridades?</li> <li>• ¿Las actividades de reintegración se ajustan a las necesidades y prioridades señaladas por los gobiernos en los países de origen?</li> </ul> <p><b>Eficiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha establecido la coordinación necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos entre interlocutores y fomentar la complementariedad y la coherencia entre las actividades de reintegración?</li> </ul> <p><b>Eficacia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las personas que retornaron recibieron asistencia por medio de las entidades a las que fueron derivadas? ¿Las personas que retornaron están satisfechas con el proceso de derivación y la asistencia recibida tras su derivación?</li> <li>• ¿El asesoramiento para la reintegración que se ofrece a los migrantes tras su retorno al país de origen les permite tomar una decisión informada respecto de la vía de reintegración que les gustaría elegir?</li> </ul> <p><b>Impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades de reintegración establecieron un vínculo entre las personas que retornan y las comunidades de retorno (cohesión social)?</li> <li>• ¿Las actividades de reintegración repercutieron en las condiciones socioeconómicas de las comunidades a las que retornaron los migrantes (empleo, bienestar)?</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen estructuras, recursos y procesos para que los beneficios generados por el proyecto persistan cuando cese el apoyo externo?</li> <li>• ¿El proyecto contribuyó a la reintegración sostenible de las personas que retornan?</li> <li>• ¿El proyecto fortaleció las capacidades nacionales y locales (gubernamentales y no gubernamentales) para prestar servicios de reintegración a las personas que retornan?</li> </ul>

<p>¿Cómo se extraen buenas prácticas?</p>	<p>Las evaluaciones promueven el aprendizaje y la extracción de buenas prácticas a través de la elaboración de estudios de casos que destacan buenas prácticas, los procesos de validación e, idealmente, la celebración de talleres con las partes interesadas. En el ámbito de la reintegración, se recomienda fomentar la participación de las personas que retornan y sus comunidades tanto en actividades de recopilación de datos como en talleres con el fin de intercambiar buenas prácticas.</p>
<p>¿Cómo se deben utilizar y aprovechar los resultados de las evaluaciones?</p>	<p>Los resultados de las evaluaciones deben examinarse y abordarse a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una reunión participativa de reflexión y planificación;</li> <li>• Una respuesta de la administración;</li> <li>• La aplicación de la respuesta de la administración y la supervisión de las medidas previstas junto con los interlocutores pertinentes.</li> </ul>
<p>¿Cómo se comparten los resultados de las evaluaciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada evaluación debe contar con una estrategia clara de comunicación, que ha de plasmarse en el mandato correspondiente. Ello incumbe al personal interno, los asociados externos pertinentes y otros interlocutores.</li> <li>• Las evaluaciones deben enviarse a los donantes pertinentes y otros interlocutores.</li> <li>• Se recomienda realizar un webinar o presentación sobre los principales resultados y las enseñanzas extraídas, dirigido al equipo del proyecto y los interlocutores pertinentes.</li> <li>• Si es posible, publique los resultados externamente.</li> </ul>



En el *anexo 4.C*, se incluye un modelo de mandato de evaluación.



INFORMACIÓN  
DESTACADA

Un enfoque de evaluación muy útil para comprender mejor los efectos previstos e imprevistos de los programas de reintegración es el enfoque del cambio más significativo. Este enfoque consiste en generar y analizar relatos personales sobre el cambio y determinar cuál de esos relatos es el más significativo y por qué.

Para ello, se deben seguir tres pasos básicos:

1. Decidir qué tipo de relatos se recabarán (o sobre qué temas, por ejemplo, cambios prácticos, efectos en materia de salud o empoderamiento);
2. Reunir los relatos y determinar cuáles son los más significativos;
3. Compartir los relatos y el debate sobre valores con los interlocutores y los beneficiarios para extraer enseñanzas de aquello que se considera valioso.

El enfoque del cambio más significativo no solo consiste en recabar y dar a conocer relatos, sino en extraer procesos asociados a esos relatos, sobre todo para conocer las similitudes y las diferencias entre lo que cada grupo y persona valora.

## 5.5 Aprendizaje y creación de conocimientos mediante la supervisión y la evaluación

Una de las maneras más directas de aprovechar los conocimientos extraídos de la supervisión y la evaluación es utilizar los conocimientos para fundamentar los planes y programas actuales y futuros. Las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de programas, proyectos e iniciativas, así como la respuesta de la administración, deben poder consultarse al establecer nuevos resultados o definir, diseñar y valorar nuevos programas o proyectos.

La institucionalización del proceso de aprendizaje puede lograrse, en parte, mejorando la incorporación del aprendizaje en las herramientas y procesos existentes. Como se explicó en la primera sección, la gestión basada en los resultados es un enfoque eficaz para fomentar el aprendizaje institucional a través de los programas. Los productos del conocimiento pueden adquirir muchas formas diferentes dependiendo del destinatario y sus necesidades de información. Para que el aprendizaje y el intercambio de conocimientos sean significativos, los productos del conocimiento deben ser de alta calidad y contar con un destinatario y un propósito claramente definidos. Un buen producto del conocimiento, en particular una buena publicación, debe:

- basarse en la demanda existente entre los destinatarios (esto significa que el producto será pertinente, eficaz y útil);
- diseñarse para un público específico;
- responder a las necesidades de toma de decisiones;
- estar redactado en términos claros y fácilmente comprensibles y presentar datos con claridad;
- basarse en una evaluación imparcial de la información disponible.

Como se explicó anteriormente, una manera práctica de utilizar los datos y los resultados de los programas de base empírica es elaborar una estrategia de comunicación de resultados y buenas prácticas. Se pueden utilizar webinarios, talleres, folletos y hojas informativas sobre los resultados.

En resumen, el proceso de supervisión y evaluación de una intervención consta de los siguientes pasos:

Fases de un programa de reintegración	Proceso de supervisión y evaluación
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar las enseñanzas extraídas en iniciativas anteriores, incluida información derivada de las actividades de supervisión y evaluación que ya se hayan llevado a cabo, si se dispone de ella.</li> <li>2. Definir con claridad el objetivo general y los resultados que la intervención pretende lograr. Entre otras cosas, se puede elaborar una teoría del cambio o un marco lógico.</li> <li>3. Elaborar y definir indicadores pertinentes. Empezar a elaborar el plan de recopilación y análisis de datos.</li> <li>4. Determinar si se utilizarán evaluaciones o exámenes para la intervención.</li> <li>5. Determinar cuál es el presupuesto necesario y quién conviene que participe en las actividades de supervisión y evaluación.</li> </ol>



Puesta en marcha	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Finalizar el plan de recopilación y análisis de datos. Se debe comenzar a pensar en el plan durante la selección de indicadores y el diseño del proyecto.</li> <li>7. Establecer un valor de referencia en un plazo de dos meses desde el comienzo de la implementación. El momento exacto en el que se establecerá el valor de referencia de los datos variará dependiendo de la intervención.</li> </ol>
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Recopilar datos de diferentes fuentes utilizando diferentes métodos. Se recomienda utilizar un enfoque mixto para la recopilación y el seguimiento de los datos. Los enfoques mixtos combinan métodos cuantitativos y cualitativos.</li> <li>9. Analizar, interpretar y compartir los resultados. Los datos recopilados deben utilizarse para fundamentar buenas prácticas y programas de base empírica.</li> </ol>
Cierre y examen	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Examinar y evaluar. Reflexionar sobre los logros y las enseñanzas extraídas de la intervención y utilizar esta información para definir futuras intervenciones.</li> </ol>

### Evaluación del impacto

*Las evaluaciones del impacto son un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta de causa y efecto específica: ¿cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado determinado? Esta pregunta básica incorpora una importante dimensión causal. La atención se centra en el impacto, es decir, en los cambios directamente atribuibles a un programa, una modalidad programática o una innovación de diseño<sup>50</sup>.*

Para más información: [www.youtube.com/watch?v=HEJIT8t5ezU](http://www.youtube.com/watch?v=HEJIT8t5ezU).

<sup>50</sup> Gertler, P., S. Martinez, P. Premand, L. Christel y M. Vermeersch, *La evaluación de impacto en la práctica* (Nueva York, 2011).

## RECURSOS ÚTILES

### Better Evaluation

- s. f. [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org). Melbourne, 2012. Sitio web que proporciona recursos y herramientas prácticas para las actividades de supervisión y evaluación, incluido el análisis de datos.

### Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

- 2008a [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#). UNEG, Nueva York. Establece las normas profesionales y los principios éticos y morales que todas las personas que intervienen en el diseño, la ejecución y la gestión de actividades de evaluación deberían aplicar.
- 2008b [Código de conducta para evaluaciones en el sistema de las Naciones Unidas](#). UNEG, Nueva York. Describe los principios fundamentales que todos los miembros del personal y consultores de evaluación del sistema de las Naciones Unidas deberían seguir al realizar evaluaciones.
- 2010a [UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports](#). UNEG, Nueva York. Esta lista de verificación orienta a los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en el diseño y la realización de evaluaciones. Además, incluye indicadores imprescindibles para elaborar mandatos de evaluación e informes iniciales de alta calidad.
- 2010b [UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports](#). UNEG, Nueva York. Esta lista de verificación orienta a los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en la preparación y valoración de un informe de evaluación. Además, incluye indicadores imprescindibles para elaborar informes de evaluación de alta calidad.
- 2014 [Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la valuación](#). UNEG, Nueva York. Tiene por objeto ampliar los conocimientos relativos a la incorporación de los derechos humanos y la igualdad de género en los procesos de evaluación.
- 2015 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). UNEG, Nueva York. Describe y define el concepto de evaluación del impacto para las organizaciones que forman parte del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y presenta algunas de las principales cuestiones teóricas y prácticas que se deben tener en cuenta al realizar evaluaciones del impacto.
- 2016 [Normas y estándares de evaluación](#). UNEG, Nueva York. Ofrece un marco para las competencias de evaluación, las revisiones entre homólogos y las iniciativas de evaluación comparativa del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

## Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2018a *IOM Evaluation Policy*. OIM, Ginebra. Presenta la definición y los propósitos de las evaluaciones, explica cómo se incluyen las actividades de evaluación en la estructura de la OIM y describe los principios fundamentales, normas, estándares y procedimientos relacionados con esta función.
- 2018b *IOM Monitoring Policy*. OIM, Ginebra. Describe el marco institucional por el cual la supervisión se utiliza como herramienta de gestión para vigilar, medir e informar sobre el progreso y los logros de los planes estratégicos, las políticas, los programas, los proyectos y los planes de trabajo de las unidades orgánicas, lo que comprende la supervisión de las actividades, los resultados, el presupuesto, los gastos y el riesgo. Asimismo, describe el propósito, el alcance y la importancia de la supervisión en la OIM, define el concepto de supervisión y especifica qué se debe supervisar y quién debe hacerlo.
- 2018c *Guidance for Addressing Gender in Evaluations*. OIM, Ginebra. Proporciona un enfoque detallado para ayudar al personal encargado de la gestión y realización de evaluaciones a definir ámbitos de trabajo, métodos y resultados de evaluación con perspectiva de género. La guía ha sido concebida principalmente para fundamentar las evaluaciones de la OIM, pero puede ser útil también para evaluaciones de organismos asociados, exámenes intermedios, visitas de supervisión y otras actividades de evaluación.
- s. f. *IOM Gender and Evaluation Tip Sheet*. OIM, Ginebra. Consiste en una breve guía encaminada a ayudar al personal encargado de la gestión y realización de evaluaciones a definir ámbitos de trabajo, métodos y resultados de supervisión y evaluación con perspectiva de género.

## Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA)

- s. f. *Grupo de Referencia sobre Vigilancia y Evaluación (MERG), "Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula & Trainings"*. UNAIDS, Ginebra. Ofrece estándares para el fortalecimiento de la capacidad en el ámbito de la supervisión y evaluación, entre los que se incluyen estándares esenciales para los cargos directivos del ámbito de la supervisión y la evaluación, así como estándares para el desarrollo y la aplicación de planes de estudio y sesiones de capacitación sobre supervisión y evaluación.

## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- 2009 *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. PNUD, Nueva York. Proporciona orientación sobre métodos y herramientas prácticas para fortalecer la planificación, el seguimiento y la evaluación en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).





## ANEXOS



## Anexo 1: Asesoramiento para gestores de casos

El presente anexo amplía las secciones 2.1 y 2.6.1 del módulo 2, proporcionando a los gestores de casos orientación detallada sobre técnicas de asesoramiento, recomendaciones y advertencias. Puede ser utilizado durante las sesiones de asesoramiento de los gestores de casos o como guía para preparar la asistencia debida a las personas que retornan. La sección A incluye técnicas básicas de comunicación para el asesoramiento. La sección B se centra en las sesiones de asesoramiento para la reintegración, incluidas técnicas psicológicas adecuadas para estas sesiones. Por último, la sección F está dedica específicamente a la orientación profesional.

### A. Técnicas básicas de asesoramiento

*Comunicación eficaz, formulación de preguntas adecuadas, escucha activa, actitud positiva incondicional, atención y observación del comportamiento, obstáculos para una comunicación eficaz.*

Para que el asesoramiento sea eficaz, el gestor de casos debe prestar especial atención a la empatía, la congruencia, la autenticidad y la concreción y adoptar una actitud positiva incondicional. Estos conceptos y su aplicación práctica se describen a continuación:

#### Empatía

Es la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona para mirar el mundo a través de sus ojos. El hecho de adoptar la perspectiva de la otra persona, sin filtrarla a través de lentes personales, evita actitudes prejuiciosas y facilita una comprensión más profunda.

Cabe subrayar que la empatía, en este contexto, se entiende como la habilidad de sentir algo similar a lo que siente la otra persona. No implica saber cómo se siente o qué siente exactamente esa persona. Esta distinción es importante.

Ejemplos de empatía durante una sesión de asesoramiento:

1. *Debe de haber sido muy duro vivir esas experiencias.*
2. *Entiendo que esté enojado/a por lo que le ha pasado.*
3. *Noto que le cuesta hablar de sus experiencias.*
4. *[Simplemente permanecer en silencio mientras la persona expresa sus sentimientos o llora].*

**Figura A.1: Elementos de la empatía**



No es suficiente con sentir empatía; también es importante transmitirla.

Ejemplos de cómo **transmitir empatía** durante una sesión de asesoramiento:

1. *Estoy intentando comprender cómo se siente. Lo imagino...*
2. *Ayúdeme a entender cómo puedo ayudarlo/a.*
3. *Entiendo que está valorando varias opciones.*
4. *Veó que le cuesta encontrar una solución.*

→ La empatía no es lo mismo que la **simpatía**. Mientras que la empatía consiste en “comprender” los sentimientos de una persona, la simpatía implica “compartir” los sentimientos de esa persona y ponerse de su lado. El enfoque correcto para las sesiones de asesoramiento es la empatía. La excesiva identificación del gestor de casos con la historia de la persona que retorna puede afectar a su juicio y su razonamiento. La simpatía puede llevar al gestor a creer que debe hacerse responsable de las dificultades que atraviesa el migrante que retorna, y hacerlo formular falsas promesas o crear falsas expectativas.

Ejemplos de simpatía durante una sesión de asesoramiento:

1. *Pobre... Su problema es muy difícil de resolver.*
2. *Me ha dejado atónito/a... Es horrible lo que le ha pasado.*
3. *Le aseguro que estoy aquí y entiendo cuán difícil es su situación.*
4. *Cuánto lo siento por usted.*

→ Por otra parte, los asesores **no deben ser apáticos**, término que significa literalmente “carente de emociones”, es decir, indiferentes e incapaces de mostrar preocupación, interés o motivación. Si se adopta una actitud apática, la otra persona se sentirá incomprendida, desoída y abandonada.

Ejemplos de **apatía** durante una sesión de asesoramiento:

1. *No es mi problema...*
2. *Bueno... no sé si será posible encontrar una solución.*
3. *¿Puede hablar un poco más rápido? Tengo que reunirme con otra persona.*
4. *Siga, lo/la escucho, estoy escribiendo un correo, pero ya acabo.*

En pocas palabras, la empatía consiste en aceptar el punto de vista de la otra persona e interesarse por comprender cómo esa perspectiva repercute en su comportamiento. La simpatía implica sentimientos de pena por la otra persona. La apatía significa no preocuparse demasiado por la otra persona, no más allá de la mera mecánica de trabajo.

## Congruencia y autenticidad

El gestor, que debe ser honesto y sincero, no debe interpretar un papel, sino intentar mostrarse tal y como es consigo mismo y con la persona que retorna. La congruencia evita el peligro de que el asesor sea visto como un experto que mira condescendentemente por encima del hombro al migrante que retorna. La congruencia también es fundamental para ganarse la confianza de la otra persona, que es el ingrediente fundamental de toda relación de apoyo. Si un asesor actúa y siente de manera congruente y genuina, el migrante que retorna se sentirá cómodo y capaz de abrirse y sincerarse consigo mismo.



Ejemplos de **actitud congruente** durante una sesión de asesoramiento:

1. *No tengo una solución para darle, pero busquemos una juntos.*
2. *Tengo que admitir que no es frecuente escuchar historias como la suya.*
3. *Lo siento, no entiendo lo que dice. ¿Puede explicármelo con otras palabras?*
4. *Puedo parecerle distante, pero, créame, lo/la escucho con atención.*

## Concreción

La concreción es la habilidad de comunicar cifras, datos e información que puedan ayudar a los migrantes a comprender más cabalmente la situación. En ocasiones, los migrantes no disponen de información clara sobre la situación real y se apoyan en rumores o suposiciones. A través de la concreción, el asesor ayuda a los migrantes a detectar información errónea o lagunas de información y obtener una visión más realista de la situación. Asimismo, los ayuda a centrarse en cuestiones específicas, reducir la ambigüedad y encauzar sus energías hacia vías más productivas de solución de problemas.

Ejemplos de **concreción** durante una sesión de asesoramiento:

1. *Ha dicho que quiere montar una panadería porque le gusta esa profesión. Pero también ha dicho que nunca ha trabajado en ese sector, ¿no es así? ¿Qué cree que debería hacer para estar preparado/a para afrontar los retos que se le presenten?*
2. *Dice que quiere recibir apoyo financiero a través de la organización. Lo entiendo. ¿Ha planificado cómo gastará el dinero?*
3. *El proyecto que describe no es lo suficientemente claro como para recibir financiación. ¿Podemos profundizar más en él?*

## Comunicación eficaz

La comunicación es el proceso por el cual diferentes personas intercambian información, pensamientos y sentimientos a través de diferentes medios, esto es, hablando, escribiendo o utilizando el lenguaje corporal. La comunicación es eficaz cuando el contenido que se transmite (preguntas, afirmaciones, respuestas) es recibido y comprendido por una persona de la manera en que se preveía que lo hiciera. Por consiguiente, uno de los objetivos de una comunicación eficaz es crear una percepción y una comprensión comunes.

Ejemplos para el asesor:

1. *¿Considera que ahora dispongo de toda la información necesaria para poder ayudarlo/a?*
2. *¿Quiere añadir algo más?*
3. *¿Hay alguna otra pregunta que cree que yo debería hacerle?*

La comunicación eficaz no es solo una cuestión de palabras, sino de:

- **POR QUÉ** se dicen esas palabras (la intención que subyace a lo que se dice);
- **CÓMO** se dicen esas palabras (el tono de voz o los gestos corporales que acompañan a lo que se dice);
- **CUÁNDO** se dicen esas palabras (en qué contexto y en qué momento).

Los elementos que hacen que la comunicación sea eficaz en un contexto de asesoramiento son:

### Formulación de preguntas adecuadas

Para empezar con buen pie, conseguir información y mantener una conversación fluida, se debe prestar atención a la **formulación de preguntas**. Las preguntas abiertas, como “cuénteme sobre...”, ayudan a las personas que retornan a expresar su opinión y orientan el diálogo, que de lo contrario sería vago y errante.

Desde luego, es fundamental comprobar en todo momento que la información clave se comprende correctamente. Una opción, por ejemplo, es **repetir** las ideas básicas utilizando las mismas palabras que la persona que retorna:

Ejemplos:

Migrante: *Vivo con mi familia. Somos siete personas... Dos hermanos y dos hermanas.*

Asesor: *¿Ha dicho dos hermanos, verdad?*

Migrante: *Sí, dos hermanos. Uno tiene 15 años, y el otro, 17.*

Asesor: *De acuerdo. Uno tiene 15 años, y el otro, 17.*

Migrante: *Sufrí fuertes dolores de cabeza y tuve muchas pesadillas cuando estaba en Europa.*

Asesor: *Así que dolores de cabeza... ¿Durante cuánto tiempo?*

Migrante: *Si regreso a mi país, me perseguirán.*

Asesor: *Cuando dice “me perseguirán”, ¿a qué se refiere?*

Migrante: *Dejé a mi hermano pequeño en mi país.*

Asesor: *Su hermano pequeño... ¿Cuántos años tiene?*

### Escucha activa

Es la habilidad de ser receptivo ante otra persona, atender a sus palabras y centrarse en lo que esa persona dice. Al escuchar activamente, no basta con oír y atender a lo dicho, sino que también es importante mostrar al interlocutor que uno entiende lo que se dice. El asesor desempeña un papel activo en el proceso de escucha y puede demostrarlo:

- Utilizando el lenguaje corporal y otros gestos como asentir con la cabeza o sonreír;
- Utilizando afirmaciones verbales como “sí”, “de acuerdo” o “comprendo”;
- Formulando preguntas pertinentes sobre lo que ha dicho la persona para comprobar que ha entendido todo bien;
- Parafraseando lo que la persona ha dicho;
- Resumiendo los puntos fundamentales de la conversación.

#### Aclaraciones

Consisten en hacer preguntas para comprender mejor lo que se ha dicho. El objetivo es reducir los malentendidos y asegurarse de que lo que se ha dicho se ha comprendido correctamente. Otro objetivo es demostrar al hablante que su interlocutor está verdaderamente interesado e intenta comprender lo que se dice.

Ejemplos de aclaraciones:

Migrante: *¿Dónde puedo conseguir esos ingredientes para prepararle la comida a mi bebé?*

Asesor: *¿A qué ingredientes se refiere?*

Migrante: *Quiero trabajar, quiero hacer un curso...*

Asesor: *Cuando dice "quiero hacer un curso", ¿se refiere a que quiere inscribirse en un curso para adquirir competencias de trabajo?*

Las aclaraciones pueden introducirse con frases como las siguientes:

*"No estoy seguro/a de haber comprendido lo que ha dicho".*

*"Creo que no he entendido cuál es el problema principal".*

*"Cuando dijo 'xxx', ¿qué quiso decir?".*

*"¿Podría repetir lo que ha dicho?".*

### **Paráfrasis**

Consisten en repetir lo que se ha dicho con otras palabras y de manera breve.

Ejemplos de paráfrasis:

Migrante: *Perdí mis documentos en la estación de trenes y, cuando me acerqué a su oficina, su colega me ayudó a conseguir documentos nuevos.*

Asesor: *Muy bien, cuánto me alegro. Así que mi colega lo/la ayudó a encontrar los documentos que perdió...*

Migrante: *No sé si es mejor quedarme o irme a otra ciudad...*

Asesor: *Duda entre quedarse e irse, ¿verdad?*

Las paráfrasis pueden introducirse con frases como las siguientes:

*Está diciendo que...*

*¿Quiere decir que...?*

*Estoy en lo correcto si digo que usted...*

*Así que, dicho de otro modo,...*

*Ah, comprendo, quiere decir que...*

*Ya entiendo: se refiere a que...*

*A ver si lo/la he entendido bien...*

*Yo entiendo que usted quiere decir que...*

*Si lo he entendido bien,...*

### **Resúmenes**

Son muy parecidos a las paráfrasis, excepto por el hecho de que requieren más tiempo y más información. Consiste en recuperar las ideas fundamentales de la historia y transformar una intervención larga en un discurso breve en estilo directo.

Los resúmenes pueden introducirse con frases como:

*"Hasta ahora, hemos hablado sobre..."*

*"Déjeme que recapitule... Me ha dicho que..."*

Ejemplos de resúmenes:

*"Déjeme poner en orden toda la información que me ha dado... Ha dicho que tiene una hija y que últimamente no se lleva muy bien con ella... que su marido no colabora y se pone de parte de ella... que viven todos juntos con su suegra en una casa pequeña... ¿Es correcto? ¿Lo he entendido bien?"*

Recurriendo a la “escucha activa” de manera sistemática, el asesor se muestra comprensivo y empático con la historia de la persona que retorna y sus sentimientos, pero no por ello evita que su interlocutor se haga responsable de su propia situación personal y su proceso de reintegración.

Escuchar activamente lo que se dice implica **adoptar una actitud positiva incondicional** ante la persona que retorna y sus palabras y **atender y observar su comportamiento**. ¿Qué significa esto?

### Actitud positiva incondicional

Consiste en evitar toda actitud prejuiciosa hacia el migrante que retorna y no imponer condiciones previas para aceptarlo a él y su visión inevitablemente subjetiva del mundo. Implica mostrar un interés sincero y neutral por el migrante y respetar y aceptar su opinión, aun cuando la propia opinión difiera radicalmente de la del migrante.

### Atención y observación del comportamiento

Significa estar atento, interesado y preocupado por lo que dice el migrante y vigilar lo que ocurre durante la interacción, con el objetivo de crear y mantener un entorno seguro (no solo un espacio físico seguro).

Para comprender en qué consiste la **atención** y la **observación** en el contexto del asesoramiento, puede ser útil recordar la regla nemotécnica **APIOR**:

**A** = *Asiento*

El asesor debe sentarse de manera firme y decidida delante de la persona que retorna, es decir, adoptar una postura que muestre implicación. Además, conviene que ambos se sienten de la misma manera: el asesor puede preguntar primero al migrante dónde prefiere sentarse, dándole la opción de sentarse en una silla o en el suelo, y sentarse de la misma manera que él. Esto hará que el migrante se sienta respetado y en igualdad de condiciones con el asesor.

**P** = *Postura abierta*

Es importante preguntarse qué posturas son culturalmente adecuadas y muestran interés y buena disposición. En algunos países, los brazos y las piernas cruzadas pueden considerarse una señal de falta de respeto, mientras que una postura más abierta puede mostrar buena disposición e interés por lo que el migrante va a decir.

**I** = *Inclinación*

Una ligera inclinación del tronco hacia el migrante demuestra interés por lo que se dice. Sin embargo, inclinarse demasiado hacia delante o colocarse en esa posición desde el principio puede resultar intimidante. Reclinarse hacia atrás, por el contrario, puede indicar falta de interés o aburrimiento.

**O** = *Ojos (contacto visual)*

Es importante mirar al migrante cuando habla. Esto no significa quedarse mirándolo fijamente, sino establecer contacto visual de manera sutil y frecuente. No obstante, también es importante conocer las diferencias culturales, ya que en algunas culturas el contacto visual se considera inapropiado. Al principio de la entrevista, para permitir que la persona se acomode a la situación, es preferible no establecer contacto visual. A medida que la entrevista avanza, se puede ir aumentando el contacto visual para demostrar pleno interés.

R = *Relajación*

Durante la entrevista, es importante mostrarse relajado de manera natural. Esto ayudará al entrevistado a relajarse y centrarse en los temas de conversación.

### Obstáculos para una comunicación eficaz

La comunicación eficaz también puede facilitarse sabiendo qué es lo que NO hay que hacer. Existen obstáculos a la comunicación, como los siguientes:

#### 1. Ordenar, mandar, exigir

- *Tiene que hacer lo que yo le diga.*
- *¡Deje de hablar!*
- *Cuénteme todo sobre...*

#### 2. Advertir o amenazar

- *Si no hace esto, tendrá que afrontar las consecuencias...*
- *Si se hubiese ocupado más...*

#### 3. Juzgar o criticar

- *No debería haber hecho esto.*
- *Debería haber hecho aquello.*
- *Si hubiese tenido más cuidado, no hubiese cometido ese error.*

#### 4. Dar consejos que no se pidieron (incluso aunque la intención sea buena)

- *En su lugar, yo lo haría de esta manera.*
- *Esto es mejor. Hágalo así.*

#### 5. Impugnar o cuestionar o poner en duda las decisiones de la persona que retorna

- *¿De verdad hizo eso?*
- *¿Por qué decidió marcharse?*

y:

- Términos excesivamente complejos, desconocidos y técnicos.
- Tabúes y barreras emocionales. Algunos migrantes pueden tener dificultades para expresar sus emociones o cualquier opinión que pueda considerarse impopular y quizás consideren que algunos temas están completamente “prohibidos” o son tabú, como la política, la religión o la discapacidad (física y mental).
- Falta de atención e interés y distracciones.
- Diferencias de percepción y opinión.
- Discapacidades físicas como problemas auditivos o dificultades del habla.
- Obstáculos físicos para la comunicación no verbal. La imposibilidad de ver los gestos, las posturas y el lenguaje corporal general puede reducir la eficacia de la comunicación.
- Las diferencias entre idiomas y la dificultad de comprender acentos desconocidos.
- Expectativas y prejuicios, que pueden dar lugar a falsas suposiciones o estereotipos. Las personas muchas veces escuchan lo que quieren escuchar, y no lo que realmente se ha dicho, y extraen conclusiones incorrectas.
- Diferencias culturales. Las normas de interacción social varían significativamente de una cultura a otra, al igual que las maneras de expresar emociones. Por ejemplo, el concepto de espacio personal varía según la cultura y el contexto social.

## COMPETENCIAS Y CONSEJOS SOBRE COMUNICACIÓN NO VERBAL

**Lenguaje corporal.** A menudo es posible notar los cambios de expresión en la cara de otras personas. De igual modo, la persona que retorna puede ver las expresiones faciales del asesor y notar la tensión en su lenguaje corporal. El lenguaje corporal puede enviar señales de atención positiva o negativa. El asesor debe tomar conciencia de su cuerpo como fuente de comunicación no verbal.

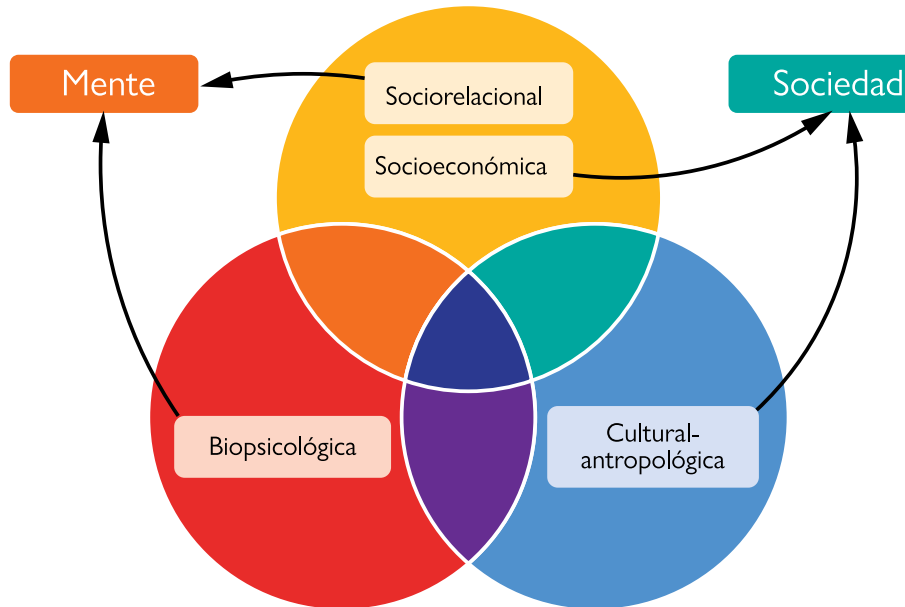
Otra competencia no verbal fundamental que se debe utilizar durante una sesión de asesoramiento con la persona que retorna es el silencio. El **silencio** ofrece a la persona que retorna la oportunidad de reflexionar sobre diversas cuestiones. Si bien proporciona un espacio para la reflexión, el silencio debe ser activo y siempre reflejar interés. Desde la perspectiva de la persona que retorna, el silencio puede ser puntualmente un indicativo de vergüenza o resentimiento. La mayoría de las personas se sienten incómodas con los silencios y tienden a intervenir en la conversación con lo primero que se les viene a la cabeza, que suele ser irrelevante. Esto debe evitarse. Permita las pausas, incluso al principio de la entrevista de asesoramiento, antes de que la persona empiece a hablar. Si la persona se detiene, pero el asesor siente que su interlocutor aún no ha terminado de hablar, es importante aguantar el silencio. Es posible que la persona esté pensando en algo importante. Después de unos minutos, el asesor puede intervenir con frases como “parece que esto le ha dado que pensar” para hacer saber a su interlocutor que el asesor está pendiente de lo que se dice y puede facilitar el diálogo.

Recuerde mostrar su presencia en el diálogo mediante **conductas no verbales positivas**. La expresión facial es un claro indicador del pensamiento y el estado de ánimo. Es importante ser consciente del lenguaje corporal propio. Subir la mirada al techo, encorvarse, jugar con los dedos o poner un rostro adusto son todas muestras de desinterés por la conversación. Se debe mirar a la persona que habla, sonreír y escuchar con atención.

## B. Enfoque psicossocial de asesoramiento

El adjetivo “psicosocial” define la relación entre ‘mente’ y ‘sociedad’. En el ámbito de la migración, este adjetivo engloba tres dimensiones subyacentes e interrelacionadas: la biopsicológica, la socioeconómica o sociorelacional, y la cultural-antropológica.

Figura A.2: Paradigma del enfoque psicossocial<sup>51</sup>



Los tres factores son igualmente importantes, dependen los unos de los otros y se influyen mutuamente.

El factor **sociorelacional** o **socioeconómico** se compone de dos aspectos complementarios: el **sociorelacional** pone de relieve la calidad de las relaciones, con familiares, amigos, colegas, homólogos, extranjeros, enemigos y otros, y el **socioeconómico** se refiere a la disponibilidad de recursos y al acceso a ellos, por ejemplo, al sistema de atención de la salud y a la tecnología de la información. Este factor se centra en las interacciones y la interdependencia entre la persona y el grupo.

El factor **biopsicológico** engloba todos los aspectos biológicos y psicológicos que caracterizan al ser humano: los comportamientos, la salud, los pensamientos, las emociones y los sentimientos. Se refiere también a la interrelación entre el cuerpo y la mente y a la influencia mutua entre la biología, y el funcionamiento psicológico y los procesos mentales. Se incluyen en este factor las emociones, los sentimientos, la salud física y mental, las vulnerabilidades físicas y psicológicas, el estrés y las reacciones derivadas, los mecanismos de afrontamiento y la resiliencia.

El factor **cultural-antropológico** abarca la cultura y la antropología. La cultura se define como un sistema compartido de creencias, valores, costumbres, comportamientos y creaciones que los miembros de una sociedad utilizan para enfrentarse a su mundo y sus iguales y que se transmite de generación en generación a través del aprendizaje<sup>52</sup>. La antropología, como complemento de la cultura, se ocupa de los orígenes, el

51 Schininà, G. "The paradigm of a psychosocial approach" en *Livelihood Interventions as Psychosocial Interventions* (video en línea, 2016).

52 Bates D. G. y F. Plog, *Cultural Anthropology*. Tercera edición, McGraw-Hill (Nueva York, 1976).

desarrollo y la historia del ser humano. Estudia las similitudes y las diferencias entre sociedades, creencias y comportamientos de grupo, incluidos rituales y tradiciones relacionados con culturas específicas. Ambos son interiorizados por las personas en diferente grado. En resumen, el factor cultural-antropológico examina las diferencias culturales entre personas, la formación de las culturas y la manera en que las interacciones y las experiencias humanas definen el mundo.

Los tres factores se influyen mutuamente y, desde un punto de vista psicosocial, es posible comprender y analizar correctamente todos los aspectos del fenómeno migratorio examinando la repercusión de unos factores sobre otros. Los acontecimientos humanos pueden analizarse utilizando cualquiera de los tres factores, pero es importante tener en cuenta que los otros dos factores siempre influirán en la perspectiva adoptada.

### Cómo influye el retorno en la interrelación de los factores psicosociales

El paradigma descrito anteriormente se utiliza para explicar la complejidad psicosocial de la migración de retorno, factor por factor y teniendo en cuenta la interrelación entre los tres factores, en particular cuando el proyecto de migración no produce los resultados esperados. En el nivel individual del modelo psicosocial, las principales reacciones son:

#### Nivel biofísico

- **Fatiga, agotamiento, trauma físico**  
Los migrantes pueden estar expuestos a situaciones de violencia, torturas, detenciones y condiciones abusivas de trabajo que pueden producir diversos traumas y a un estado general de agotamiento, exacerbado por reacciones de estrés.
- **Enfermedades infecciosas y no transmisibles**  
Los migrantes que retornan pueden haber sido sometidos a violencia sexual y de género, haber estado expuestos al contagio de diferentes enfermedades y haber tenido un acceso limitado a servicios de salud.
- **Discapacidades**  
Como resultado de la violencia, las torturas y los abusos, los migrantes pueden sufrir discapacidades físicas o cognitivas, que quizás afecten drásticamente a su vida cotidiana.
- **Adicciones**  
Como mecanismo de afrontamiento ante las penurias de la migración, algunos migrantes pueden desarrollar una adicción al alcohol o a las drogas.

#### Nivel psicológico

- **Vergüenza**  
La vergüenza nace fundamentalmente de la idea de que el proyecto de migración ha fracasado. La persona que retorna está convencida de que ha vuelto con las “manos vacías” y ha perdido crédito. En otros casos, la vergüenza puede deberse a acontecimientos traumáticos durante el proceso de migración, como la violencia, los abusos, la tortura y las detenciones.
- **Culpa**  
La persona que retorna puede sentirse culpable porque no ha sido capaz de dar buen uso a la inversión económica, psicológica y social que su familia, sus amigos y su comunidad han hecho para que él o ella pudiera marcharse. Esto puede verse agravado por la pérdida de amigos y familiares en el lugar de origen o por el tiempo que se ha permanecido en el extranjero.



- **Ansiedad**  
La migración de retorno es una fuente de ansiedad por sí misma debido al alto grado de imprevisibilidad del futuro.
- **Frustración**  
Es la consecuencia de sentirse rechazado, pero también de tener dificultades para encontrar un trabajo, conseguir un medio de vida o ser aceptado por la comunidad.
- **Tristeza**  
La tristeza nace del fracaso del proyecto de migración, el rechazo en el país de acogida y el posible rechazo en la comunidad de origen, la pérdida de compañeros de vida y la pérdida de identidad.
- **Desorientación**  
La persona que retorna ha cambiado durante su estancia en el extranjero y también lo ha hecho su país de origen. Esto la hace sentir desorientada tras el retorno, lo cual afecta a su adaptación.
- **Sentimiento de inferioridad**  
La persona que retorna puede sentirse inferior a las personas que permanecieron en el lugar de origen y no migraron.
- **Percepción de fracaso**  
El proyecto de migración ha fracasado y la persona que retorna se culpa a sí misma de ese fracaso.
- **Inestabilidad emocional**  
La persona experimenta altibajos: un pequeño éxito puede hacerla sentir bien y un ligero revés puede hacerla sentir incomprendida y sola.
- **Sentimiento de pérdida**  
Este sentimiento está relacionado con la crisis de identidad. Al retornar, el migrante siente que la identidad individual y social que desarrolló en el extranjero no es reconocida en el país de origen y que su antigua identidad puede haberse perdido en cierta medida.
- **Sentimientos de desesperanza e impotencia**  
Estos sentimientos están relacionados con la pérdida de confianza en la capacidad de gestionar acontecimientos y la convicción de que ningún acontecimiento será positivo. Como resultado, es posible que algunos migrantes que retornan no sean capaces de encontrar una motivación y ser proactivos.
- **Miedo**  
Los migrantes que retornan a veces se sienten constantemente en peligro, independientemente de que la amenaza sea ficticia o real. Esto puede deberse a hechos traumáticos del pasado, como situaciones de violencia, tortura o detención.
- **Cólera**  
Los sentimientos de cólera pueden estar dirigidos contra uno mismo, el país de migración, los agentes e interlocutores encargados del retorno, los familiares o los amigos como reacción frente al estrés y por sentirse rechazado o víctima de injusticias.
- **Soledad**  
Es un sentimiento frecuente relacionado principalmente con la sensación de incompreensión por parte de familiares, amigos y miembros de la comunidad tras el retorno. El sentimiento de soledad probablemente también haya acompañado al migrante durante su estancia en el extranjero.
- **Baja autoestima y confianza en sí mismo**  
La persona que retorna puede tener una opinión negativa de sí misma debido a que muchas de sus expectativas no se han cumplido, y el temor a no lograr reintegrarse en su país de origen la lleva a infravalorarse. Tal vez sienta que no puede tener éxito en ningún nuevo proyecto de vida.

- **Atención al pasado o al futuro antes que al presente**

Para la persona que retorna, el presente representa un reto y, en ocasiones, una amenaza. Estas personas tal vez se centren más en el pasado, o bien porque no pueden desprenderse de las experiencias y acontecimientos negativos del pasado, o bien porque el pasado, de alguna manera, les resulta más gestionable que el presente dinámico. También es posible que se centren en el futuro como escapatoria a los retos del presente.

### **Nivel sociorelacional**

- **Riesgo de estigmatización social**

La familia y la comunidad en el país de origen tal vez estigmaticen la decisión de retornar. Sin embargo, esto no suele ocurrir si el migrante regresa voluntariamente para invertir lo que ha adquirido y ahorrado en el extranjero.

- **Consideración de la persona como un fracaso**

La persona que retorna puede sentirse o sentir que la consideran un fracaso porque no ha cumplido las expectativas de su familia, sus amigos o los miembros de su comunidad, quienes la admiraron, depositaron esperanzas en ella e invirtieron dinero y otros recursos tangibles e intangibles en su estancia en el extranjero.

- **Consideración de la persona como un problema o una carga**

La persona que retorna puede ser vista como una boca más que alimentar, especialmente justo después de su retorno, debido a la falta inicial de medios de vida. En particular, si la persona que retorna presenta un problema de salud, el costo de la atención y los cuidadores representará una carga adicional.

- **Dificultad para reintegrarse en la familia**

La familia tal vez haya invertido recursos tangibles e intangibles en el proyecto de migración de uno de sus miembros y le resulte difícil acogerlo tras su retorno.

- **Aislamiento social y sensación de incompreensión**

El aislamiento social es una reacción frecuente en las personas que retornan y creen que su situación actual (y tal vez su decisión inicial de marcharse) no se comprende o no se comprenderá. Esta reacción es incluso más pronunciada en el caso de los migrantes que retornan de manera forzosa. También es importante tener en cuenta que algunos migrantes no quieren ponerse en contacto con sus comunidades de origen o ni siquiera informarlas de su retorno. El aislamiento es un factor determinante de la depresión y puede desencadenar un círculo vicioso en el que la persona que retorna no recibe apoyo porque permanece alejada de cualquier tipo de ayuda.

- **Falta de confianza**

El temor a no ser aceptada ni comprendida puede determinar la falta de confianza de la persona que retorna en su familia, sus amigos y la comunidad. La persona tal vez piense que nadie está dispuesto a ayudarla con su reintegración, y es muy probable que se guíe por rumores y suposiciones.

### **Nivel socioeconómico**

- **Pobreza y problemas financieros**

Las personas a menudo regresan con las “manos vacías” desde un punto de vista financiero. Tal vez tengan deudas y una familia que mantener.

- **Dificultad para encontrar un empleo**

La situación económica del país de origen puede reducir la posibilidad de encontrar un empleo o una actividad de generación de ingresos, lo cual puede haber sido el principal motivo por el que la persona se marchó.

- **Deudas**  
La persona tal vez retorne cargada de deudas que es incapaz de saldar. Quizás haya contraído deudas con familiares, amigos u otros miembros de la comunidad.

### **Nivel cultural-antropológico**

- **Pertenencia cultural**  
La pertenencia cultural se pondrá en duda dependiendo de la duración de la estancia en el extranjero. La persona que retorna ha pasado por un proceso de asimilación en el país de acogida, que la ha llevado a aprender nuevos hábitos, rituales y tradiciones. Tras retornar, puede tener dificultades para sentirse parte de un país o una comunidad que ha cambiado o ella percibe como diferente.
- **Cambios en el país**  
El país de origen que conocía la persona que retorna puede haber cambiado sus normas, hábitos y papeles sociales.
- **Transferabilidad de lo aprendido en el extranjero**  
Los cambios culturales, incluso los más sutiles, relacionados con las normas, los hábitos y los papeles sociales tal como se han aprendido en el extranjero tal vez no se apliquen en el país de origen.
- **Cambios en el comportamiento y los hábitos anteriores**  
Dependiendo de la duración de su estancia en el extranjero, la persona que retorna habrá adquirido otros hábitos, actitudes, comportamientos y, en general, una nueva visión del mundo. Tal vez le cueste adaptarse a una alimentación diferente, un ritmo de vida distinto y una manera de pensar que difiere considerablemente de aquella a la que estaba acostumbrada.

Como se ha explicado anteriormente, estas cuestiones están interrelacionadas. Por ejemplo, las personas que retornan pueden sentirse avergonzadas si son incapaces de saldar sus deudas, lo cual constituye una causa de estigmatización social que puede hacer que se sientan solas, excluidas y desamparadas. Asimismo, las personas que retornan con un problema de salud y se convierten en una carga para su familia, que deberá hacerse cargo del costo de su tratamiento, pueden sentirse frustradas y perdidas. Esta interrelación de factores se explica detenidamente en el siguiente recuadro con un ejemplo muy práctico.

### **Aplicación del enfoque psicosocial para comprender las necesidades de las personas que retornan**

“Un hombre que retorna a su país de origen acaba de llegar al aeropuerto. Está cansado porque lleva dos noches sin dormir. Ha tenido que pasar dos días en el aeropuerto del país de tránsito con otros cientos de migrantes que retornaban a sus países de origen, todos apiñados en una zona restringida. El hombre es musulmán. En los dos últimos días ha comido muy poco. Se siente avergonzado y teme pedir comida porque desconoce las normas, no quiere que lo consideren un mendigo y no lleva suficiente dinero encima en caso de que tenga que pagar por la comida que le ofrezcan”.

Este ejemplo muestra cómo se interrelacionan los tres factores o dimensiones psicosociales: el hombre tiene hambre (factor biológico) y le avergüenza pedir comida (factor psicológico); no lleva dinero para comprarla (factor socioeconómico); y se muestra temeroso y reacio porque no sabe cómo comportarse en esta situación que es nueva para él (factor cultural-antropológico) y no quiere que lo consideren un mendigo (factor sociorelacional y cultural). Para prestar ayuda en esta situación, es conveniente priorizar las necesidades: el hombre necesita comida (factor biológico), pero también apoyo psicológico y una explicación sobre las normas pertinentes. La comida debe proporcionarse de una manera que no avergüence al hombre delante de sus iguales y sea culturalmente aceptable. Al interactuar con una persona que retorna, el gestor de

casos no solo debe tener en cuenta la información recabada sobre una dimensión, sino también examinar sus implicaciones en las otras dos dimensiones. Sobre esta base, será posible diseñar e implementar programas de reintegración sostenible.

## C. Prestación de primeros auxilios psicológicos y medidas de relajación para personas en un claro estado de angustia y desasosiego

Sobre todo durante el primer encuentro con el gestor de casos, las personas que retornan pueden mostrarse tensas en mayor o menor medida. Esa tensión quizás se deba a sus vivencias, su percepción negativa del retorno o su ansiedad sobre el futuro, o tal vez las personas estén nerviosas o angustiadas por la propia sesión de asesoramiento, que representa un momento importante en su proceso de retorno. Es parte del trabajo del gestor prestar apoyo emocional de primera línea si observa que la persona está angustiada o desasosegada.

**Cuadro A.1 : A continuación, pone de relieve algunas manifestaciones de angustia o desasosiego:**

Físicas	Emocionales	Del comportamiento	Cognitivas
Temblores	Ojos llorosos	Mal aspecto/Falta de higiene	Confusión
Jugueteo con los dedos	Suspiros frecuentes	Actitud de alerta	Olvidos o despistes
Golpeteo con los dedos o taconeo	Desánimo	Lentitud o rapidez al hablar	Incapacidad para concentrarse
Sudoración	Sentimientos de desesperanza, culpa o vergüenza	Deglución frecuente y frotado de las palmas de la mano contra la ropa	Respuestas irrelevantes a las preguntas formuladas y dificultad para encontrar las palabras adecuadas
Fatiga extrema	Miedo	Dificultad para hacer lo correcto	Concentración en los aspectos negativos
Mareos y dificultades para respirar	Irritabilidad y arrebatos de cólera	Desasosiego	Pensamiento lento

### Cómo actuar: Apoyo emocional

En primer lugar, es importante mantener la calma. Pregunte a la persona que retorna si necesita hacer una pausa. Ofrézcale un vaso de agua o algo que la reconforte. Una breve charla intrascendente puede ayudar a reducir la tensión: hablen de temas generales, como el tiempo, la actualidad o las aficiones personales.

“*Hace calor/frío aquí, ¿verdad?*”. Este tipo de frases ayudan a la persona a regresar al presente y desprenderse de sus pensamientos.

“*¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?*”. Este tipo de preguntas ayudan a la persona a pensar en algo que le gusta.

“¿Le gusta escuchar música/bailar/hacer deporte?”. Es importante centrar la pregunta en algo agradable.

Si el migrante que retorna está particularmente tenso y muestra claros signos de sufrimiento, es posible prestar ayuda inmediata bajo la forma de primeros auxilios psicológicos.

### Primeros auxilios psicológicos

Esta es una herramienta de apoyo destinada a ayudar a cualquier persona, adulto, adolescente o menor, que haya estado sometida a una o varias situaciones estresantes o un periodo prolongado de estrés. La herramienta ha sido desarrollada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), War Trauma Foundation (WTF) y World Vision International (WVI) y puede ser utilizada por personas que no sean profesionales<sup>53</sup>.

La razón por la que se prestan primeros auxilios psicológicos radica en que existen pruebas que demuestran que las personas se recuperan mejor si:

- se sienten seguras, conectadas con otras personas, tranquilas y optimistas;
- tienen acceso a apoyo social, físico y emocional;
- recuperan una cierta sensación de control si logran ayudarse a sí mismas.

No obstante, no todos los migrantes que viven situaciones estresantes o periodos prolongados de estrés necesitan o quieren recibir primeros auxilios psicológicos. Aunque no se debe imponer la ayuda a quienes no la solicitan, es importante ponerla fácilmente a disposición de quienes tal vez quieran recibirla.

Asimismo, hay personas que necesitan una ayuda más específica que la que se presta a través de los primeros auxilios psicológicos. En estos casos, las personas necesitadas deben ser derivadas a atención médica o psicológica especializada. ¿Quiénes son esas personas? Son personas que:

- intentan o afirman haber intentado suicidarse o autolesionarse;
- son especialmente violentas con otras personas;
- han llegado a un punto en el que no recuerdan datos sencillos de su vida (como su nombre) o no son capaces de seguir rutinas básicas (como levantarse de la cama o comer) (esto puede comprobarse interrogando directamente al migrante);
- afirman haber sido recientemente víctimas de violaciones, torturas, violencia personal o trata o haber sido testigos de acontecimientos trágicos;
- dicen consumir drogas;
- dicen padecer una enfermedad psiquiátrica, especialmente si no han consumido drogas durante un periodo prolongado;

Los primeros auxilios psicológicos pueden ofrecerse durante la situación o periodo de estrés, inmediatamente después o incluso más adelante, si es posible, y deben prestarse en un contexto y un lugar que garanticen la seguridad y la protección del gestor de casos y la persona que retorna. Además, lo ideal es que los primeros auxilios se presten en lugares en los que sea posible proteger la confidencialidad y mantener una cierta privacidad. Prestar primeros auxilios psicológicos de manera responsable supone:

1. Respetar la seguridad, la dignidad y los derechos.
2. Adaptar la manera de actuar a la cultura de la otra persona.
3. Conocer otras medidas de respuesta de emergencia.
4. Cuidarse a uno mismo.

<sup>53</sup> OMS, WTF y WVI, *Primera ayuda psicológica* (Ginebra, 2011).

Antes de prestar primeros auxilios psicológicos, tenga en cuenta las siguientes normas éticas:

QUÉ DEBE HACER	QUÉ NO DEBE HACER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser sincero y transmitir confianza.</li> <li>• Respetar el derecho de la persona a tomar sus propias decisiones.</li> <li>• Ser consciente de los sesgos y prejuicios propios y dejarlos de lado.</li> <li>• Dejar claro a la persona que, aunque no quiera recibir ayuda ahora, la ayuda seguirá estando disponible en el futuro.</li> <li>• Respetar la privacidad de la persona y mantener su historia de manera confidencial, si corresponde.</li> <li>• Actuar adecuadamente teniendo en cuenta la cultura, la edad y el género de la persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar en beneficio propio su papel de asesor.</li> <li>• Pedir a la persona dinero o favores a cambio de ayuda.</li> <li>• Hacer falsas promesas o proporcionar información falsa.</li> <li>• Exagerar sus competencias.</li> <li>• Imponer la ayuda, ser intrusivo o insistente.</li> <li>• Presionar a la persona para que cuente su historia.</li> <li>• Compartir la historia de la persona afectada con terceras personas.</li> <li>• Juzgar a la persona por sus acciones o sentimientos.</li> </ul>

## Ejercicios de relajación

Es posible proponer uno de los ejercicios que se describen a continuación para relajar rápidamente a una persona angustiada o desasosegada. Por el contrario, si ningún ejercicio parece reducir la angustia de la persona, el gestor de casos puede proponer interrumpir la sesión y posponerla para más adelante, u ofrecer primeros auxilios psicológicos.

Si la persona parece desconectada de la realidad, ayúdela a restablecer el contacto:

- consigo misma (sintiendo los pies sobre el suelo, golpeando sus manos sobre su regazo);
- con su entorno (deteniendo la mirada en los objetos que la rodean);
- con su respiración (centrándose en la respiración y respirando lento).

El gestor puede proponer uno de los siguientes ejercicios de relajación inmediata y reconexión con el aquí y el ahora.

### Respiración profunda

Preparación::

Pida a la persona que apoye la espalda en el respaldo de la silla o, si es posible, se recueste boca arriba en un sofá o en el suelo sobre una esterilla. Lo importante es que sus hombros, su cabeza y su cuello tengan un apoyo.

Con un tono sosegado y cálido, dé las siguientes instrucciones:

*(Tenga en cuenta que en las siguientes instrucciones el signo ‘...’ indica una pausa de tres segundos).*

*“Si se siente seguro/a, cierre los ojos o pose la mirada en la pared que tiene delante (o en el techo, si está recostado/a). Ahora, respire varias veces y céntrese en su respiración...*

*Inhale... y exhale... Siga el ritmo de mi voz... Inhale... y exhale... (No se apresure e intente ralentizar la respiración de la persona mientras sigue hablando)...*

*Ahora, inhale por la nariz... Permita que el aire ocupe todo su abdomen...*

*Y exhale por la boca... Note cómo se vacía su abdomen...*

*A continuación, coloque una mano en el abdomen, y la otra, en el pecho...*

*Al inhalar, note cómo se hincha el abdomen... Al exhalar, fíjese cómo se vacía... La mano que tiene sobre el abdomen debe moverse más que la que ha colocado sobre el pecho...*

*Realice otras tres respiraciones profundas... Coloque todo el aire en su abdomen y note cómo se hincha y se deshinch... Ahora, mientras inhala, visualice el aire entrando en su cuerpo y llenándolo/a de calma y paz... Siéntalo en todo su cuerpo...*

*Ahora exhale... y, al hacerlo, note cómo el aire arrastra consigo todas las tensiones...*

*Inhale... y exhale..."*

Repita el ejercicio durante cinco minutos o más, hasta que vea que la persona se relaja de verdad.

Cierre el ejercicio de la siguiente manera:

*"Ahora, respire con normalidad... vuelva a colocar la atención sobre su cuerpo, que ahora está relajado... sobre la silla... y sobre esta habitación... intente visualizar la habitación... y todos sus objetos y luego a usted y a mí... Cuando sienta que es el momento adecuado para usted, abra lentamente los ojos... y estire los brazos, las piernas y el resto del cuerpo..."*

Hágalo usted mismo para mostrarle a la persona cómo debe hacerlo y, a continuación, pídale que lo imite.

Si el ejercicio produce el efecto contrario al previsto, no insista e interrumpa la sesión. Pruebe otro ejercicio.

### **Cuenta regresiva**

Se trata de un ejercicio sencillo pero eficaz, basado en respirar y contar. Pida a la persona que se siente o se recueste en una posición cómoda con los brazos y las piernas apoyados en una silla o en el suelo.

A continuación, cuente cada inhalación y cada exhalación, desde 10 hasta 1.

Puede hacerlo del siguiente modo:

*"Contemos y respiremos de este modo:*

*10 – inhalamos*

*9 – exhalamos*

*8 – inhalamos*

*7 – exhalamos*

*6 – inhalamos*

*5 – exhalamos*

*4 – inhalamos*

*3 – exhalamos*

*2 – inhalamos*

*1 – exhalamos*

*Ahora repítamos".*

Repita el ejercicio las veces que considere necesario para que la persona se relaje, a condición de que no produzca el efecto contrario.

Recuerde que a través de la respiración es posible controlar indirectamente la frecuencia cardíaca, adaptando la duración y la profundidad de cada inhalación y exhalación. La técnica de la cuenta regresiva, que desvía la atención puesta en aquello que produce estrés hacia los procesos internos que tienen lugar en el cuerpo, alivia el efecto psicológico de asignar a la mente una tarea complicada en la que concentrarse.

### **La imaginación: Un lugar seguro**

Pida a la persona que retorna que se acomode bien en la silla (mejor sería una butaca o un sillón con apoyos para la espalda, la cabeza y los brazos). Pídale que durante unos minutos se centre en su respiración, cierre los ojos (si no le incomoda o le produce ansiedad) y tome conciencia de cualquier tensión que alberga su cuerpo y luego expulse esa tensión de su cuerpo con cada exhalación.

A continuación, propóngale lo siguiente:

- *“Imagine un lugar en el que se sienta tranquilo/a, en paz y seguro/a. Puede ser un lugar conocido, un lugar al que le gustaría ir, un lugar que ha visto en imágenes o simplemente un remanso de paz creado por su propia mente.*
- *Cuando llegue a ese lugar, mire a su alrededor y deténgase en los colores y las formas.*
- *Preste atención a los sonidos que lo/la rodean, o incluso al silencio que envuelve el ambiente. Escuche los sonidos alejados y también los cercanos; los que se escuchan con claridad y los que son más sutiles.*
- *Deténgase en los olores o los perfumes que percibe en el lugar.*
- *Luego céntrese en las sensaciones de su piel: la tierra o el apoyo bajo sus pies, la temperatura, el movimiento del aire y cualquier otra cosa que pueda tocar con sus manos.*
- *Perciba la agradable sensación física que invade su cuerpo mientras disfruta de este espacio seguro.*
- *Ahora que se encuentra en este remanso de paz y seguridad, si lo desea, puede aprovechar para darle un nombre a este lugar, ya sea una palabra o una frase, que pueda utilizar para trasladarse a él siempre que lo necesite.*
- *Puede quedarse un rato más en el lugar, disfrutando de la paz y la seguridad que le ofrece, o marcharse, si lo desea. Simplemente abra los ojos despacio y tome conciencia del lugar en el que se encuentra para que su cuerpo regrese al aquí y al ahora.*
- *Ahora que ha abierto los ojos, tómese unos minutos para volver completamente en sí. Continúe respirando lenta y rítmicamente. Recuerde que su remanso de paz y seguridad siempre estará disponible cuando necesite regresar a él”.*

Muestre empatía durante la escucha activa, utilizando palabras reconfortantes y gestos no verbales. Recuerde que los migrantes que han vivido situaciones muy estresantes o incluso traumáticas temen perder la razón y que nadie sea capaz de comprenderlos. Necesitan a alguien que no crea que se «equivocan».



## D. Prestación de asesoramiento de primera línea a personas con trastornos mentales

El gestor de casos debe haber sido informado por los asesores en el país de acogida de cualquier enfermedad de salud mental que se le haya diagnosticado a la persona que retorna. Esto permitirá al gestor preparar el encuentro con la persona y, si es necesario, proporcionarle asistencia. Siempre que sea posible, se debe contar con la familia desde el momento de la llegada de la persona a su lugar de origen. Entretanto, el gestor de casos debe comprobar en qué medida la familia está al corriente del estado de salud mental de la persona que retorna y, si es necesario, proporcionarle información y consejos de gestión básicos. Si no es posible contar con la participación de la familia desde el momento de la llegada, el gestor debe reunirse a solas con la persona que retorna en el aeropuerto o el puerto de entrada al país. Debe acompañarla a una zona tranquila y apartada, sentarse junto a ella y preguntarle sobre el viaje y su estado de salud (“¿Qué tal ha ido el viaje?”, “¿Cómo se siente?”). Asimismo, debe comprobar si la persona posee información sobre su estado de salud mental que le haya sido proporcionada en el país de acogida.

El gestor puede hacer las siguientes preguntas:

Gestor de casos: *“Mis colegas, a los que ha conocido en el país de acogida, me comentaron que ha tenido algunos problemas de salud mental recientemente. ¿Esto le causa dificultades en su vida cotidiana, no es así?”.*

La pregunta tiene por objeto determinar si la persona es consciente de su trastorno.

Si la respuesta es positiva, la primera sesión de asesoramiento puede centrarse en elaborar un plan de apoyo, con medidas inmediatas para satisfacer las necesidades básicas de la persona:

Gestor: *“¿Sabe su familia que ha regresado?”.*

En caso afirmativo, pregunte a la persona que retorna en qué familiar confía más y póngase en contacto con la familia.

En caso negativo, indague en los motivos por los que la persona no ha informado de su regreso a su familia y ofrézcale ayuda.

Gestor: *“¿Tiene un lugar donde quedarse?”.*

En caso negativo, proporcionele un albergue temporal en el que pueda recibir comida y alojamiento.

Gestor: *“¿Tiene un teléfono móvil?”.*

En caso afirmativo, tome nota del número de teléfono. En caso negativo, proporcionele un teléfono móvil.

Si la respuesta es negativa, tal vez la enfermedad mental sea grave y la persona lo niegue, o el diagnóstico sea erróneo. No corresponde al gestor de casos determinar la coherencia entre la información recibida y el estado real de la persona que retorna. En estos casos, antes de elaborar un plan de apoyo y establecer un calendario de reuniones, se recomienda derivar a la persona a un psiquiatra, si hay alguno disponible, o a un médico o psicólogo.

Gestor: *“¿Está tomando algún medicamento para aliviar su trastorno? ¿Qué medicamento?”.*

El objetivo de esta pregunta es verificar si la persona es consciente de su trastorno y comprobar si el medicamento que consta en los registros coincide con el que ella, que debe viajar con un certificado médico específico, afirma estar tomando.

Si la respuesta es positiva, es importante preguntar a la persona que retorna si la cantidad de medicamento que lleva consigo es suficiente hasta que tenga lugar el próximo seguimiento médico programado. Si no es suficiente, se debe realizar una derivación urgente. La continuidad de la atención es esencial cuando las personas que retornan presentan un trastorno mental.

Si la respuesta es negativa, se recomienda derivar a la persona a un especialista en salud mental.

Gestor de casos: *“¿Lleva el medicamento con usted? ¿Lo toma con regularidad?”.*

El objetivo aquí es comprobar el cumplimiento de la prescripción médica. La respuesta informará al gestor sobre los recursos de la persona que retorna, sus fortalezas y la urgencia del seguimiento médico.

Si la respuesta es positiva, es útil felicitar a la persona y recordarle cuán importante es tomar los medicamentos con regularidad.

Si la respuesta es negativa, es importante averiguar las razones y dar algunos consejos para que la persona cumpla la prescripción médica (*“Puede usar un reloj con alarma”* o *“Puede ponerse una alarma en el teléfono”*). En estos casos, es necesario realizar una derivación.

Llegado el caso, el gestor debe recordar a la persona que presenta un trastorno de salud mental que existen servicios de salud en el país donde puede solicitar ayuda.

Después de prestar apoyo emocional de primera línea teniendo en cuenta las dificultades de la travesía, el gestor de casos debe programar una cita con la persona que retorna en la oficina de la organización. Es muy importante en esta etapa conseguir el número de teléfono del migrante y un familiar o, siempre con el consentimiento de la persona que retorna, el de un amigo.

Como se comentó anteriormente, la persona tal vez no considere necesario volver a reunirse con el gestor de casos. Esto puede ser consecuencia de su trastorno. En estos casos, el gestor debe animarla amablemente a pedir ayuda.

Como se ha explicado anteriormente, es posible que las personas con trastornos como los que aquí se describen tengan que ser derivadas inmediatamente si:

- Son particularmente agresivas;
- Dicen haber intentado suicidarse o afirman tener la intención de hacerlo;
- No recuerdan datos sencillos de su vida (como su nombre) o dicen ser incapaces de seguir rutinas básicas (como levantarse de la cama, comer o cuidar su higiene personal);
- Afirman haber sido recientemente víctimas de violaciones, torturas, violencia personal o trata o haber sido testigos de acontecimientos trágicos;
- Dicen ser consumidores de drogas, especialmente si no han consumido drogas durante un tiempo prolongado;
- Afirman tener problemas psiquiátricos preexistentes, se comportan de tal manera que resulta imposible mantener un diálogo con ellas o hacen sentir al gestor incómodo, tenso o turbado;
- Afirman no disponer de los medicamentos que necesitan o dicen haberse quedado sin medicamentos.

Los gestores de casos siempre deben ser conscientes de sus límites y no intentar hacerlo todo por sí mismos. A quienes necesitan una ayuda más especializada, es necesario derivarlas a un especialista en salud mental. El gestor de casos debe explicar de la manera más sencilla posible las razones por las que solicita una derivación y el tipo de apoyo que recibirá la persona interesada, a quien también se ha de pedir su opinión (siempre se debe tener en cuenta el estigma asociado a los problemas de salud mental).

Independientemente de las estadísticas y los diagnósticos, se debe prestar especial atención a todo migrante que presente signos de sufrimiento mental. Los gestores de casos pueden desempeñar un papel importante en la estabilización o reducción del malestar emocional de las personas que retornan. Todas las técnicas de comunicación descritas en las páginas anteriores, así como los conocimientos básicos sobre signos y síntomas de trastorno mental, son útiles para crear un clima de seguridad y confianza y preparar a las personas que presentan un trastorno mental para una reintegración asistida.

En resumen, es recomendable que el gestor de casos, independientemente del tipo de trastorno de que se trate, siempre pregunte a la persona que retorna:

1. Si lleva los medicamentos consigo (si el gestor duda de que la persona cumpla la prescripción médica, es conveniente que se pida a la familia que colabore).
2. Si su familia es consciente del trastorno y está dispuesta a acogerla y apoyarla.
3. Si ella y su familia están tranquilas.

Siempre que sea posible, se deben organizar sesiones de concienciación sobre trastornos mentales y apoyo a las personas que retornan, dirigidas a cuidadores.

## E. Prestación de asistencia a migrantes con trastornos mentales (orientación detallada)

### E.1 Trastornos mentales

La OMS calcula que entre el 1% y el 3% de la población padece un trastorno mental grave, y alrededor del 10%, un trastorno mental leve o moderado. Sin profundizar demasiado en cuestiones eminentemente clínicas que trascienden el alcance de este manual, los trastornos mentales graves son aquellos que afectan significativamente al funcionamiento de una persona y tienen más probabilidades de volverse crónicos, mientras que los trastornos mentales de leves a moderados no perturban el funcionamiento de las personas afectadas en la misma medida —en el sentido de que en la mayoría de los casos las personas continúan con su vida— y suelen superarse con tiempo y ayuda. Estos trastornos, como la depresión, pueden ser leves, moderados o graves, según el grado, la duración y el alcance de los síntomas. Otros trastornos como el trastorno psicótico, en cambio, son graves por definición. Las investigaciones sobre la salud mental de los migrantes, en concreto su tendencia a desarrollar más trastornos mentales que la población no migrante, no son concluyentes. Las últimas revisiones sistemáticas de los estudios más fiables en la materia básicamente concluyen que no existen diferencias considerables entre ambas poblaciones, excepto por un trastorno, el trastorno por estrés postraumático, que es más frecuente en refugiados<sup>54</sup> y víctimas de la trata<sup>55</sup>. Otros estudios confirman una mayor prevalencia de trastornos psicóticos y depresión en estos últimos grupos, especialmente en refugiados. Estas diferencias, sin embargo, aunque son estadísticamente significativas, no son altas en términos absolutos. Además, existen muy pocos estudios sobre la salud mental de los migrantes que retornan y sus resultados no son concluyentes. En resumidas cuentas, aunque los migrantes que retornan pueden necesitar apoyo psicosocial porque están sometidos a numerosos factores de estrés, no son propensos a desarrollar un trastorno mental. En principio, cabe esperar la misma proporción de trastornos mentales graves (2%-3%), así como una mayor prevalencia de trastornos mentales de leves a

54 Priebe, S., D. Giacco y R. El-Nagib, "Public health aspects of mental health among migrants and refugees: a review of the evidence on mental health care for refugees, asylum seekers and irregular migrants in the WHO European Region". Health Evidence Network synthesis report 47 (OMS, Copenhague, 2016).

55 Ottisova, L., S. Hemmings, L. M. Howard, C. Zimmerman y S. Oram, "Prevalence and risk of violence and the mental, physical and sexual health problems associated with human trafficking: an updated systematic review". *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, agosto, 25(4):317-41 (2016).

moderados que pueden aliviarse con el tiempo y apoyo social y psicosocial, en los migrantes que retornan que en el resto de la población.

Asimismo, cabe señalar que las experiencias de violencia, tortura, violencia sexual y amenaza y explotación graves son más frecuentes en las personas que retornan a través de programas humanitarios de retorno, como los migrantes de los centros de detención de Libia, que en otros migrantes, lo cual puede dar lugar a una mayor prevalencia de trastornos mentales en los primeros<sup>56</sup>.

Por último, la detención por motivos administrativos se asocia con un aumento de los trastornos mentales, de modo que este aspecto debe tenerse en cuenta a la hora de tratar con personas que retornan y han estado privadas de libertad.

Como conclusión, no es posible generalizar: la propensión de una persona que retorna a desarrollar un trastorno mental dependerá de una combinación única de experiencias personales, vulnerabilidades, factores de estrés durante la migración y el retorno, y acceso a servicios a lo largo del ciclo migratorio.

Entre las personas que retornan voluntariamente, según la información recabada por la OIM tras analizar los trastornos mentales más recurrentes en las personas que retornan desde los Países Bajos, las formas más frecuentes de trastorno mental son el trastorno depresivo, el trastorno psicótico y el trastorno por estrés postraumático.

En el caso del retorno voluntario asistido, según las normas y reglamentos de la OIM, así como las mejores prácticas extraídas de otros asociados, como gobiernos, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y otros organismos de las Naciones Unidas, el retorno solo debe producirse si:

1. Se considera que el migrante ha tomado una decisión informada y competente<sup>57</sup>.
2. La travesía y el retorno no ponen en riesgo la salud mental del migrante.
3. Se puede garantizar la continuidad de los cuidados.

Por consiguiente, si el retorno tiene lugar, en principio es necesario que el migrante sea capaz de tomar decisiones y esté en uso de sus facultades, aunque sea en cierta medida, y exista y se haya localizado un sistema de derivación nacional para el trastorno que padece.

Las personas que retornan con un trastorno mental no deben ser reducidas a un mero trastorno. También son personas con necesidades que trascienden a su enfermedad, con recursos y planes y, por lo tanto, necesitan recibir asesoramiento para su reintegración. Por ello, la adquisición de conocimientos básicos sobre los tres trastornos mentales más frecuentes permite al gestor de casos comprender mejor el comportamiento de los migrantes con trastornos durante las sesiones de asesoramiento y comunicarse con ellos adecuadamente.

56 Schininá G., y T. E. Zanghellini, "Internal and International Migration and its Impact on the Mental Health of Migrants". En: Moussaoui D., Bhugra D., Ventriglio A. (eds.), *Mental Health and Illness in Migration*. Mental Health and Illness Worldwide Book Series (Springer, Singapur, 2018).

57 Aquí se hace referencia a un concepto que se recoge en muchos actos legislativos nacionales, como las leyes sobre la autonomía del paciente, las leyes de ética médica o las leyes relativas a la capacidad jurídica de las personas con discapacidad psíquica. Estos actos legislativos nacionales establecen tipos de trastornos mentales por los que se considera que la persona afectada es incapaz de tomar una decisión sobre su hospitalización o tratamiento y debe recibir tratamiento por decisión de otras personas. Lo mismo ocurre con cualquier forma de consentimiento (OIM, 2014). Es importante señalar que la capacidad mental cambia con el tiempo, lo que significa que el mismo migrante que es incapaz de otorgar su consentimiento al retornar tal vez sea capaz de tomar una decisión informada más adelante. Una decisión competente es aquella que se toma en posesión de suficientes facultades mentales para comprender y decidir razonadamente sobre un problema específico y comprender y evaluar las posibles consecuencias de dicha decisión. Por lo general, se considera que las personas menores de 18 años de edad o con problemas de salud mental no tienen capacidad para otorgar consentimiento (OIM, IN/236, 2016).

Cabe señalar como advertencia que no corresponde al gestor de casos intentar diagnosticar trastornos mentales en beneficiarios. Esta se considera una mala práctica, pues los trastornos mentales dependen del alcance y la duración de una constelación de síntomas y sus interacciones. El hecho de intentar comprender la diferencia entre un conjunto de síntomas y un trastorno mental sin una evaluación clínica constituye una mala práctica que puede dar lugar a la estigmatización o derivación innecesaria de la persona afectada y, en términos globales, modificar la relación entre el gestor y la persona que retorna durante el asesoramiento. El presente manual contiene indicaciones para saber cuándo es necesario que el gestor de casos realice una derivación directa u ofrezca a la persona afectada la posibilidad de ser derivada a un experto en salud mental. En el resto de casos, el gestor deberá abstenerse de realizar diagnósticos. Entre las indicaciones que figuran a continuación se incluyen consejos para comunicarse con aquellos migrantes a quienes un profesional ha diagnosticado un trastorno mental previo a la partida o posterior a la llegada antes de que tenga lugar la sesión de asesoramiento.

La siguiente sección contiene recomendaciones para reconocer a los migrantes con trastornos depresivos, trastornos psicóticos y trastornos por estrés postraumático y trabajar con ellos.

## E.2 Trastorno depresivo

Un trastorno depresivo es una enfermedad mental caracterizada por un estado de ánimo deprimido, desinterés por la realización de actividades y sufrimiento profundo generalizado. Afecta al cuerpo y a la mente. No es lo mismo que la tristeza, que es un componente habitual de la vida cotidiana mucho menos grave que un trastorno depresivo. El trastorno depresivo, también conocido como “depresión”, afecta al modo en que la persona opina y piensa sobre sí misma y su entorno y al modo en que come, duerme y se comporta. Una baja autoestima, la pérdida de interés por actividades anteriormente placenteras, la falta de energía y el dolor generalizado sin una causa clara son todos elementos propios del trastorno depresivo. Se trata del trastorno mental más frecuente en la población en general y a menudo adquiere carácter crónico, interfiere en la vida cotidiana y causa dolor y sufrimiento a las personas afectadas y sus familias.

### Manifestaciones del trastorno depresivo

El trastorno depresivo afecta, como ya se ha dicho, al cuerpo y a la mente, lo que significa que sus manifestaciones son tanto psicológicas como físicas. Las manifestaciones más frecuentes se recogen en el siguiente cuadro.

**Cuadro A.2: Manifestaciones psicológicas y físicas de los trastornos mentales**

Manifestaciones psicológicas	Manifestaciones físicas
Tristeza y estado de ánimo deprimido	Cansancio o falta de energía
Falta de interés o placer en toda o casi toda actividad	Alteración del sueño
Concentración, atención y memoria disminuidas	Apetito reducido y pérdida de peso
Baja autoestima y escasa confianza en uno mismo	Retardo psicomotor o agitación psicomotora
Sensación de indignidad, inutilidad o culpa	Dolores de cabeza
Desesperanza y visión pesimista del futuro	Dolores musculares y articulares

A menudo, una persona con trastorno depresivo que retorna a su país presenta síntomas físicos, como cansancio, dolores de cabeza o dolor corporal. El gestor de casos, que habrá sido previamente informado

del diagnóstico, no tiene que estudiar los síntomas psicológicos o físicos de la persona afectada, sino saber que detrás de esos síntomas se esconde un trastorno psicológico. Es importante tener presente que algunas manifestaciones negativas son normales: solo se convierten en expresiones de un trastorno mental cuando se combinan, lo cual solo puede determinarse a través de una evaluación clínica. A fin de adaptar el asesoramiento, la comunicación y el comportamiento de manera acorde, a continuación se ofrecen consejos sobre las diferentes manifestaciones del trastorno depresivo.

### **Manifestaciones psicológicas**

#### *Tristeza y estado de ánimo deprimido*

Esta manifestación quizás no sea muy clara al principio. Algunas personas deprimidas niegan estar tristes o deprimidas y pueden incluso afirmar que están bien. A menudo, solo refieren dolores físicos. Otras personas están tan deprimidas que apenas se quejan y permanecen en silencio.

El silencio puede invadir fácilmente la sala de asesoramiento y es posible que la persona afectada se muestre en un estado de patente infelicidad. No obstante, el gestor de casos, que estará al corriente de las manifestaciones de este trastorno, no debe preocuparse ni obligar a la persona que retorna a sentirse diferente. Ello puede ser contraproducente y dañino. Ante esta situación, el gestor puede optar por hablar de una manera reconfortante, con energía y optimismo, ajustando la conversación y su duración a la capacidad de la persona de escuchar, comprender, responder y reaccionar. También debe evitar pedir a la persona que retorna que vuelva a relatar los momentos más traumáticos de su vida si no hace falta. Asimismo, es conveniente no abordar temas que puedan desencadenar pensamientos depresivos, como cuestiones sobre pérdidas en general, el fallecimiento de determinadas personas, el riesgo de enfermar, el dilema de los migrantes o el modo en que una persona con trastorno depresivo puede autolesionarse.

El gestor de casos puede permitir que la persona elija dónde sentarse, puede ofrecerle un refrigerio (por ejemplo, un vaso de agua) y preguntarle de vez en cuando cómo se siente y si hay algo que él puede hacer para ayudar.

Es de suma importancia que el gestor adopte una actitud empática, y no simpática ([consulte la diferencia entre empatía y simpatía](#)).

#### *Falta de interés o placer en toda o casi toda actividad*

El gestor de casos debe tener en cuenta que una persona deprimida que retorna está tan preocupada por sí misma y se siente tan culpable que tal vez resulte inútil elaborar un plan de reintegración basado en el actividades que la persona (o su familia) consideraba placenteras antes de que se desarrollara el trastorno. Lo que puede resultar útil en esta etapa es reconocer el problema, escuchar detenidamente a la persona afectada y exponerle las opciones de reintegración disponibles, especialmente las relacionadas con el tratamiento de su trastorno. Esto es lo único que interesará en ese momento a la persona deprimida. El gestor puede animarla cuidadosamente a realizar actividades sencillas sin forzarla a optar por actividades que antes le resultaban placenteras.

#### *Concentración, atención y memoria disminuidas*

La actividad mental de una persona deprimida es limitada porque gran parte de su mente está inmersa en preocupaciones de salud y sentimientos de culpa e inutilidad. El gestor de casos debe tener en cuenta esta limitación y evitar tratar temas complejos, hacer demasiadas preguntas, razonar en abstracto o sorprenderse

si la persona no retiene la información que se le ha comunicado recientemente. El gestor tendrá que repetir información, instrucciones e indicaciones más de una vez. Esto no es producto de una discapacidad cognitiva, sino que se debe simplemente a que la mente de la persona afectada tarda más en procesar la información que recibe. El asesoramiento debe centrarse en las necesidades básicas actuales y transmitir la disposición del gestor a prestar ayuda para encontrar una solución concreta que reduzca los efectos del trastorno. Esto es lo que más preocupará en ese momento a la persona que retorna.

#### *Baja autoestima y escasa confianza en uno mismo*

La persona que retorna con un trastorno depresivo se siente culpable de su estado de salud: esto disminuye radicalmente su autoestima y, como consecuencia, la confianza depositada en la posibilidad de utilizar los recursos de que dispone en beneficio de su propia reintegración. Aunque no corresponde al gestor de casos trabajar con los sentimientos de la persona que retorna y cambiar sus percepciones, el gestor puede infundir ánimos a la persona que retorna, felicitándola por sus esfuerzos en favor de su reintegración. Durante la elaboración del plan de reintegración, el gestor puede hacer partícipe a la familia, siempre que sea posible y se disponga del consentimiento de la persona que retorna. Los miembros de la familia, tras recibir información básica sobre el trastorno, pueden ayudar a crear un entorno de seguridad y protección, que es fundamental, junto al apoyo psicológico y los medicamentos, para poner en marcha un proceso de recuperación.

#### *Sentimientos de indignidad, inutilidad o culpa*

La persona que retorna con un trastorno depresivo se aferra a la idea autolimitante de que ella es la única persona responsable de su situación. Este sentimiento la hunde en un mar de arrepentimientos, recriminaciones y autoacusaciones. Nuevamente, el gestor de casos, que debe conocer las características típicas de este trastorno, no tiene que cuestionar las ideas de la persona que retorna, sino mostrarse preocupado por ella, reconocer la difícil situación que atraviesa, actuar como apoyo y esforzarse por crear un entorno propicio a su recuperación.

#### *Desesperanza y visión pesimista del futuro*

El gestor de casos debe evitar trazar planes de reintegración ambiciosos o inalcanzables, que probablemente fracasen. Lo más importante en esta fase es aceptar el punto de vista de la persona que retorna y derivarla a un experto en salud mental.

### **Manifestaciones físicas**

#### *Cansancio o falta de energía*

El gestor de casos debe tener en cuenta este frecuente síntoma del trastorno depresivo y ajustar la duración de la sesión de asesoramiento a la capacidad de la persona que retorna de permanecer sentada, escuchar, comprender y reaccionar. La persona puede parecer molesta y desganada: esta impresión no es más que la consecuencia de la falta de energía. Por esta razón, la duración de la sesión de asesoramiento quizás tenga que ser más corta que de costumbre y posiblemente acordarse con la persona interesada. Es fundamental adaptarse a las necesidades y posibilidades actuales de la persona que retorna y no forzarla a adaptarse al asesoramiento. Conviene que el gestor de casos pregunte de tanto en tanto a la persona que retorna si quiere seguir adelante o prefiere parar y continuar en la siguiente reunión.

### *Alteración del sueño*

Esta típica manifestación del trastorno depresivo no significa únicamente que la persona que retorna no duerme o tiene dificultades para dormir. También puede significar lo contrario: puede llegar somnolienta a la sesión de asesoramiento y dormirse durante el transcurso de la misma. Naturalmente, no se puede culpar a la persona por este comportamiento. El gestor de casos, que debe conocer esta manifestación, adaptará la duración de la sesión de asesoramiento a la capacidad real de la persona de escuchar, comprender y reaccionar. Debe proponer pausas frecuentes y, como alternativa, varias sesiones de asesoramiento más cortas. Es importante preguntar siempre a la persona que retorna —y, cuando sea pertinente, a su familia— si el médico que se le ha asignado está al corriente de esta alteración del sueño. El gestor debe recordar a la persona que retorna la importancia de cumplir la prescripción médica.

### *Apetito reducido y pérdida de peso*

El gestor de casos debe tener presente que la pérdida de peso puede deberse a un cuadro de malnutrición o una enfermedad física y que también es posible lo contrario: que la persona que retorna gane peso y aumente su apetito.

### *Retardo psicomotor o agitación psicomotora*

El gestor de casos tal vez note que la persona que retorna se mueve lentamente y con inseguridad al realizar acciones sencillas (como levantar un vaso de agua, ponerse de pie, entrar o salir de la sala) o, por el contrario, se agita. En estos casos, el gestor ofrecerá apoyo directo, ayudando a la persona a sentarse, ponerse de pie y moverse dentro del recinto de la organización. Asimismo, definirá un plan de reintegración acorde.

### *Dolores de cabeza, musculares y articulares*

Los dolores de cabeza, musculares y articulares son síntomas físicos frecuentes en las personas deprimidas. El gestor de casos tal vez observe contracciones musculares, dificultades para permanecer sentada y muecas de dolor en la persona que retorna. En estos casos, debe procurar que la persona se sienta cómoda, permitiéndole elegir dónde sentarse y cuándo realizar pausas, y ofreciéndole refrigerios.

Si el gestor observa cambios de humor bruscos o un comportamiento agresivo sin fundamento o la persona que retorna expresa pensamientos suicidas, el gestor debe realizar una derivación inmediata a un médico.

Es importante recordar que la actitud y la forma de hablar del gestor influyen significativamente en la persona que recibe asesoramiento. Esta influencia puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando el trastorno se reconoce, se respeta, se trata con dignidad y no se minimiza, y es negativa cuando se toman medidas directas o indirectas para forzar un cambio de ánimo. Las personas con trastornos depresivos piensan que su estado de ánimo y su situación nunca cambiarán. Es importante recordar que este pensamiento es uno de los síntomas de la enfermedad.

### **Comunicación con migrantes que sufren un trastorno depresivo**

Las personas con trastornos depresivos suelen sentirse muy solas pese a estar rodeadas de gente. Es importante reducir su aislamiento, pero no cabe hacerlo forzando su socialización. Por esta razón, conviene implicar a la familia y la comunidad en la prestación de ayuda a la persona afectada.

Las personas que sufren una depresión grave sienten que están equivocadas y responden negativamente a todo lo que se les dice. Es importante no desanimarse ni tomarse las respuestas de manera personal si las personas afectadas se muestran desagradables, agresivas o retraídas.



Para poder ayudar, no hace falta comprender qué experimenta exactamente una persona con trastorno depresivo: cualquier intento por mostrar comprensión puede parecer hipócrita. Es importante recordar que un trastorno depresivo puede reducir la capacidad de articular palabras y frases, así que no es inusual que las conversaciones sean unidireccionales.

Si la persona que sufre el trastorno depresivo habla de pensamientos suicidas o el gestor de casos cree que la persona experimenta este tipo de pensamientos, es necesario realizar una derivación inmediata a un psiquiatra o médico.

Los gestores de casos pueden seguir los siguientes consejos al conversar con una persona deprimida:

- En primer lugar, es fundamental aceptar el trastorno, siempre que se conozca, y no minimizarlo.  
*“Sé que está pasando por un momento difícil y sé que es duro. Pero no es culpa suya. ¿Hay algo que yo pueda hacer por usted?”.*
- Procure que la persona se sienta cómoda hablando de sus sentimientos.  
*“Si tiene ganas de hablar conmigo, estaré encantado/a de escucharlo/la y solo tiene que decirme cómo puedo ayudarlo/la”.*

Es muy importante aplicar técnicas de escucha activa, pero sobre todo utilizar frases cortas y concisas.

- Es recomendable señalar que existen múltiples soluciones, como medicación, apoyo psicológico y psicoterapia, y explicar con detalle los componentes del tratamiento.  
*“El médico lo/la ayudará y le dará unos medicamentos que lo/la harán sentirse mejor”.*
- Transmita a la persona la esperanza de que su situación cambiará.  
*“Aunque no me crea, estoy convencido/a de que su sufrimiento desaparecerá”.*

Al dirigirse a un migrante con trastorno depresivo, algunos comentarios pueden ser contraproducentes y deben evitarse:

- *“Todos hemos tenido malos momentos...”.*
- *“Alégrese” o “Sonría que no es para tanto”.*
- *“Deje de sentir lástima por sí mismo/a”.*
- *“Lo que necesita es estar más activo/a; busque algo que hacer o búsquese un amigo”.*
- *“Recuerde que la vida es bella y usted está vivo/a”.*
- *“Siempre somos responsables de lo que nos pasa”.*

Todos los comentarios anteriores, que muestran un claro desconocimiento de la depresión, probablemente frustren a la persona que sufre el trastorno depresivo. Muchos gestores de casos recurren a estas palabras porque no han experimentado ni directa ni indirectamente la depresión. Es fundamental no intentar arreglar el problema, pero siempre es útil recordarle a la persona afectada la importancia de tomar los medicamentos y seguir el tratamiento pautado.

### **Asesoramiento psicológico**

Como se ha explicado anteriormente, solo los profesionales capacitados pueden prestar asesoramiento psicológico que, en el caso de las personas con trastorno depresivo, puede ser útil si las manifestaciones son de leves a moderadas y existe un factor de estrés psicosocial (una causa clara).

Si no se dispone de psicólogos o asesores, el gestor de casos tendrá que derivar a la persona que retorna a un médico. Es muy útil que la persona deprimida vea que las personas que están a su alrededor le brindan apoyo.

### *Apoyo psicosocial en el nivel individual*

Las intervenciones de apoyo psicosocial pueden ayudar al migrante que retorna a:

- *Tomar conciencia de su problema;*
- *Tomar conciencia de las oportunidades y los riesgos de la reintegración;*
- *Reducir el sentimiento de culpa;*
- *Luchar contra la idea de que lo que les ocurre está “mal”;*
- *Aumentar su autoestima;*
- *Reducir el sentimiento de estigmatización;*
- *Integrarse en la comunidad.*

### *Apoyo psicosocial en el nivel familiar*

Siempre que sea posible, se debe hacer partícipe a la familia. El gestor de casos puede ayudar a la familia a:

- Comprender el estado de salud del familiar afectado;
- Elegir a un miembro de la familia que tenga más confianza con el familiar afectado y pueda cuidar de él;
- Comprender que no se debe forzar a la persona a hacer nada, sino, en todo caso, animarla a retomar actividades que antes le resultaban placenteras;
- Identificar actividades sociales de interés sin forzar la participación del familiar afectado;
- Comprender la importancia de los medicamentos y el cumplimiento de la prescripción médica;
- Buscar cursos de formación profesional y empleos en un entorno protegido.

### *Apoyo psicosocial en el nivel comunitario*

Es importante ayudar a la comunidad a comprender el trastorno depresivo a través de información básica. La actividad puede realizarse a través de los líderes de la comunidad y con la participación de la familia. Una buena práctica consiste en organizar una reunión informativa grupal codirigida por el gestor de casos y el líder de la comunidad (y, a ser posible, un médico), en la que esté presente la familia pero no necesariamente la persona que sufre el trastorno. Esta sesión debe centrarse en la estigmatización y crear un ambiente colectivo solidario entorno a la persona afectada.

## **E.3 Trastornos psicóticos**

Los trastornos psicóticos son estados mentales caracterizados por la pérdida de contacto con la realidad. La persona está consciente y lúcida, pero parece vivir en una realidad diferente, a la que solo ella tiene acceso. La persona no está soñando y cree firmemente en lo que dice.

Ejemplos:

La persona relaciona elementos que no suelen estar relacionados y salta de uno a otro como en el siguiente ejemplo:

- Gestor de casos: “¿Cómo se llama?”.
- Persona que retorna: “¿Mi nombre? Me llamo Akram. Akram está casado. ¿Está usted casada? Casarse está bien. ¿Quiere casarse conmigo?”.

La persona comienza una oración con una determinada idea, pero cambia de tema antes de acabarla:

- Gestor de casos: “¿Dónde vive?”.
- Persona que retorna: “Vivo en el pueblo Lunes. Lunes. Lunes es azul. Viernes es negro”.

En el siguiente ejemplo, la oración es incomprensible. La persona utiliza palabras que inventa y que no significan nada para su interlocutor.

- Gestor de casos: “¿Cómo se llama?”.
- Persona que retorna: “Tra. Bi. Ta”.

Aún se desconocen las causas de los trastornos psicóticos, pero existen muchos factores de riesgo que los desencadenan. Algunos de esos factores son:

Factores biológicos	Factores psicológicos	Factores sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad genética</li> <li>• Consumo de sustancias como cannabis</li> <li>• Complicaciones durante el embarazo</li> <li>• Daños e infecciones cerebrales</li> <li>• Problemas de desarrollo neurológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivencias estresantes</li> <li>• Entorno familiar problemático</li> <li>• Experiencias traumáticas</li> <li>• Abusos sexuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duelo o luto</li> <li>• Desplazamientos</li> <li>• Privación de libertad</li> <li>• Haber sido testigo de violencia</li> <li>• Haber sido sometido a violencia</li> </ul>

Ninguno de estos factores, sin embargo, es suficiente por sí solo para explicar por qué una persona desarrolla un trastorno psicótico. Muy probablemente se trate de una combinación de factores.

Como ya se ha dicho, la persona está consciente, pero sufre alucinaciones, delirios y trastornos del pensamiento, lo que significa que imagina un mundo que no existe. También pueden estar presentes otras manifestaciones, como actitud retraída, agitación o comportamiento desorganizado.

### Manifestaciones del trastorno psicótico

#### Alucinaciones

Cuando una persona tiene alucinaciones, ve o escucha cosas que considera reales aunque no lo son.

Ejemplos:

- Escucha cosas que nadie más puede escuchar;
- Escucha voces que le hablan o la critican;
- Escucha voces en su cabeza;
- Escucha sonidos extraños o música procedente de lugares desconocidos;
- Ve cosas o personas que nadie más puede ver.

La persona afectada a veces no menciona estas experiencias porque se da cuenta de que el resto de personas no creen en lo que dice. A menudo, sin embargo, reaccionan a las alucinaciones como si fuesen reales. Por ejemplo, pueden hablar o gritar como si estuvieran respondiendo a alguien que no está junto a ellas en ese momento.

El gestor de casos, ante comportamientos verbales como estos, debe mantener la calma, actuar con naturalidad y no contradecir a la persona afectada. Debe escuchar activamente. El objetivo en estos casos es evitar una escalada emocional y una crisis aguda. Ante comportamientos agresivos, verbales o físicos, o actos de autolesión, el gestor debe pedir ayuda y derivar inmediatamente a la persona afectada a un psiquiatra, quizás incluso con apoyo policial.

### *Delirios*

Los delirios son pensamientos falsos que solo experimenta la persona afectada. La persona está convencida de que sus ideas o creencias son ciertas, incluso aunque existen señales que demuestran que se equivoca. Con todo, la persona sostiene firmemente sus ideas.

Este síntoma está relacionado con el contenido de los pensamientos (*lo que piensa la persona*).

Ejemplos:

- Cree que alguien intenta matarla, incluso aunque no existan pruebas que sostengan la afirmación.
- Cree que la gente en la calle, en la radio y en la televisión, o en internet, habla de ella.
- Está convencida de que alguien ha implantado un dispositivo electrónico en su cuerpo para poder seguirle los pasos.
- Tiene la certeza de que sufre una enfermedad mortal, pero no existen pruebas clínicas.
- Cree que es muy famosa o rica, cuando no lo es.

El gestor de casos debe actuar con naturalidad y tranquilizar a la persona que retorna, quien, a estas alturas, estará probablemente agitada y tensa. Con un tono sereno, el gestor puede describir una realidad diferente y segura y garantizar a la persona que retorna que nadie tiene malas intenciones hacia ella ni está siguiéndola a través de un dispositivo interno.

### *Trastornos del pensamiento*

Una de las características de estos trastornos es que la persona habla de tal manera que el resto de la gente no puede comprender lo que dice ni seguir su línea de razonamiento. No parece haber lógica detrás de sus palabras. En ocasiones, la persona no dice más que disparates, usando palabras inventadas o frases incompletas.

Debido al trastorno psicótico, la persona puede estar convencida de que sus pensamientos no emanan de su mente sino que alguien literalmente los ha “colocado” en su cabeza. También puede creer que sus pensamientos han sido “robados” y “extraídos” de su mente para ser difundidos, por ejemplo, en la radio o leídos por otras personas. Estos son ejemplos inhabituales, pero si ocurren, el gestor puede estar prácticamente seguro de que la persona sufre una psicosis grave conocida como “esquizofrenia”.

Es recomendable no contradecir a la persona afectada, sino escucharla activamente y recordarle que la única razón por la que uno está presente es para ayudarla.

Esquizofrenia: Trastorno mental de larga duración caracterizado por una ruptura en la relación entre el pensamiento, las emociones y el comportamiento que se traduce en percepciones erróneas, acciones y sentimientos inadecuados, transformación de la realidad y las relaciones personales en fantasías y delirios, y una sensación de fragmentación mental (Oxford University Press, 2018).

Los trastornos psicóticos, que afectan gravemente la mente, también se manifiestan en síntomas de comportamiento, como los siguientes:

*Actitud retraída, agitación y comportamiento desorganizado*

El comportamiento psicótico es caótico y desorganizado. No existe razón aparente detrás de los actos de la persona.

Ejemplos:

- Acumular o guardar basura u objetos que no tienen valor;
- Vestir de manera extraña o inapropiada;
- Destrozar objetos sin darse cuenta de lo que ocurre;
- Permanecer sentado/a, sin moverse, durante mucho tiempo;
- Hablar solo/a y echar a reír de repente (cuando nada gracioso ha sucedido) o sonreír al recordar acontecimientos tristes;
- Echarse a llorar sin un motivo claro;
- Quejas físicas imposibles o inusuales como tener una serpiente en el cerebro o un animal en el cuello, o carecer de órganos corporales;
- No expresar emociones cuando ocurre algo que normalmente provocaría emociones fuertes, como recibir un regalo o una mala noticia;
- Mostrar indiferencia ante cuestiones que suelen ser importantes, como el alimento, el abrigo o el dinero;
- Aislamiento social y descuido de responsabilidades habituales relacionadas con el trabajo, los estudios, las labores domésticas o las actividades sociales..

Como precaución, se recomienda sacar de la sala o habitación todo objeto que pueda ser utilizado para causar daño o autolesionarse. Es importante tener presente que algunas manifestaciones negativas son normales: lo que convierte estos síntomas en indicadores de un trastorno mental es su combinación, lo cual solo puede determinarse a través de una evaluación clínica.

**Comunicación con migrantes que sufren un trastorno psicótico**

Es especialmente importante establecer una comunicación eficaz con las personas que sufren un trastorno psicótico, pues estas personas están asustadas y se abruma fácilmente con el entorno y sus pensamientos y emociones internos.

Para llevarse bien con ellas y lograr que se sientan seguras, es importante actuar con naturalidad y tratarlas con respeto.

Es recomendable hablar despacio, con sencillez y claridad, utilizar frases cortas para evitar oraciones demasiado complicadas y asegurarse de que la persona comprende lo que se le dice. Es fundamental ser comprensivo, nunca condescendiente ni crítico. Se debe evitar la confrontación, y las ideas expresadas, aunque ilógicas, deben aceptarse y respetarse. Es importante no presionar a las personas afectadas en situaciones en las que no se sienten cómodas y evitar cualquier discusión con ellas u otras personas en su presencia.

Lo más importante es ser paciente y establecer una buena relación. Esto puede parecer difícil, debido a la naturaleza de la enfermedad, pero no es en absoluto imposible. Desde el punto de vista del gestor de casos, es importante hacer planes que sean realistas, especialmente para las personas más gravemente enfermas, y aceptables para la persona afectada y sus cuidadores. Naturalmente, es necesario derivar a las personas que

presentan los síntomas descritos anteriormente o a quienes se les ha diagnosticado un trastorno psicótico a un psiquiatra o, en todo caso, a un médico.

### **Casos de crisis psicótica aguda**

Siempre es posible que una persona que presenta un trastorno psicótico sufra una crisis. Las crisis se producen cuando la presión que ejercen los pensamientos es abrumadora y la persona no es capaz de gestionar su existencia. La persona está aterrorizada por lo que observa dentro y fuera de sí misma e incluso puede intentar defenderse con agresividad. Cuando esto ocurre, es importante mantener la calma y pensar que estos episodios son normales dadas las circunstancias y se producen como consecuencia del trastorno psicótico. Es posible que la persona afectada grite y se muestre irritable, pero el gestor debe mantener la calma y evitar la ironía y el sarcasmo. También debe evitar el contacto visual continuo, ya que puede interpretarse como una señal de agresión. Es conveniente que el gestor de casos tome asiento e invite a la persona afectada a hacer lo mismo. Si la persona no quiere hacerlo, el gestor de casos igualmente debe quedarse sentado. Asimismo, es fundamental derivar inmediatamente a la persona a un psiquiatra o, en su caso, a un médico. Si observa comportamientos agresivos, verbales o físicos, o actos de autolesión, el gestor debe pedir ayuda de inmediato y evitar intentar gestionar la situación por sí solo.

El gestor de casos debe tener en cuenta que prestar asesoramiento a una persona que sufre un trastorno psicótico puede provocar sentimientos intensos. Es posible que sienta:

- Fastidio
- Impotencia y frustración
- Ansiedad
- Cólera
- Alarma o conmoción
- Bajo estado de ánimo o tristeza
- Cautela excesiva
- Incertidumbre
- Sentimientos de culpa

Estas son reacciones normales a situaciones emocionalmente intensas. Sin embargo, si estos sentimientos afectan e incluso deterioran el desempeño profesional a largo plazo, es recomendable pedir ayuda (a compañeros, mentores o profesionales específicos, por ejemplo).

### **Apoyo psicosocial en el nivel familiar**

Siempre que sea posible, es importante colaborar con la familia en la gestión de la vida cotidiana de la persona que sufre el trastorno psicótico. El gestor de casos debe ocuparse de:

- Advertir a la familia que el comportamiento extraño y la agitación del paciente son producto del trastorno;
- Explicar a la familia la importancia de los medicamentos y el cumplimiento de la prescripción médica;
- Informar a la familia de la importancia de reducir el estrés al mínimo, por ejemplo, evitando la confrontación o la crítica y respetando las ideas de la persona afectada incluso aunque sean ilógicas;
- Informar a la familia de que cuando los síntomas son graves el aislamiento y el descanso pueden ser útiles;
- Recomendar una rutina estructurada, ya que seguir el mismo patrón cada día ayuda al paciente a sentirse seguro;

- Proponer a la familia actividades que distraigan a la persona afectada de sus pensamientos y la hagan sentirse valiosa;
- Animar a la familia a buscar un trabajo adecuado para la persona afectada. Puede resultar útil buscar cursos de formación profesional y empleos en un entorno protegido.

### Apoyo psicosocial en el nivel comunitario

Al igual que en el caso de los trastornos depresivos, es importante proporcionar información básica a la comunidad para ayudarla a comprender qué es un trastorno psicótico. La actividad puede realizarse a través de los líderes de la comunidad y con la participación de la familia. Una buena práctica consiste en organizar una reunión informativa grupal codirigida por el gestor de casos y el líder de la comunidad (y, a ser posible, un médico), en la que esté presente la familia pero no necesariamente la persona que sufre el trastorno. Esta sesión debe centrarse en la estigmatización y crear un ambiente colectivo solidario entorno a la persona afectada.

### E.4 Trastorno por estrés postraumático

El trastorno por estrés postraumático se diagnostica cuando una persona que ha vivido un suceso disruptivo o dramático o un conjunto de sucesos disruptivos continúa presentando manifestaciones emocionales, psicológicas y físicas meses después de que el suceso haya tenido lugar. Ello comprende pesadillas, pensamientos intrusivos, sobresaltos y reminiscencias que menoscaban, en diferente medida, la vida cotidiana de la persona afectada durante un largo periodo. Si bien la mayoría de los síntomas del trastorno por estrés postraumático son reacciones normales a un suceso disruptivo, estas se transforman en un trastorno mental cuando se prolongan en el tiempo y aumentan en intensidad. Es importante señalar que no todas las personas que se enfrentan a un suceso disruptivo, independientemente de la gravedad del mismo, desarrollan un trastorno por estrés postraumático. De hecho, solo una pequeña minoría de la población afectada desarrolla este tipo de trastornos. La mayoría de las personas que viven un suceso traumático tienen dificultades para adaptarse y salir adelante, pero con tiempo y una buena atención generalmente se recuperan. Además, el trastorno por estrés postraumático suele considerarse un trastorno mental entre leve y moderado, y sus manifestaciones más graves, que impiden que la persona lleve una vida plenamente normal, son epifenoménicas. Las principales manifestaciones del trastorno por estrés postraumático pueden agruparse en tres grupos de reacciones principales:

Evocación de sucesos traumáticos	Evitación de desencadenantes	Sobreestimulación
Pesadillas	Situaciones que recuerdan el suceso o a las personas implicadas, en particular a los agresores	Actitud “en guardia”
Recuerdos angustiantes	Pérdida de interés o aislamiento	Dificultad para dormir
Ansiedad	Desapego de otras personas	Arrebatos de cólera, irritabilidad
Miedo extremo, pánico	Desconexión del mundo	Dificultad para concentrarse o pensar con claridad
Reminiscencias (analepsis)	Limitación de las emociones	Sobresaltos exagerados
Pensamientos intrusivos	Problemas de memoria	Ataques de pánico

Es importante tener presente que algunas manifestaciones negativas son normales: solo se convierten en expresiones de un trastorno mental cuando se combinan, lo cual solo puede determinarse a través de una evaluación clínica.

### **Comunicación con migrantes que sufren un trastorno por estrés postraumático**

Al prestar asesoramiento a una persona que sufre un trastorno por estrés postraumático, lo primero que debe hacer el gestor de casos es tranquilizar a la persona afectada asegurándole que se encuentra en un entorno seguro. Se debe invitar a la persona a sentarse de cara a la puerta de entrada, con la espalda hacia la pared (el hecho de que la puerta o una ventana estén a su espalda puede desencadenar reacciones de ansiedad). El gestor no debe sentarse detrás de una mesa o escritorio, sino delante de la persona afectada, cerca de ella y en una posición relajada, para mostrarle que no hay nada que ocultar. Es importante reducir el estrés de la persona que sufre un trastorno por estrés postraumático porque un nivel de estrés demasiado alto aumenta las posibilidades de que cualquier elemento imprevisible —como un ruido, una luz o un objeto— desencadene una reacción emocional intensa. En estos casos, la persona que retorna revive el suceso traumático: la realidad del presente deja de existir y la persona se traslada a la realidad del suceso vivido, en la que percibe los olores, los colores y los sonidos de ese momento en concreto. El gestor de casos debe tener en cuenta que la persona afectada tal vez se niegue a entrar en una sala o habitación sin dar razones: es importante no forzarla y proponer una alternativa. Cualquier objeto, situación o persona que pueda relacionarse con el suceso traumático puede provocar una reacción intensa.

Es fundamental no obligar a la persona a hablar sobre experiencias traumáticas. Asimismo, resulta útil emplear un lenguaje sencillo, pues ello crea un clima de confianza y fomenta el empoderamiento. Pregunte a la persona cómo se sentiría más cómoda. Sus necesidades y sus mecanismos de afrontamiento deben ser respetados y no deben considerarse extraños o ilógicos.

Una persona que sufre un trastorno por estrés postraumático tiende a repetir sus historias y sus experiencias: es importante aceptarlo y no interrumpirla. Es recomendable preguntarle si necesita hacer pausas y si la sesión de asesoramiento le resulta cansadora.

Si se produce una crisis con una reacción emocional muy intensa (la persona se levanta repentinamente, se marcha de la sala, tiene dificultades para respirar o incluso se desmaya), es esencial mantener la calma, quedarse junto a la persona, recordarle que está a salvo y preguntarle cómo puede uno ayudarla. El gestor de casos puede incluso preguntarle si lleva consigo los medicamentos que suele tomar, si fuera necesario. Entretanto, se recomienda ponerse en contacto con un médico y un familiar, cuidador, mentor o compañero.

### **Apoyo psicosocial en el nivel individual**

Las intervenciones de apoyo psicosocial en el contexto del trastorno por estrés postraumático pueden ayudar al migrante que retorna a:

- Sentirse seguro y protegido;
- Crear límites en su contexto;
- Centrarse en el presente y el futuro, y no en el pasado;
- Experimentar una sensación de control;
- Integrarse en la comunidad.



**Apoyo psicosocial en el nivel familiar**

Para prestar ayuda a una persona que sufre un trastorno por estrés postraumático, es importante colaborar con la familia. El gestor de casos debe ocuparse de:

- Informar a la familia sobre la enfermedad mental de la persona que retorna y sus manifestaciones;
- Explicar a la familia la importancia de los medicamentos y el cumplimiento de la prescripción médica;
- Informar a la familia de la importancia de reducir el estrés al mínimo, por ejemplo, respetando los límites de la persona;
- Informar a la familia de que, en el caso de una crisis, deben mantener la calma y pedir ayuda;
- Proponer a la familia que busque actividades que ayuden a la persona afectada a centrarse en el presente y en el futuro y la hagan sentirse valiosa;
- Animar a la familia a buscar un trabajo adecuado para la persona afectada. Puede resultar útil buscar cursos de formación profesional y empleos en un entorno protegido.

**Apoyo psicosocial en el nivel comunitario**

Al igual que con otros trastornos, es importante proporcionar información básica a la comunidad para ayudarla a comprender qué es un trastorno por estrés postraumático. La actividad puede realizarse a través de los líderes de la comunidad y con la participación de la familia. Una buena práctica consiste en organizar una reunión informativa grupal codirigida por el gestor de casos y el líder de la comunidad (y, a ser posible, un médico), en la que esté presente la familia pero no necesariamente la persona que sufre el trastorno. Esta sesión debe centrarse en la estigmatización y crear un ambiente colectivo solidario entorno a la persona afectada.

## F. Asesoramiento para planificar la reintegración

A medida que avanzan las conversaciones sobre el plan de reintegración, el gestor de casos debe ofrecer a la persona que retorna una idea realista de las opciones y posibilidades existentes y evitar crear expectativas falsas y poco realistas.

En la sección 2.1 del manual, se incluye una lista de mensajes fundamentales para la persona que retorna, que pueden complementarse con la información proporcionada por la OIM en el documento *Preparing for return* (2015).

Después de transmitir estos mensajes fundamentales, el gestor de casos puede proponer a la persona que retorna analizar su experiencia de retorno, centrándose en el presente y en las oportunidades de futuro, así como en el conjunto de competencias adquiridas en el extranjero que pueden constituir un activo en el país de origen. Esta es una forma básica de apoyo psicosocial porque permite que la persona que retorna exprese sus preocupaciones vitales y la ayuda a activar su resiliencia, afrontar sus sentimientos negativos y concebir una nueva vida. El gestor de casos no debe hacer comentarios sobre las afirmaciones de la persona, sino ayudarla a aclarar y organizar sus ideas y pensamientos y establecer prioridades a través de técnicas de escucha activa. El gestor nunca debe decidir en nombre de la persona que retorna, pero puede tomar notas al respecto.

La conversación debe seguir el orden “sufrimiento, resiliencia, cambio activado por la adversidad”, correspondiente a la cuadrícula de Renos Papadopoulos, examinada en un capítulo previo. El objetivo último es demostrar que ninguna experiencia es, o bien positiva, o bien negativa, y que el retorno puede activar cambios.

### Expectativas y suposiciones

La persona que retorna llega a su país de origen con muchas expectativas, tanto positivas como negativas, que normalmente se basan en creencias, suposiciones y prejuicios, y cargada de miedos y esperanzas. El gestor de casos de reintegración debe animar a la persona que retorna a centrarse en la realidad, en el tiempo presente, en lo que ve, escucha y descubre cada día. Si la persona tiene dudas, debe comentarlas con alguien de su confianza.

### Preocupaciones

La persona que retorna puede llegar con muchas preocupaciones, como el sentimiento de culpa por haberse marchado de su hogar y la duda de cómo logrará reasentarse o si será capaz de estar a la altura de las expectativas que ha creado en otras personas. Tal vez le preocupen cuestiones prácticas como la búsqueda de empleo, el pago de una deuda o el viaje de vuelta a casa, y también es posible, por supuesto, que la persona se pregunte si ha tomado una buena decisión. Todo esto puede hacer que en ocasiones la persona se sienta sola y piense que nadie comprende realmente por lo que está pasando.

La persona que retorna puede sentirse avergonzada, culpable y desacreditada. Tras retornar, esos sentimientos pueden dificultar su reintegración en el país de origen e impedir que se sienta en casa. Es importante hablar de estos sentimientos y tomarlos en serio para luego buscar una manera de afrontarlos y restablecer el sentido del honor de la persona que retorna. El gestor de casos debe recordar a la persona que retorna que estas preocupaciones y sufrimientos son normales.

El gestor puede plantear las siguientes preguntas:

- *“¿Qué cree que puede hacer para sentirse como en casa en su país?”*
- *“¿Qué medidas prácticas puede tomar para salir adelante?”*

Estas dos preguntas parecen iguales, pero no lo son: la primera invita a reflexionar sobre un posible plan de acción, mientras que la segunda anima a la persona que retorna a pensar en medidas concretas. Corresponde al gestor de casos determinar qué es realmente viable. Esta es una manera de suscitar una actitud resiliente y proactiva frente a los retos que plantea la readaptación a un entorno que tal vez no sea fácil de comprender.

También es importante subrayar que no todas las personas retornan a su país de origen con una visión negativa de su futuro, sino que algunas de ellas muestran entusiasmo y determinación para triunfar. Es más, estas dos actitudes siempre coexisten. El gestor de casos debe reconocer el sufrimiento pero también amplificar y reforzar las actitudes más positivas y proactivas, que incrementan la sostenibilidad del proceso de reintegración.

### Adaptación

La persona tardará en adaptarse a su retorno, al igual que tardó en adaptarse al país de acogida. Habrá altibajos, pero serán normales. No se debe permitir que la persona que retorna pretenda superar los retos rápidamente: la clave está en que esté abierta a cualquier posibilidad. A veces, lo nuevo representa un reto y, a veces, simplemente es algo positivo.

- *“¿Ha pensado en cómo puede sacar provecho de las cosas que tiene y las personas de su confianza?”*

El gestor de casos de reintegración debe animar a la persona que retorna a reflexionar, y utilizar sus respuestas como elementos para elaborar conjuntamente un plan de reintegración sostenible. Asimismo, puede recordarle que algunos días sentirá que empezar de nuevo es agotador, pero otros días verá el lado positivo de comenzar una nueva vida y lo entenderá como una nueva oportunidad: es normal que los sentimientos cambien. Lo importante es que la persona vaya paso a paso, sin pretender conseguir respuestas inmediatas ni encontrar soluciones rápidas a sus problemas. Ir paso a paso es adoptar una actitud realista.

### Respuesta a los cambios

El migrante probablemente haya cambiado y regrese como una persona diferente, con otra visión del mundo. Su país también habrá cambiado, y habrán cambiado las personas, los servicios y las estructuras. Por todo ello, es probable que la persona tarde en volver a sentirse parte del entramado social. El gestor de casos debe recordar a la persona que retorna que, cuanto más tiempo haya pasado fuera, más cosas habrán cambiado en el país.

- *“¿Ha visto cuántos cambios ha habido en su país? ¿Le parecen cambios a mejor o a peor?”*
- *“¿Cómo cree que estos cambios pueden favorecer o dificultar su reintegración?”*

Estas preguntas del gestor pueden ayudar a la persona que retorna a pensar cómo afrontar los cambios y comprender que el cambio no es necesariamente negativo. También invitan a adoptar una actitud abierta en cuanto a los cambios que se producen dentro de la comunidad. Las personas que retornan tardan en adaptarse al regresar, y la comunidad tarda en adaptarse a su retorno. Sin embargo, las personas que retornan deben intentar adoptar una actitud abierta sin esperar lo mismo de la comunidad. Sus amistades tal vez tarden en comprender dónde han estado y qué experiencias han vivido. Por ello, el gestor de casos debe proponerles que, cuando se sientan cómodas, compartan sus experiencias. Eso ayudará a la comunidad a comprender su decisión de regresar.

- *“¿Ha pensado en compartir su experiencia para ayudar a la gente que lo/la rodea a comprender su decisión de regresar?”*

Es cierto que muchos miembros de la comunidad pueden percibir el retorno como un fracaso y avergonzarse de ello. La familia puede haber ayudado a la persona que retorna con los gastos de la travesía y tal vez ahora no sea capaz de saldar la deuda adquirida. Los miembros de la comunidad quizás se hayan creado expectativas sobre su estancia en el extranjero que no se han cumplido. El gestor de casos debe explicar a la persona que retorna que estas experiencias son normales cuando una persona migra y que no debe avergonzarse o sentirse obligada a dar explicaciones de lo ocurrido, fundamentalmente porque no tiene la culpa de ello. Hicieron lo que pudieron y ahora es momento de centrarse en el presente. El modo en que la persona que retorna aborda estas cuestiones ayuda al gestor de casos a elaborar un posible programa de reintegración.

### Familia y amistades

La persona que retorna retomará la relación con su familia, especialmente con los hijos o el cónyuge que no migraron. Estos familiares pueden tener sentimientos diferentes sobre su retorno: algunos serán positivos (como alegría, alivio y emoción) y otros más negativos (como envidia, rabia o ansiedad sobre el futuro). Es muy importante hablar de la relación entre la persona que retorna y sus familiares o amigos. Las malas relaciones pueden crear vulnerabilidades y obstaculizar el proceso de reintegración.

- *“¿Se mantuvo en contacto con su familia y sus amigos cuando estaba en el extranjero?”*
- *“¿Sabía su familia que había decidido regresar?”*

Las personas que retornan a menudo temen las preguntas de sus familiares y amigos. A veces piensan que estas preguntas son intrusivas y prejuiciosas, sin tener en cuenta que sus familiares y amigos tal vez solo quieran saber qué ocurrió realmente en el extranjero.

- *“¿Teme las preguntas que le puedan hacer sus familiares y amigos?”*
- *“¿Cree que lo/la van a culpar por haber regresado?”*

El gestor de casos debe animar a la persona a pensar qué experiencias le gustaría compartir con sus familiares y amigos.

- *“¿Qué opina de compartir su experiencia en el extranjero con sus familiares?, ¿qué le gustaría que supieran sobre su experiencia?”*
- *“¿Puede hablar de sus dificultades de readaptación (si existen) con su familia?”*

Con estas preguntas, el gestor debe intentar fomentar, siempre que sea posible, el restablecimiento o el refuerzo de los vínculos familiares y ayudar a la persona que retorna a calcular las posibles consecuencias emocionales de compartir su experiencia. La atención debe centrarse en las emociones, aunque estas preguntas pueden desencadenar reacciones que el gestor de casos también tiene que abordar.

El gestor puede proponer a la persona que retorna ser sincera y compartir su experiencia sin ocultar sus sentimientos, mostrando fotografías y otras cosas que puedan ayudar a su familia a comprender por lo que ha pasado y expresando también sus miedos, preocupaciones y dificultades de adaptación. Si la persona que retorna considera que su familia o su hogar representan un entorno inseguro, se le debe preguntar si dispone de un lugar alternativo donde alojarse mientras busca trabajo y un alojamiento que se adecuen a sus necesidades de seguridad. .

## Comunidad

A la persona que retorna quizás le preocupe no ser fácilmente aceptada en su comunidad de origen o haber perdido su estatus o rango tras marcharse. Tal vez crea que su comunidad espera de ella que retorne con éxito y riquezas y que debe lidiar con esas expectativas. Es posible que tema que su comunidad no comprenda sus experiencias. Algunas personas deciden deliberadamente aislarse de su comunidad de origen e incluso retornar a una región diferente porque temen el estigma asociado al retorno o se avergüenzan de sus experiencias. El gestor de casos nunca debe forzar a las personas que retornan a contactar con sus familiares o amigos si no es su deseo hacerlo, pero sí debe subrayar la importancia de entablar relaciones sólidas con sus iguales u otras personas que retornan.

El sentimiento de la persona que retorna de no pertenecer a su comunidad de origen debe reconocerse no solo desde el punto de vista emocional, sino también desde el punto de vista práctico. Cualquier posible conflicto con la comunidad de origen o su familia debe abordarse con la ayuda de agentes locales, como ONG, asociaciones y representantes gubernamentales, entre otros. Una opción es la mediación.

La comunidad, así como la familia, puede representar tanto un obstáculo como un recurso para el proyecto de reintegración de la persona que retorna. Por ello, es fundamental preguntar a la persona que retorna por su relación con la comunidad.

- *“¿Cómo está reaccionando su comunidad a su retorno?”*
- *“¿Cómo cree que puede hacer frente a la reacción de su comunidad?”*
- *“¿Cree que lo que ha aprendido en el extranjero puede ser útil para usted y para su comunidad?”*
- *“¿Cree que puede aportar algo a su comunidad?”*

El gestor de casos de reintegración puede proponerle buscar grupos de apoyo o grupos de iguales para conocer personas con intereses y experiencias similares. En caso de que existan problemas con la comunidad, estos grupos pueden prestar ayuda. El gestor debe intentar convencer a la persona que retorna de que no debe tener miedo de compartir su experiencia con estos grupos porque esa experiencia puede precisamente facilitar su relación con los miembros del grupo.

- *“¿Qué contribución cree que puede hacer a su comunidad, su pueblo y su país de origen?”*

Este tipo de preguntas también ayudan a lidiar con los estigmas y las impresiones negativas y permiten que la persona que retorna vuelva a formar parte activa de su comunidad buscando maneras de participar y contribuir en ella.

## Recursos

Los recursos representan la resiliencia de la persona que retorna. Le sirvieron de ayuda cuando abandonó su país de origen y ahora pueden ayudarla con su reintegración. El gestor de casos debe alentar a la persona que retorna a examinar los recursos que ya posee. Los recursos no son solo dinero o bienes, sino también experiencias, planes, ideas y personas de confianza. Quizás sea cierto que las personas que retornan no disponen de dinero para compartir o saldar deudas, pero no es verdad que regresan con las “manos vacías”: han ganado una experiencia que pueden utilizar durante su proceso de reintegración. La experiencia y la valentía deben entenderse como valores, pues son dos importantes factores de resiliencia que ayudarán a la persona que retorna a salir adelante.

- *“¿Ha pensado cómo puede utilizar su experiencia, sus ideas y sus contactos para encontrar o crear nuevas oportunidades para usted?”*
- *“¿Ya tiene planes para el futuro?”*

- “¿Cree que puede utilizar aquí, en su propio país, lo que ha aprendido en el extranjero?”

La persona que retorna debe estar orgullosa de lo que ha logrado hasta el momento y debe continuar siendo proactiva y construyendo su futuro.

En cuanto a los planes, el gestor de casos puede sugerir a la persona que retorna que establezca expectativas realistas y concretas: aunque cualquier pequeño logro la motivará para seguir avanzando, los resultados negativos no deben impedirle progresar.

## Competencias

A las competencias que las personas que retornan ya tenían antes de marcharse de su país de origen, se suman ahora las competencias adquiridas en el extranjero. Cuando se habla de competencias, no solo se hace referencia a las habilidades, sino también a las actitudes, la sagacidad, los idiomas y los conocimientos técnicos, entre otros. Todas las competencias pueden fomentar el progreso y utilizarse provechosamente con fines de reintegración en el país de origen y en particular en la comunidad de retorno.

- “¿Qué competencias posee?”
- “¿Qué nuevas competencias ha adquirido en el extranjero?”
- “¿Qué competencias cree que le serán de mayor utilidad a usted (y a su familia y su comunidad)?”

El gestor puede recordar a la persona que retorna que es posible que las personas de su entorno vean en ella competencias y recursos que ella no cree tener. Así pues, es útil que la persona que retorna pregunte a personas de su confianza qué opinan de ella. Esto la ayudará a crearse una imagen más clara de su persona y confiar más en sí misma.

## Prioridades

Las personas no solo retornan con preocupaciones, sino también con prioridades. El gestor de casos debe ayudarlas a centrarse en lo que necesitan a corto plazo y no en lo que desean pero probablemente sea inalcanzable a mediano y largo plazo. Es importante fijar objetivos realistas y satisfacer en primer lugar las necesidades básicas.

- “¿Qué es importante para usted? Piense primero en lo que ‘necesita’ y luego en lo que ‘desea’. Piense en la salud, el alojamiento, el empleo, la formación y otras prioridades”
- “¿Cómo cree que puede satisfacer esas necesidades?”

Las respuestas a estas preguntas son muy importantes para empezar a diseñar el plan de reintegración.

## Objetivos

Si la persona que retorna se ha fijado objetivos, eso significa que está motivada para salir adelante. El gestor debe mantener viva esa motivación.

- “¿Cuáles son sus objetivos personales aquí en su país de origen?”

La pregunta es importante porque invita a reflexionar sobre las posibilidades reales de la persona que retorna.

Los objetivos pueden alcanzarse utilizando las competencias personales y los recursos internos y externos. El gestor de casos, que tiene un doble propósito (empoderar al migrante y diseñar un plan de reintegración adaptado), puede ayudar a la persona que retorna a ser proactiva en la búsqueda de soluciones.

## G. Orientación profesional a través de gestores de casos

El asesoramiento para la toma de decisiones comprende un conjunto de preguntas (véase el siguiente cuadro de texto) que los gestores de casos utilizan para prestar apoyo a las personas que retornan y evaluar su actitud y motivación en cuanto a la elección de una profesión u ocupación específica. Es especialmente importante evaluar la actitud y la motivación si la persona que retorna está interesada en actividades de desarrollo de competencias o formación profesional, ya que estas intervenciones suelen ser costosas tanto en términos de selección de proveedores adecuados como de resultados: es posible que la persona no encuentre un empleo y un puesto estables (sostenibilidad de la intervención en materia de reintegración), sobre todo si el tejido empresarial local es frágil y se caracteriza por una escasa productividad y procesos intensivos en mano de obra.

### Cuestionario sobre toma de decisiones

Las siguientes preguntas pueden sustentar el proceso de asesoramiento para la toma de decisiones y ayudar al gestor de casos a prestar apoyo a las personas que retornan, además de evaluar su actitud y motivación en cuanto a la elección de una profesión u ocupación específica. Estas preguntas están basadas en métodos prácticos de orientación profesional que se utilizan en diferentes servicios públicos de empleo de países en transición y desarrollo.

#### Preguntas sobre la toma de decisiones

1. ¿Qué opina de tomar una decisión sobre su carrera profesional? ¿Qué necesitaría ahora para poder tomar una decisión sobre su carrera profesional? ¿Qué podría interponerse en su camino?
2. ¿Cómo ha tomado otras decisiones importantes en el pasado? ¿Le gusta seguir un proceso en concreto?
3. ¿Cuál ha sido la decisión más importante y difícil que ha tenido que tomar? ¿Por qué le pareció difícil? ¿Cuáles fueron el contexto, las medidas y los resultados específicos de esa decisión? ¿Quedó satisfecho/a con los resultados? ¿Qué estrategias aplicó? ¿Qué ocurrió? ¿Qué cambiaría ahora?
4. ¿Suele pedir opinión a otras personas a la hora de tomar decisiones? ¿En qué medida depende de la ayuda de esas otras personas para tomar decisiones? ¿Suele seguir o tener en cuenta su consejo? Pida ejemplos. ¿Qué consejos ha recibido de otras personas (sin pedirlos)? ¿Qué observaciones o comentarios ha recibido *a posteriori*?
5. [Si la persona que retorna posee estudios terciarios o secundarios] ¿Qué proceso siguió para elegir su facultad o centro de estudios?
6. ¿Cómo ayudaría a un amigo a tomar una decisión?
7. ¿Qué responsabilidades tiene en su vida en este momento? ¿Familia? ¿Comunidad? ¿Cómo encajaría su decisión profesional en este marco? ¿Estaría dispuesto/a a aceptar un trabajo lejos de casa? ¿Estaría dispuesto/a a mudarse a [mencione una localidad con mucha oferta de empleo] para conseguir un empleo?
8. ¿Cómo establece prioridades?

#### Preguntas sobre adquisición de conocimientos

1. ¿Qué experiencias previas ha tenido para decantarse por esta opción profesional?
2. ¿Qué le ha gustado y disgustado de sus experiencias profesionales?
3. [Si la persona que retorna tiene previsto buscar empleadores de manera independiente] ¿Qué recursos está utilizando actualmente? ¿Recursos en papel? ¿Medios informáticos? ¿Internet? ¿Contactos personales? ¿Otros?
4. ¿Cuál cree que debería ser su próximo paso?

### Tolerancia ante preguntas ambiguas

1. ¿Qué siente cuando recibe información contradictoria de diferentes fuentes? ¿Cómo lidia con esas diferencias?
2. ¿Cree que ese proceso dará lugar a un resultado positivo? ¿Cómo?
3. ¿Confía en que encontrará un trabajo que le interese? ¿Por qué sí o por qué no?

### Preguntas sobre influencias externas

1. ¿Quién influye en sus decisiones?
2. ¿Qué influye en sus decisiones?

### Preguntas sobre valores

1. ¿Qué valores son importantes en su vida en este momento?
2. ¿Con quién ha hablado de su situación?
3. Hábleme de usted [para revelar posibles barreras].
4. ¿Toma las decisiones basándose en sus circunstancias o en sus valores?
5. ¿Piensa con el corazón o con la cabeza al tomar decisiones?

## Elaboración del modelo W

**Figura A.3: El modelo W**



Para empezar, el gestor de casos debe dibujar una “W” en un tablero, una pizarra o una hoja grande de papel. A continuación, debe explicar a la persona que retorna que la forma de montaña invertida representa los momentos fundamentales que ha vivido desde su regreso al país de origen. El principio de la línea representa su retorno al país de origen, y el final, el momento presente. Los puntos altos (“momentos buenos”) representan los mejores momentos desde su retorno, esto es, momentos de bienestar en términos económicos y sociales y en cuanto a la sensación de estabilidad y pertenencia. Los puntos bajos (“momentos malos”) representan los peores momentos desde su retorno, esto es, los momentos difíciles que ha tenido que superar.

Si la persona sabe leer y escribir, debe escribir sus respuestas a las preguntas del gestor en una nota adhesiva. De lo contrario, será el gestor quien escriba las respuestas. Si la persona que retorna tiene dificultades para responder, el gestor puede dar ejemplos de factores frecuentes de reintegración, como la incorporación al mercado de trabajo, el estado financiero personal o la situación económica.



Después de añadir las notas adhesivas al tablero o pizarra, el gestor debe plantear las siguientes preguntas sobre cada momento económico malo::

- ¿Pudo superar la dificultad que se le presentó? En caso afirmativo, ¿cómo y cuándo?
- En caso afirmativo, ¿quién lo/la ayudó?
- En caso negativo, ¿quién debería haberlo/a ayudado?
- ¿En retrospectiva, cómo cree que se podría haber gestionado mejor esa situación?

Sobre cada momento económico bueno, el gestor de casos debe plantear las siguientes preguntas:

- Háblenos más sobre ese momento económico bueno. ¿Qué factores generaron esa oportunidad?
- ¿Quién lo/la ayudó a acceder a esa oportunidad?

Por último, el gestor de casos debe indagar en las esperanzas, planes y aspiraciones de la persona que retorna para conseguir buenos resultados económicos en el futuro.

Tras completar el modelo W, el gestor debe preguntar a la persona que retorna qué servicios podrían ayudarla a superar las dificultades a que se enfrenta y quiénes prestan esos servicios. Si existe un proveedor de servicios, el gestor debe preguntar si la persona sabe cómo acceder a sus servicios. Si no existen proveedores de servicios, conviene que el gestor pregunte quién más podría proporcionar esos servicios.

A continuación, el gestor debe preguntar a la persona que retorna si está en contacto con organizaciones locales, si sabe qué servicios prestan esas organizaciones y por qué razón ha contactado o no con ellas. También debe preguntarle si conoce organizaciones no gubernamentales que presten ayuda a comunidades y personas en su zona, si sabe a qué se dedican y si podría beneficiarse de su ayuda. Por último, debe pedir a la persona que describa su relación con empleadores y empresarios (de haberlos) y explique si hay algo que estos puedan hacer para ayudarla.

Estas preguntas sobre prestación de servicios tienen una doble finalidad, ya que permiten al gestor:

- Alentar a la persona que retorna a establecer contacto con todos los proveedores de servicios pertinentes (públicos, privados, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, otros) y superar todos los posibles obstáculos de acceso a los servicios que prestan;
- Localizar otros proveedores de servicios que la organización encargada del proceso de reintegración en el país de origen tal vez desconoce y no incluye en su sistema de derivación. Así pues, la información directa que proporcionan las personas que retornan sobre los proveedores de servicios y asistencia y las modalidades de acceso puede ser muy valiosa para actualizar y mantener en funcionamiento el sistema de derivación de la organización (*consulte la sección 4.1.3 para más información sobre el establecimiento de sistemas de derivación*). Esta información puede utilizarse tanto para añadir nuevos proveedores al sistema de derivación como para eliminar o modificar los parámetros de los proveedores que han dejado de prestar servicio o han introducido cambios en su proceso de inscripción y apoyo.

Después de la entrevista, el gestor de casos debe sacar una foto del modelo W completo para su documentación, seguimiento y control.

Así como el proceso de entrevista descrito anteriormente se utiliza sobre todo para apoyar las actividades de asesoramiento y planificación de la reintegración tras el retorno, el modelo W puede utilizarse como herramienta tanto para definir enfoques complementarios adecuados durante la implementación del plan de reintegración como para apoyar la evaluación de la eficacia de las diferentes medidas de reintegración una vez completado el plan de reintegración. Para poder ser utilizado como una herramienta de programación y desarrollo de proyectos, el modelo W debe aplicarse al menos dos veces durante el proceso de reintegración de cada persona que retorna, la primera vez durante las actividades de asesoramiento y planificación de la reintegración tras el retorno y, la segunda, durante o después de la implementación del plan de reintegración.

## RECURSOS ÚTILES

### Grupo Banco Mundial

- 2016 [Livelihood Interventions as Psychosocial Interventions](#). Open Learning Campus (video en línea). El documento forma parte de una colección en la que se explica cómo y por qué las iniciativas de medios de vida pueden diseñarse para responder de manera adecuada y ética a las necesidades psicosociales y de salud mental de las poblaciones afectadas por situaciones traumáticas y dificultades económicas y lograr que estas poblaciones aprovechen al máximo las ventajas y oportunidades que ofrecen estas iniciativas de desarrollo.

### Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2014 [Returning with a health condition: A toolkit for counselling migrants with health concerns](#). Ginebra.
- 2015 [Preparing for Return](#). Ginebra.

### Organización Mundial de la Salud (OMS), WarTrauma Foundation (WTF), World Vision International (WVI)

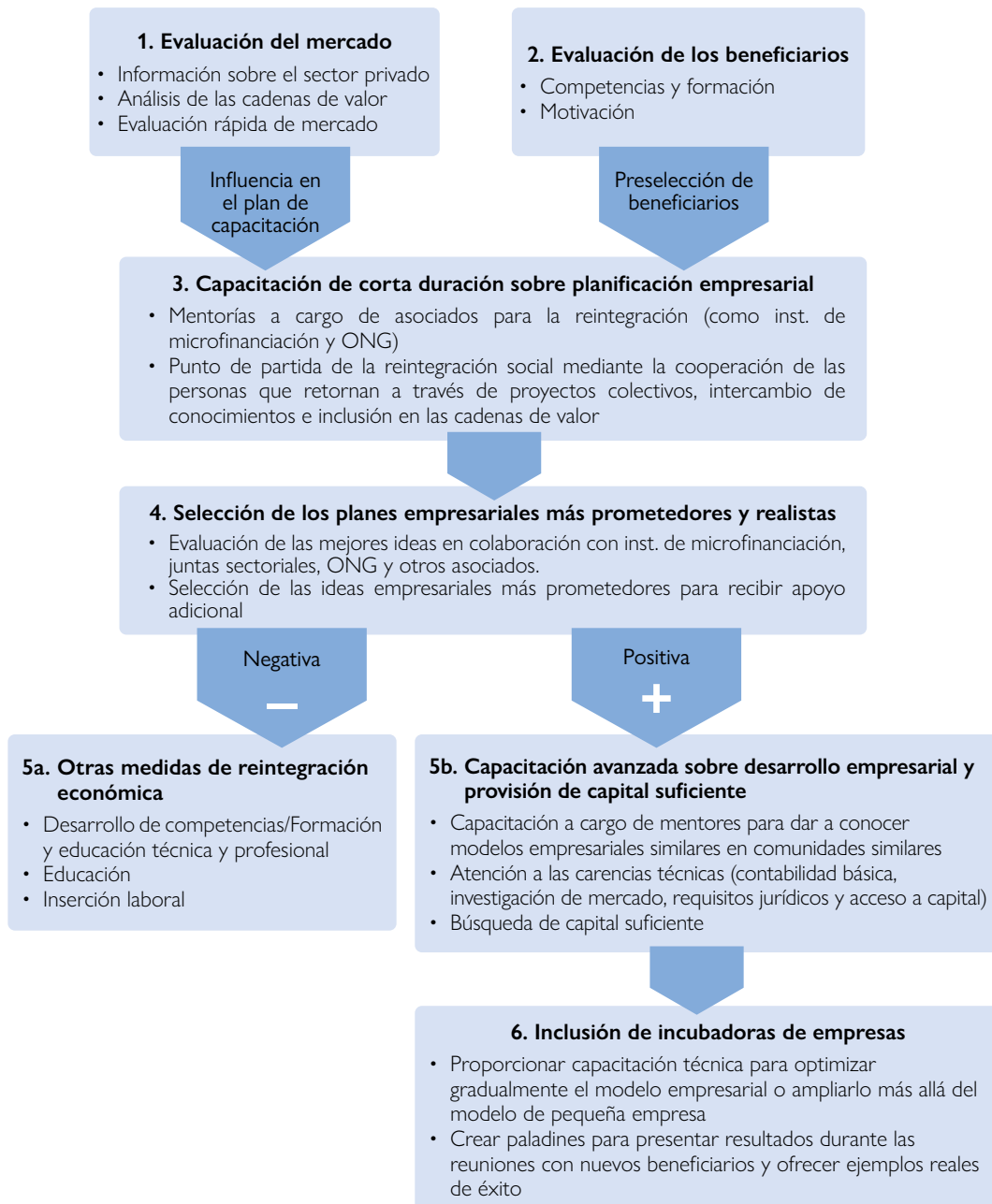
- 2011 [Primera ayuda psicológica](#). Ginebra. El documento ofrece una descripción detallada de los primeros auxilios psicológicos.

También existe un webinar sobre primeros auxilios psicológicos en: <https://app.mhpss.net/event/webinar-psychological-first-aid-pfa-between-evidence-and-practice/>. Para acceder al webinar, primero debe registrarse en MHPSS.net.

## Anexo 2: Guía detallada sobre el apoyo para el desarrollo empresarial *(consulte la sección 2.4.3)*

Les sections suivantes donnent des informations supplémentaires, étape par étape, sur l'aide à la création d'entreprise, ainsi qu'un exemple présenté initialement à la section 2.4.3.

**Figura 2.5: Proceso integrado de selección, capacitación y ampliación para ofrecer apoyo para el desarrollo empresarial**



## Paso 2: Preselección de solicitantes de apoyo para el desarrollo empresarial en función de las posibilidades y los prerrequisitos de emprendimiento<sup>58</sup>

El emprendimiento puede ser una opción de reintegración económica viable para las personas que retornan y cumplen los siguientes requisitos:

- **Compromiso genuino con el enfoque empresarial.** Algunas personas que retornan a veces optan por la vía de apoyo para el desarrollo empresarial simplemente debido a la relativamente corta duración de la vía de creación de nuevas empresas en comparación con el resto de alternativas ofrecidas.
- **Capacidad y competencias de la persona que retorna para dirigir su propia empresa.** Poner en marcha y mantener una empresa en funcionamiento es una labor difícil y no apta para cualquiera. No todas las personas que retornan se convierten en emprendedores de éxito; a estas personas se las debe tener en cuenta para otras intervenciones económicas. Sobre la base de los resultados de una evaluación previa de las competencias (*sección 2.2.4*), se deberá determinar si las habilidades de cálculo y lectoescritura, los conocimientos transversales y el resto de competencias pertinentes que requiere la idea inicial de negocio de la persona interesada son suficientes para que esta pueda optar por la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.
  - En primer lugar, para elaborar un plan empresarial completo y dirigir una empresa sostenible generalmente se requieren competencias de planificación empresarial y contabilidad básica. Aunque algunas de estas competencias pueden aprenderse en el periodo relativamente corto del proceso de capacitación sobre planificación empresarial (paso 3), es poco probable que una persona de mediana edad y sin habilidades de cálculo que retorna a su país pueda aprender suficientes competencias contables para dirigir una empresa de manera eficaz. Por ello, las personas que retornan deben traer consigo un conjunto básico de competencias que les permitan poner en marcha una empresa con éxito.
  - En segundo lugar, para muchos planes iniciales de negocio, las personas que retornan necesitarán un conjunto específico de competencias. Por ejemplo, un candidato que presente un plan empresarial para una tienda de reparación de componentes y aparatos electrónicos debe poseer conocimientos de electrónica y experiencia previa en reparaciones electrónicas. Al determinar la elegibilidad de los solicitantes para acceder a la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, se deben evaluar tanto las competencias y capacidades transversales de cada solicitante, como las competencias necesarias para ejecutar con éxito su propia idea de negocio.



No todas las personas que retornan poseen las competencias y capacidades necesarias para iniciar con éxito su propio negocio. La falta de competencias y perspicacia empresarial no solo pueden provocar el fracaso de la empresa, sino también tener consecuencias negativas a largo plazo, como el endeudamiento y la pérdida de capital social en el país de origen. Estos riesgos pueden amplificarse debido a otros factores, por ejemplo, la falta de adecuación de los planes de reintegración económica a la situación económica local.

<sup>58</sup> El paso 1 se explica en la sección 2.4.3.

### Paso 3: Capacitación de corta duración sobre planificación empresarial

Es poco probable que las personas que retornan y carecen de experiencia previa en la puesta en marcha de empresas sean capaces de elaborar un plan empresarial viable y comercializable o logren ampliar una empresa existente o invertir en ella con éxito. Si bien el prerrequisito para acceder a apoyo para el desarrollo empresarial es la elaboración de un plan empresarial prometedor y viable, la mayoría de las personas que deciden crear una empresa al retornar a su país necesitan recibir capacitación de corta duración sobre planificación empresarial. En esencia, esta capacitación de corta duración sobre planificación empresarial cumple cuatro propósitos:

1. Proporciona a los participantes competencias para elaborar planes empresariales orientados al mercado y los familiariza con los criterios técnicos necesarios para superar el ulterior proceso de selección de planes empresariales (paso 4). Esta capacitación técnica dota a los participantes de competencias financieras y empresariales e información sobre reglamentos y leyes pertinentes. Un obstáculo significativo para cualquier nuevo emprendedor es el desconocimiento de los reglamentos y procedimientos pertinentes en el momento de la puesta en marcha de la empresa. Los emprendedores que retornan presentan una clara desventaja en este sentido, ya que a menudo poseen escasos conocimientos sobre los reglamentos nacionales y locales pertinentes e incluso pueden haberse desentendido de las normas sociales y culturales prevalentes en la zona durante el tiempo que permanecieron en el extranjero.
2. Proporciona a los participantes información sobre los sistemas de mercado y las cadenas de suministro locales. Basándose en las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de valor realizados previamente (*consulte la sección 1.4.2*), los capacitadores en materia de desarrollo empresarial deben proporcionar a los participantes información básica sobre los sectores y las cadenas de valor en los que se podrían producir productos o servicios más competitivos que generen crecimiento, creen empleo y reduzcan la pobreza. Además, se deben ofrecer experiencias prácticas a través de sesiones grupales de mentoría a cargo de asociados locales. Entre los asociados deben figurar agentes locales pertinentes como instituciones de microfinanciación, interlocutores municipales, asociaciones sectoriales, organizaciones de empleadores y organizaciones no gubernamentales, dependiendo de su capacidad, pertinencia, disponibilidad e interés para participar en la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. Si la capacidad de los asociados es suficiente, la organización principal debe centrarse en crear consejos de desarrollo empresarial que ofrezcan apoyo empresarial, sesiones de mentoría y supervisión a largo plazo incluso durante los primeros años de actividad empresarial (*consulte también la sección sobre supervisión y evaluación*). Siempre que sea posible, se debe pedir a los antiguos beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial que ya hayan creado una empresa propia que compartan su experiencia en cuanto a los retos y las oportunidades de los sistemas de mercado locales y expliquen cómo lograron integrarse satisfactoriamente en sus respectivas cadenas de valor.
3. Ofrece a los participantes oportunidades de colaboración social y económica con otras personas que retornan, con el fin de que se diseñen proyectos colectivos, en lugar de proyectos individuales. Esta capacitación de corta duración puede constituir un potente punto de partida para la reintegración socioeconómica de los participantes gracias al fomento de la cooperación y la colaboración entre las personas que retornan en el marco de la creación de nuevas empresas y proyectos colectivos. Incluso para los candidatos cuyos planes empresariales no sean seleccionados en lo sucesivo (paso 5b), la colaboración y el intercambio de experiencias durante la capacitación inicial sobre planificación empresarial fomentan la creación de vínculos sociales valiosos entre las personas que retornan, los asociados y los antiguos beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial, que a la larga pueden facilitar la reintegración socioeconómica de los primeros.

Permite ampliar los planes empresariales colectivos o individuales finales en consonancia con los requisitos técnicos de cada programa, los reglamentos y la legislación comercial aplicables, y los mercados y las cadenas de valor locales.

### Pasos 4 y 5b: Selección de los planes empresariales más prometedores y realistas

Durante la capacitación de corta duración sobre planificación empresarial, los beneficiarios elaborarán planes empresariales colectivos o individuales. En este paso, una junta de evaluación seleccionará los planes más prometedores y realistas para determinar qué candidatos podrán inscribirse en la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial.

Para evaluar la viabilidad de un plan empresarial en un contexto económico dado, se recomienda que la oficina en el país de origen encargada del proceso de reintegración en ese país cree un comité de selección que reúna a diferentes representantes, incluidos empresarios, para que estos examinen la viabilidad de los planes empresariales presentados. La junta de evaluación variará según el programa de reintegración y el contexto local, pero idealmente deberá estar formada por la organización encargada de gestionar el programa de reintegración, oficiales gubernamentales técnicos especializados en el ámbito pertinente, representantes de instituciones de microfinanciación, asociaciones sectoriales, organizaciones de empleadores y personal pertinente de organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la junta de evaluación deben ser nombrados por sus conocimientos prácticos en sistemas de mercado y cadenas de valor locales y por su visión empresarial (*consulte la sección relativa a la creación de consejos consultivos empresariales*).

Asimismo, cada programa de reintegración debe definir sus propios criterios de selección de planes empresariales viables y prometedores. Los criterios definidos para evaluar propuestas empresariales son un elemento estratégico y de gran importancia para el diseño general de los programas de reintegración. Aunque los criterios siempre deben basarse en datos empíricos, orientarse al mercado y ser transparentes, los gestores de programas pueden introducir criterios de evaluación específicos que permitan adaptar el apoyo para el desarrollo empresarial a los parámetros específicos del programa de reintegración (los recursos, la capacidad y los fondos disponibles para este tipo de actividades) y su contexto socioeconómico externo (el entorno empresarial, los sistemas de mercado, las condiciones para realizar proyectos comunitarios y la existencia de fuentes externas de apoyo). Cuanto más trabajo realice a nivel local la oficina encargada de supervisar la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, más incentivos encontrará para que las personas que retornan actúen de manera colectiva, lo que no impide que las iniciativas colectivas se adapten a las necesidades individuales y los mercados locales.

También es necesario definir los criterios técnicos básicos, como el modelo obligatorio de plan empresarial final y la estructura de otros documentos de selección (como las presentaciones o propuestas empresariales). Lo ideal es que los criterios técnicos o la estructura del plan de empresarial se armonicen a nivel del país de origen. Con todo, un plan empresarial siempre debe incluir los siguientes elementos:

- Una descripción del negocio, un análisis de la situación y un conjunto de metas principales claramente definidas que el solicitante pretende alcanzar a lo largo de los tres primeros años de actividad;
- Información detallada sobre el espacio de actividad, la mano de obra y la infraestructura básica, los equipos y las herramientas, y los permisos o licencias necesarios;
- Las competencias necesarias para dirigir el negocio;
- Los posibles clientes y las necesidades del mercado;
- Un plan comercial, incluidas una estrategia de precios y una estrategia de comercialización y promoción;
- Una estimación mensual de ventas durante los tres primeros años;

- El capital inicial necesario y los costos corrientes derivados del funcionamiento de la empresa;
- Las fuentes de capital;
- Una evaluación del riesgo y una estrategia de mitigación adecuada.

Una vez definidos, los criterios de selección de planes empresariales a nivel del país deben comunicarse inmediatamente de manera clara y transparente a todas las personas que solicitan acceder a la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.

El procedimiento de evaluación varía tanto en lo que se refiere a los criterios de evaluación específicos de cada país como en cuanto a la diferente composición y experiencia de las juntas de evaluación. Aunque los requisitos exactos de los planes empresariales pueden variar entre oficinas en países, los evaluadores siempre deben valorar si los planes incluyen una comprensión clara del sistema de mercado y las cadenas de valor pertinentes, un enfoque detallado para poner en marcha el negocio elegido y una estrategia clara sobre cómo abordar los posibles retos o riesgos del plan. Independientemente de las características del programa, todos los planes empresariales deben ajustarse a la legislación y los reglamentos comerciales aplicables, así como a las normas sociales, culturales y religiosas pertinentes. Asimismo, las evaluaciones deben valorar la repercusión que se prevé que tenga la empresa en la comunidad y el sistema de mercado local para evitar cualquier tipo de alteración económica o social. Los evaluadores deben premiar las ideas empresariales que propongan un plan verosímil para generar más empleo en el futuro y también deben comprobar si los planes empresariales utilizan los activos materiales y no materiales de las personas que retornan de manera adecuada y eficiente (como bienes inmuebles, vehículos de motor, redes sociales y otros activos, de haberlos).

Un segundo factor general de evaluación es la viabilidad del plan empresarial en el contexto de las oportunidades de mercado y las vías de mentoría. Si bien todos los planes empresariales deben ser viables en relación con las oportunidades de mercado detectadas ([consulte la sección 1.4.2](#)), es igualmente importante que la principal organización encargada de la reintegración y sus asociados en el país de origen orienten a las personas que retornan en el ámbito empresarial correspondiente.

Completado el proceso de selección, el gestor de casos debe informar a los beneficiarios de si sus planes empresariales han sido seleccionados para la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. En el caso de los solicitantes cuyos planes no hayan sido seleccionados, el gestor de casos deberá modificar el plan de reintegración económica de estos solicitantes y proporcionarles asesoramiento y alternativas adecuadas, como opciones de formación profesional o inserción laboral (paso 5b), o ayudarlos a mejorar su plan empresarial en colaboración con otras personas retornadas u otros asociados, con el fin de que puedan presentar un plan más sólido en el siguiente proceso de selección.

### **Pasos 5a y 6: Impartición de capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial**

Los beneficiarios cuyos planes hayan sido seleccionados necesitarán formación y orientación exhaustivas para poder establecer, dirigir y ampliar sus empresas de una manera sostenible. Esto implica prestar apoyo específico para empresas de nueva creación, es decir, capacitación para el desarrollo empresarial, desde el primer momento, garantizando el aprendizaje permanente después de la puesta en marcha de la empresa, trazando proyecciones de flujo de efectivo más sólidas y realizando análisis de pérdidas y ganancias durante un periodo prolongado. Mientras dure la capacitación sobre desarrollo empresarial, deberán costearse el traslado hasta el lugar de la capacitación y las comidas de todos los participantes. Asimismo, se deberán estudiar las opciones de pernoctación de aquellas personas que vivan en lugares muy alejados del centro de capacitación.

El principal objetivo de la capacitación sobre desarrollo empresarial es fortalecer la capacidad de los beneficiarios de desarrollar y gestionar sus futuras empresas. Aunque el contenido de la capacitación deberá adaptarse al programa y al contexto, la capacitación incluirá, por regla general, los módulos y elementos que figuran en Cuadro A.3, a continuación.

**Cuadro A.3: Módulos obligatorios de la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial<sup>59</sup>**

Módulo/Acción	Submódulos/ Subacciones	Contexto
Formación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de contabilidad</li> <li>• Fundamentos de comercialización</li> <li>• Banca y finanzas</li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Uso productivo de remesas</li> <li>• Planificación presupuestaria y movilización del ahorro</li> <li>• Requisitos jurídicos (inscripción, declaración de impuestos, contratos de préstamo, periodos de gracia, etc.)</li> </ul>	Para cualquier emprendedor, es fundamental encontrar un lugar idóneo en el mercado y crear una cartera de clientes suficientemente amplia (y diversa). Las capacitaciones para el desarrollo de competencias empresariales deben adaptarse a las competencias y requisitos de los destinatarios, así como al contexto local. Dependiendo del tamaño del grupo de beneficiarios inscritos, se deben estudiar diferentes opciones para adaptar el calendario y el nivel de los módulos a las necesidades y la formación académica de los participantes.
Capacitación técnica o educación y formación técnica y profesional de corta duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica necesaria para el correcto funcionamiento empresarial</li> </ul>	Algunos beneficiarios quizás necesiten participar en capacitaciones de corta duración o cursos de reciclaje profesional para adquirir las competencias necesarias para determinados negocios. Con este objetivo, se deben crear vínculos con asociados especializados en desarrollo de competencias y educación y formación técnica y profesional que permitan a los beneficiarios participar en capacitaciones de corta duración orientadas al desarrollo de competencias e impartidas por proveedores externos. Se debe poner atención en subsanar las carencias técnicas de los participantes.

<sup>59</sup> Adaptación del documento interno de la OIM "Migration and entrepreneurship: How to design and implement projects on enterprise development in the migration context" (Ginebra, 2015).



Fomento de actividades colectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial colectiva (trabajo en equipo, reparto de tareas, gestión y administración, fortalecimiento de la confianza)</li> <li>• Creación de vínculos entre empresas y proyectos existentes basados en la comunidad</li> </ul>	Si las condiciones sociales y económicas previas para poner en marcha empresas colectivas y proyectos basados en la comunidad son buenas, se debe alentar a los participantes a elaborar planes empresariales colectivos, más que individuales. Esto requiere capacitación específica para preparar a las personas que retornan (sin relaciones de confianza previas) para afrontar los retos de poner en marcha y dirigir una empresa de manera conjunta. Los participantes también deben ser informados sobre las oportunidades de vincular sus empresas a proyectos locales basados en la comunidad.
Información sobre instrumentos financieros, redes empresariales y organismos y redes de apoyo locales		Un obstáculo común a todos los nuevos emprendedores es la falta de conocimientos sobre los instrumentos financieros existentes, las fuentes de activos, y los organismos y redes de apoyo disponibles. Sobre la base de un análisis de las redes locales, los participantes deben recibir información sobre instrumentos financieros, redes empresariales, y organismos y redes locales de apoyo pertinentes.
Concienciación sobre el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre oportunidades para crear empresas en la “economía verde”</li> <li>• Impacto ambiental (análisis o evaluaciones del impacto ambiental)</li> </ul>	Se deben incluir módulos cortos sobre concienciación ambiental, que abarquen oportunidades de emprendimiento verde, y módulos para aprender a determinar el impacto ambiental de una propuesta empresarial (análisis o evaluaciones básicas del impacto ambiental). Los módulos deben adaptarse a los problemas ambientales locales.
Perspectiva de género		Se deben incluir módulos cortos sobre perspectiva de género, adaptados a las normas socioculturales locales, para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en empresas y proyectos.
Mentoría e intercambio de experiencias		Los mentores deben dar a conocer modelos empresariales viables en comunidades similares, lo que comprende organizar visitas a empresas similares en comunidades similares para intercambiar conocimientos y experiencias. Siempre que sea posible, se debe considerar la posibilidad de visitar ferias comerciales.

Finalización de los planes empresariales	Se deben ultimar los planes empresariales aprovechando los conocimientos especializados de los agentes locales y adaptarlos a las oportunidades detectadas en las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de valor.
--	---

Como se ha señalado anteriormente, el apoyo para el desarrollo empresarial no debe entenderse como una capacitación puntual y limitada, sino como un proceso de apoyo y mentoría de larga duración que complementará el plan empresarial seleccionado durante un largo periodo de tiempo (*consulte el paso 6*). Por ello, la oficina en el país debe realizar evaluaciones periódicas de mercado (*consulte la sección 1.4.2*) que le permitan actualizar la base de conocimientos, tanto con el fin de adaptar continuamente el plan de estudios de los nuevos cursos de capacitación empresarial como para proporcionar asesoramiento y orientación a las personas que retornan y ya dirigen empresas funcionales. Así pues, el proceso de creación de nuevas empresas debe formar parte de un enfoque de aprendizaje, en lugar de constituir una fuente puntual de asistencia. Este apoyo de larga duración debe:

- Proporcionar asistencia para la realización de ajustes durante el primer año de actividad empresarial, en particular proporcionando capacitación o capital inicial adicionales, según las necesidades de la empresa.
- Fomentar mejoras para ampliar la empresa y llegar a una mayor variedad de clientes, poniendo a las empresas en contacto con incubadoras (o semilleros) e inversores; prestándoles apoyo para aumentar la gama de productos y ampliar su enfoque de comercialización; y facilitando conexiones con empresas consolidadas. Por último, la continua colaboración con los emprendedores a largo plazo también facilita significativamente la supervisión y la evaluación generales de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.

### Acceso a activos

Una dificultad práctica frecuente entre muchas personas que retornan y quieren poner en marcha un negocio es encontrar un establecimiento de comercio, un espacio de oficina o una nave industrial. Para poner en marcha una empresa individual o colectiva, las personas que retornan generalmente necesitan acceso a tierras, locales, herramientas y capital, ya sean individuales o familiares. La organización que gestiona la vía de apoyo para el desarrollo empresarial debe ayudar a los beneficiarios a encontrar espacios adecuados, teniendo en cuenta la cartera de clientes, los costos, y las normas y reglamentos locales. Dependiendo de las características del programa, esta ayuda puede consistir en buscar locales como espacios de oficina, establecimientos de comercio, espacios de almacenamiento o naves industriales u ofrecer locales dentro incubadoras de empresas.

En el momento de determinar qué activos son necesarios para un plan empresarial, el gestor de casos debe ayudar al beneficiario a hacer inventario de todos los activos que este haya acumulado antes de su retorno. Esto incluye activos financieros, materiales (como bienes inmuebles o vehículos de motor adquiridos en el país de origen para disfrute del beneficiario o su familia) u otros activos, como los activos sociales, entre los que figuran las redes sociales y empresariales. Los bienes inmuebles, si no son necesarios como vivienda, pueden ser destinados directamente a la empresa o alquilados con fines de hostelería (para hostales, pensiones o Airbnb) o fines educativos (para centros de capacitación, por ejemplo). Los vehículos de motor pueden ser utilizados o alquilados como transporte comercial o de pasajeros. Los gestores de casos y los interlocutores pertinentes del sistema local de orientación empresarial, como las asociaciones patronales, los empresarios y las organizaciones no gubernamentales, deben ayudar a las personas que retornan a dar un uso productivo a sus activos. Una vez aprobado el plan empresarial, los gestores de casos y los asociados,

junto con los beneficiarios, deben comprobar los costos de los bienes y servicios necesarios para poner en marcha la empresa y seleccionar a los mejores proveedores.

### Tipo de asistencia financiera

El consejo consultivo empresarial (*consulte la sección relativa a la creación de un consejo consultivo empresarial, que figura a continuación*) debe tomar una decisión final sobre el monto, la naturaleza y las modalidades de asistencia. Una dificultad destacada a la que se han enfrentado con frecuencia los beneficiarios de muchos programas anteriores de desarrollo empresarial para la reintegración está relacionada con la insuficiencia de capital inicial. En muchos programas de reintegración anteriores, el capital proporcionado no se ajustaba a las necesidades de las nuevas empresas en el contexto nacional y local en que operaban<sup>60</sup>. La provisión de capital suficiente es fundamental para el éxito duradero de las iniciativas de desarrollo empresarial. Por esta razón, el nivel de financiación debe adaptarse a cada contexto teniendo en cuenta los precios locales. Al margen de que la asistencia se preste en especie, en efectivo o de ambas maneras, se deben tener en cuenta los factores locales pertinentes que afectan a los gastos generales. Por ejemplo, los precios de los alquileres y algunos servicios suelen ser más elevados en las zonas urbanas que en las zonas rurales<sup>61</sup>. El personal de la oficina en el país puede revisar las tasas de paridad de poder adquisitivo y los datos sobre los precios de mercado como guía inicial; sin embargo, al realizar la adaptación al ámbito local, es conveniente utilizar las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de valor para determinar las diferencias en los costos de creación de empresas.

En cuanto a la naturaleza de la asistencia, existen dos opciones: asistencia en especie y asistencia en efectivo. Estas dos formas de asistencia pueden utilizarse de manera independiente o complementaria. Hasta hace poco, las organizaciones internacionales tendían a utilizar paquetes de subvenciones en especie como capital inicial, en lugar de buscar soluciones basadas en el efectivo, es decir, proporcionaban los bienes y servicios necesarios para los planes de reintegración de los beneficiarios. Un ejemplo de ello es la Oficina de la OIM en el Iraq, que mantiene un catálogo de paquetes normalizados de subvenciones en especie que se organiza por categoría empresarial o tipo de empresa y se actualiza con el transcurso del tiempo para reflejar los cambios en los precios y la disponibilidad de productos en el mercado<sup>62</sup>.

En lo que respecta a las modalidades de apoyo para la creación de empresas, los principales elementos diferenciadores son el desembolso de la ayuda en uno o varios tramos y con o sin condiciones. En el caso de la asistencia en especie, la organización que gestiona la vía de apoyo para el desarrollo empresarial generalmente proporciona activos (maquinaria y herramientas, entre otras cosas) que son intrínsecamente pertinentes para la empresa, con escaso riesgo de apropiación indebida por parte del beneficiario. Si se trata de asistencia en efectivo, en cambio, existen riesgos concretos asociados con el desfalco, el uso inadecuado y el gasto antisocial. Estos riesgos pueden abordarse estableciendo condiciones para las transferencias de efectivo. Mientras que las transferencias de efectivo sin condiciones son donaciones directas que no están sujetas a condiciones o requisitos de trabajo y además no deben reembolsarse y pueden ser utilizadas a elección del beneficiario, las transferencias de efectivo con condiciones deben respetar una serie de exigencias relacionadas, por ejemplo, con el modo en que se utiliza el dinero en una empresa. Un planteamiento eficaz puede consistir en emitir diferentes tipos de transferencias de efectivo en varios tramos, el primero de los

60 Informe de evaluación interna realizado por el Dr. Alpaslan Özerdem de la Universidad de York (Reino Unido), *Disarmament, Demobilisation and Reintegration Programme* (Ginebra, 2006); OIM, *Comparative research on Assisted Voluntary Return and Reintegration* (Ginebra, 2006).

61 Informe de evaluación interna realizado por el Dr. Alpaslan Özerdem de la Universidad de York (Reino Unido), *Disarmament, Demobilisation and Reintegration Programme* (Ginebra, 2006).

62 OIM, *Reintegración: Enfoques eficaces* (Ginebra, 2015).

cuales se desembolsaría sin condiciones, el segundo se autorizaría únicamente después de que se adquiriesen los activos fundamentales de la empresa, y un tercer tramo se abonaría más adelante durante el proceso de desarrollo empresarial cuando se hubiesen alcanzado determinadas metas.

Todas las oficinas en países deben definir normas y procedimientos en este ámbito, de conformidad con las normas de adquisiciones de su organización, los parámetros y las reglas de presupuestación del programa de reintegración en cuestión y el contexto estructural y local. La decisión de proporcionar capital inicial bajo la forma de asistencia en efectivo o en especie dependerá de los criterios específicos del programa de reintegración y se verá afectada por factores estructurales, comunitarios e individuales. El cuadro que se incluye en la sección 3.2.2 de este manual presenta en líneas generales las principales cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de decidir si prestar asistencia en efectivo o asistencia en especie. Si el beneficiario aprueba el plan de asistencia, la organización principal o sus asociados deben aplicar el plan de manera oportuna y transparente. Cuando el apoyo que se decide prestar adquiere la forma de un paquete de subvenciones en especie, el gestor de casos debe poner en marcha el proceso de adquisiciones atendiendo a las normas de adquisiciones pertinentes<sup>63</sup>. En este caso, la organización paga directamente a los proveedores, o bien por transferencia bancaria, o bien por cheque.

### **Diversidad de proveedores: La creación de externalidades comunitarias positivas a través del apoyo para la creación de empresas**

El principio de diversidad de proveedores alienta el uso de una gran variedad de proveedores, desde pequeñas y medianas empresas hasta empresas subrepresentadas, empresas pequeñas, locales e innovadoras, el tercer sector, empresas sociales y otros tipos de organizaciones que engloban empresas pertenecientes a migrantes, mujeres o minorías. Por un lado, al ampliar la diversidad de proveedores, las empresas emergentes pueden acceder a nuevas ideas, incrementar su competitividad y aumentar su reserva de candidatos. Por otro lado, la diversidad de proveedores puede contribuir a la regeneración de las comunidades, el fomento de interdependencias socioeconómicas entre comunidades de acogida y personas que retornan y la aparición de nuevos emprendedores.

Los gestores de casos y sus asociados deben preguntarse:

- ¿Qué se puede hacer para apoyar la diversidad de proveedores en esta zona?
- ¿Cómo puede la diversidad de proveedores maximizar los beneficios en las comunidades locales y de acogida?

### **Acceso a organismos pertinentes**

Dependiendo de la duración de su experiencia migratoria, sus conocimientos sobre las prácticas empresariales locales y sus lazos sociales y comunitarios, los beneficiarios requieren diferentes niveles de apoyo para acceder a instituciones pertinentes para su empresa. Habida cuenta del sistema de derivación y la red de asociaciones que la oficina en el país tiene a su disposición en el país de origen, el apoyo para el desarrollo empresarial también debe servir para ayudar a los beneficiarios a acceder a instituciones pertinentes, como asociaciones de empresas, órganos normativos (dependiendo de los productos y servicios de la empresa) y organizaciones de aduanas. En función de la naturaleza y las necesidades de la empresa y las opciones de apoyo empresarial disponibles en el contexto local, se debe facilitar el contacto con:

<sup>63</sup> Las normas de adquisiciones de la OIM pueden consultarse en [www.iom.int/iom-general-procurement-principles-and-processes](http://www.iom.int/iom-general-procurement-principles-and-processes).

- Diversas organizaciones del sector empresarial (asociaciones de empleadores, asociaciones de productores y comerciantes, organizaciones sindicales, representantes de cooperativas, asociaciones de trabajadores por cuenta propia, asociaciones del sector financiero, gestores territoriales de servicios de empleo);
- Órganos normativos, en particular si el plan empresarial prevé la creación de bienes o servicios regulados;
- Asociaciones de mujeres y jóvenes, así como asociaciones de otros grupos marginados;
- Organizaciones sociales y religiosas, fundaciones, corporaciones y otras organizaciones sin fines de lucro y con objetivos sociales, económicos, financieros, ambientales, culturales o artísticos;
- Organizaciones de aduanas (si los bienes o servicios están destinados a la exportación o si es necesario importar bienes básicos);
- Centros de investigación y desarrollo (I+D) y servicios de asistencia técnica, si procede;
- Medios de comunicación locales, con fines de cobertura, publicidad y comercialización.

### Acceso a servicios bancarios y microcréditos y uso productivo de remesas

Uno de los obstáculos más frecuentes a que se enfrentan las empresas emergentes es el acceso a financiación con tasas de interés y condiciones razonables. La mejora del acceso a financiación de los emprendedores que retornan es una buena manera de reforzar el éxito de sus empresas. Así como en la sección 2.4.4 se proporciona información general sobre el acceso de los beneficiarios a servicios bancarios y microcréditos, en esta sección se describen enfoques específicos para conectar a los emprendedores con servicios bancarios e instrumentos financieros adecuados.

Dependiendo de los parámetros del programa de reintegración, el acceso a crédito y capital para el desarrollo empresarial puede proporcionarse a través de programas de micropréstamo internos, externos o mixtos, incubadoras de empresas en comunidades locales y otros métodos. Si bien algunos programas de reintegración ofrecen servicios financieros directamente mediante la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, otros programas de reintegración dependen de instituciones externas de microfinanciación para ofrecer microcréditos y otros tipos de apoyo financiero. A través de los programas de microfinanciación con fines de reintegración, las empresas emergentes del grupo destinatario generalmente reciben microcréditos bajo la forma de préstamos de escasa cuantía subvencionados y respaldados por garantías reales. Siempre que sea posible, la garantía debe ser aportada por los prestatarios; de lo contrario, se deben crear grupos de garantía colectiva formados por varios prestatarios. En este último caso, los asesores empresariales del proyecto deben prestar asistencia y supervisar de cerca los grupos de garantía colectiva, a fin de evitar problemas colectivos de reembolso y moderar posibles fricciones intragrupalas.

Es importante señalar que los microcréditos no son una solución para todas las personas que reciben apoyo para el desarrollo empresarial. En algunos programas de reintegración, los microcréditos no proceden de la organización encargada de gestionar el proceso de reintegración, sino de instituciones externas de microfinanciación. Estas instituciones, como deben velar por su propia viabilidad económica, generalmente no ofrecen créditos a personas que carecen de garantías o conocimientos sobre el mercado local y capacidades comprobadas en el ámbito de la propuesta empresarial. Aunque el proceso de selección en dos pasos y la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial deben proporcionar a los nuevos emprendedores de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial todos los conocimientos y las competencias pertinentes, la falta de garantías reales puede dificultar el acceso a microcréditos. Dependiendo del programa de reintegración, la organización principal tal vez pueda ofrecer garantías reales en nombre de los prestatarios.

Como se explicó anteriormente, todos los emprendedores que retornan deben recibir información completa sobre los proveedores de servicios financieros que existen en la zona, como bancos e instituciones de

microfinanciación, durante la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial. Sin embargo, la ayuda para acceder a microcréditos debe prestarse con diligencia y estudiarse caso por caso. Los beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial solo deben ser derivados a instituciones bancarias y de microfinanciación para acceder a líneas de crédito, en primer lugar, después de haber sido informados de los diversos riesgos asociados con la concesión de un préstamo en las diferentes etapas del proceso de desarrollo empresarial y, en segundo lugar, después de haber comprobado si reúnen los requisitos básicos y disponen de los documentos necesarios para solicitar un préstamo (*consulte la sección 2.4.5 para obtener información detallada sobre el modo de determinar si las personas que retornan reúnen las condiciones para obtener un microcrédito*).

La conveniencia de solicitar un préstamo también dependerá de la etapa de desarrollo empresarial en que se encuentre la empresa. Los microcréditos pueden ser un instrumento adecuado cuando la empresa está operativa y empieza a generar las primeras ganancias, ya que ayudan a aumentar las ganancias y contribuyen a la estabilidad a largo plazo. El siguiente cuadro ofrece una visión esquemática de las diferentes etapas del proceso de puesta en marcha de una empresa en las que se puede recurrir a microcréditos.

**Cuadro A.4: Etapas del desarrollo empresarial en las que los microcréditos pueden contribuir al éxito empresarial<sup>64</sup>**

Etapa del desarrollo empresarial	Contexto de uso del microcrédito	Ventajas	Dificultades
Antes de la puesta en marcha de la empresa	<b>Complemento:</b> Una persona o un grupo de personas que retornan solicitan un microcrédito antes de la puesta en marcha de la empresa para disponer de un capital inicial más significativo. Es probable que el crédito consista en una gran cantidad de dinero y que el periodo de reembolso sea largo.	Se dispone de apoyo integral para la etapa de puesta en marcha.	La persona o el grupo de personas que retornan quizás todavía no cumplan los requisitos del préstamo (garantía real, ingresos estables, empresa operativa). Tanto la persona o el grupo de personas que retornan como la institución de microfinanciación no pueden saber si la nueva empresa tendrá éxito y podrá generar ingresos estables para reembolsar el crédito. Esto constituye un riesgo elevado, que varía en magnitud dependiendo de la cuantía del préstamo solicitado.

<sup>64</sup> Adaptado de OIM, *Access to Microcredit Opportunities for Returned Migrants during and beyond IOM Support: A Study on Microcredit in the AVRRC Context* (Ginebra, 2016).

<p>Desarrollo empresarial inicial (generalmente durante el primer año)</p>	<p><b>Capital de operaciones:</b> Una persona o un grupo de personas que retornan han financiado una empresa con apoyo para el desarrollo empresarial, cuyos tramos de ayuda ya se han desembolsado por completo. La persona o el grupo de personas que retornan solicitan un microcrédito para cubrir un breve periodo de tiempo en el que necesitarán, por ejemplo, financiar una entrega de bienes para la que no disponen de liquidez suficiente. Es probable que la cuantía del crédito sea relativamente baja y se acorte el periodo de reembolso.</p>	<p>Si la empresa funciona bien, la persona o el grupo de personas que retornan podrán demostrar su capacidad de reembolso. Como la cuantía probablemente será baja, existe una alta probabilidad de que los interesados reciban el crédito.</p> <p>Las sesiones de asesoramiento o capacitación pueden proporcionar nuevas ideas y contribuir a optimizar la gestión de la empresa. El riesgo es bajo si la persona o el grupo de personas que retornan reciben un buen asesoramiento.</p>	<p>Si el motivo de la falta de liquidez es que la empresa no es rentable o tiene problemas, el crédito puede agravar la situación. Por consiguiente, es fundamental ofrecer un buen asesoramiento y realizar evaluaciones empresariales.</p>
<p>Expansión y crecimiento (generalmente después del primer año)</p>	<p><b>Inversión adicional:</b> Una persona o un grupo de personas que retornan han financiado una empresa a través de una subvención para la reintegración, cuyos tramos de ayuda ya se han desembolsado por completo. El microcrédito se solicita para ampliar la empresa y porque es necesario invertir fondos adicionales. Es probable que el crédito abarque una mayor cantidad de dinero y que el periodo de reembolso sea bastante largo.</p>	<p>Si la empresa funciona bien, la persona o el grupo de personas que retornan podrán demostrar su capacidad de reembolso.</p> <p>Las sesiones de asesoramiento o capacitación pueden proporcionar nuevas ideas y contribuir a optimizar la gestión de la empresa. El riesgo es bajo si la persona o el grupo de personas que retornan reciben un buen asesoramiento.</p>	<p>Si se solicita una cuantía mayor, posiblemente aumenten los requisitos de garantía.</p>

Durante la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial, todos los emprendedores que retornan deben aprender a invertir las remesas que reciben de familiares o amigos en el extranjero (*consulte el cuadro A.3*). La información relativa al uso empresarial de las remesas también debe dirigirse a los hogares, ya que otros miembros de la familia pueden ser receptores y gestores *de facto* de remesas. Es fundamental

que los familiares cercanos de los emprendedores reciban capacitación para mejorar sus conocimientos de gestión financiera y sus prácticas de ahorro y evitar gastos imprudentes que pueden hacer peligrar el éxito de la empresa. Para que la selección de beneficiarios sea eficaz, la capacitación debe integrarse en módulos generales de capacitación sobre alfabetización financiera, que generalmente imparten organizaciones de base comunitaria. Se proporciona más información sobre la capacitación financiera y las iniciativas de inversión relacionadas con las remesas en la sección 2.4.5.

### Creación de un consejo consultivo empresarial

Las asociaciones pueden desempeñar una importante función estratégica en las diferentes fases de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, desde ayuda para realizar evaluaciones iniciales de mercado, experiencia en la selección de planes empresariales prometedores e impartición de capacitación y mentorías hasta medidas de incubación y ampliación de empresas de éxito.

Para aprovechar los conocimientos especializados del sector privado, la principal organización encargada de la reintegración debe procurar crear consejos consultivos empresariales de ámbito local que presten ayuda para la realización de actividades relacionadas con la vía de apoyo para el desarrollo empresarial y actividades ajenas a ella. Basándose en la información sobre los interlocutores, la organización debe establecer contacto con los asociados locales pertinentes, incluidos cámaras de comercio, organizaciones de empleadores, asociaciones empresariales locales y nacionales, empresarios de la diáspora, asociaciones sectoriales y representantes de instituciones de microfinanciación y organizaciones de la sociedad civil, a fin de establecer consejos consultivos empresariales que puedan prestar ayuda durante el diseño, la implementación y la evaluación del apoyo para el desarrollo empresarial.

A fin de alentar a los interlocutores privados y no gubernamentales a incorporarse a los consejos consultivos empresariales, la principal organización encargada de la reintegración debe ponerse en contacto con los ministerios nacionales que ostentan las carteras de finanzas, trabajo e innovación para estudiar posibles opciones que permitan establecer planes de incentivos económicos y de reputación orientados a fomentar la colaboración de los miembros de los consejos en la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. Algunas formas de colaboración pertinentes son los memorandos de entendimiento o los acuerdos interinstitucionales entre la principal organización encargada de la reintegración y los ministerios y organismos competentes. Se debe alentar a los consejos consultivos empresariales a prestar ayuda durante las diferentes fases de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial:

- **Ayuda para realizar evaluaciones iniciales de mercado.** Al realizar evaluaciones de mercado o análisis de cadenas de valor, la principal organización encargada de la reintegración (o el asociado externo al que se ha encomendado el estudio) necesita los conocimientos especializados de asociaciones empresariales locales, asociaciones sectoriales, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interlocutores para obtener datos esenciales sobre el mercado local y las dinámicas sectoriales. Todas las evaluaciones de mercado depende absolutamente de datos primarios, lo que hace que los conocimientos locales sean fundamentales para obtener resultados completos y exactos. Si los expertos locales ya están organizados en un consejo consultivo empresarial, será mucho más fácil establecer la colaboración periódica necesaria para realizar evaluaciones de mercado con regularidad que si hubiese que establecer contacto con cada interlocutor por separado cada vez que fuese necesario realizar una evaluación de mercado.



- **Evaluación y selección de planes empresariales prometedores.** Los miembros del consejo consultivo empresarial deben formar parte de la junta de evaluación o selección encargada de identificar planes empresariales prometedores elaborados por los beneficiarios de los programas de reintegración. La junta de evaluación variará según el programa de reintegración y el contexto local, pero debe estar formada por representantes de instituciones de microfinanciación, asociaciones empresariales, organizaciones de empleadores y personal pertinente de organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la junta deben ser nombrados por sus conocimientos prácticos en sistemas de mercado y cadenas de valor locales y por su visión empresarial.
- **Formación y mentoría.** Los miembros del consejo consultivo empresarial, como asociaciones empresariales, representantes de instituciones de microfinanciación y organizaciones de empleadores, pueden ofrecer orientación e instrucción en todos los aspectos relevantes del emprendimiento, lo que comprende tributación, procedimientos administrativos y burocráticos, gestión de personal y comercialización. Sus conocimientos sobre los mercados locales pueden ser un activo importante para asegurarse de que la capacitación empresarial incluya aspectos específicos de los sistemas de mercado locales, como las cuestiones de competitividad y las dinámicas locales de oferta y demanda.
- **Selección de proveedores adecuados.** Dado que son elegidos, entre otras cosas, por sus conocimientos sobre los sistemas de mercado locales, los miembros del consejo consultivo empresarial pueden ayudar a la principal organización encargada de la reintegración a localizar y seleccionar proveedores adecuados de activos y productos para las nuevas empresas. Cuando sea posible, la organización principal debe prestar apoyo empresarial a través de proveedores oficialmente registrados o reconocidos por las autoridades. Los miembros del consejo también pueden ayudar a la organización a elaborar y actualizar periódicamente un inventario de proveedores existentes en cada país de origen.

**Incubación y ampliación de empresas de éxito.** Como se ha explicado en el paso 6, la principal organización encargada de la reintegración debe estudiar opciones para prestar apoyo financiero, institucional y logístico a las empresas emergentes de mayor éxito después de un determinado periodo de funcionamiento. Los miembros del consejo consultivo empresarial pueden promover directamente la creación de incubadoras de empresas que proporcionen inversión adicional y una variedad de recursos y servicios comerciales (como espacios de oficina asequibles y servicios administrativos compartidos) a empresas seleccionadas. Asimismo, se debe procurar que los empresarios de la diáspora participen en estas incubadoras, en primer lugar, brindando oportunidades de inversión para la expansión empresarial y, en segundo lugar, facilitando el intercambio transnacional de conocimientos especializados, servicios y bienes con empresas de éxito a través de las redes de empresarios de la diáspora en los países de acogida.

## Anexo 3: Modelo de plan de reintegración

NOMBRE	ID	LUGAR AL QUE RETORNA (región, ciudad o pueblo)
--------	----	---

### 1. RESUMEN DEL PLAN INDIVIDUAL DE LA PERSONA QUE RETORNA

DIMENSIÓN ECONÓMICA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN PSICOSOCIAL: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 2. TIPO DE ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN QUE SE PRESTARÁ

#### ASISTENCIA INMEDIATA

- ASISTENCIA EN EFECTIVO
- NECESIDADES BÁSICAS (ALIMENTOS Y ROPA, POR EJEMPLO)
- ALOJAMIENTO
- NECESIDADES MÉDICAS
- OTRAS \_\_\_\_\_

#### ASISTENCIA A LARGO PLAZO

- EFECTIVO POR TRABAJO

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

#### ASISTENCIA ECONÓMICA

- ACTIVIDAD DE GENERACIÓN DE INGRESOS (CREACIÓN O FORTALECIMIENTO)
- MICROEMPRESA INDIVIDUAL
- PROYECTO COLECTIVO
- PROYECTO COMUNITARIO
- OTRAS \_\_\_\_\_

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

sí (especifique) \_\_\_\_\_

INSERCIÓN LABORAL/COLOCACIÓN DEL TRABAJADOR

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

FORMACIÓN PROFESIONAL

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

ASISTENCIA SOCIAL

AYUDA PARA EL ALOJAMIENTO

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

- ASISTENCIA MÉDICA
- PERSONA QUE RETORNA
- FAMILIA

Especifique \_\_\_\_\_

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

APOYO EDUCATIVO

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

SERVICIOS JURÍDICOS

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

PLANES DE PROTECCIÓN SOCIAL

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

ATENCIÓN INFANTIL

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

MEDIDAS ESPECIALES DE SEGURIDAD

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

ASISTENCIA PSICOSOCIAL

ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y FAMILIARES

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES COMUNITARIAS

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

OTROS (especifique):

¿Requiere una derivación? \_\_\_\_\_

**3. LISTA INDICATIVA DE BIENES, EQUIPOS Y SERVICIOS QUE DEBEN ADQUIRIRSE CON LA SUBVENCIÓN PARA LA REINTEGRACIÓN Y SU VALOR ESTIMADO**

BIENES, EQUIPOS, SERVICIOS	COSTO ESTIMADO
TOTAL	

**4. LISTA DE DERIVACIONES QUE SE REALIZARÁN**

ORGANISMO	ASISTENCIA QUE SE PRESTARÁ

**5. MEJORA PREVISTA EN EL BIENESTAR PSICOLÓGICO, SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA PERSONA DESPUÉS DE QUE SE LE PRESTE ASISTENCIA**

PUNTUACIÓN DE REFERENCIA

Económica:

Social:

Psicosocial:

Combinada:

**6. EN EL CASO DE QUE EL PROYECTO SEA DE CARÁCTER COMUNITARIO (P. EJ., UN GRUPO DE PERSONAS QUE RETORNAN Y VARIOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD LOCAL), INDIQUE EL NOMBRE DE CADA PERSONA Y MIEMBRO DE LA COMUNIDAD PARTICIPANTE, ASÍ COMO SUS RESPECTIVAS FUNCIONES EN EL PROYECTO, SI ESTAS YA SE HAN DEFINIDO**

NOMBRE	FUNCIÓN/PUESTO
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

PREPARADO EL [FECHA] EN [LUGAR]: \_\_\_\_\_

APROBADO POR [NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE RETORNA]:

\_\_\_\_\_

APROBADO POR [NOMBRE Y FIRMA DEL PERSONAL O ASOCIADO QUE DERIVA A LA PERSONA]:

\_\_\_\_\_

## Anexo 4: Herramientas de supervisión y evaluación

### A. Resumen de los métodos de recopilación de datos más frecuentes

**Descripción:** Este documento proporciona una visión general de los métodos de recopilación de datos más frecuentes junto a sus ventajas y limitaciones. Antes de realizar una evaluación, se recomienda leer detenidamente este documento y determinar el tipo y marco específico de evaluación.

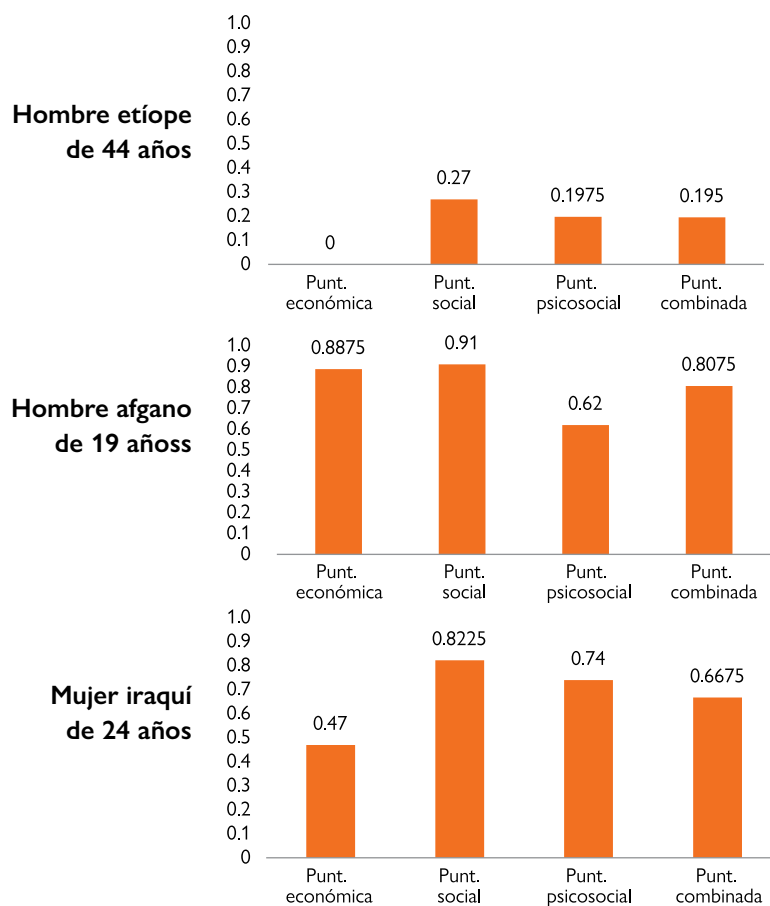
Método	Descripción	Ventajas	Limitaciones
Análisis documental (informes y otros documentos)	Método por el cual se examinan y analizan documentos existentes, incluida información cuantitativa y cualitativa sobre el proyecto y sus productos y efectos, como los documentos relativos a las actividades de desarrollo de la capacidad, los informes de donantes y los registros digitales, entre otros.	La información existe y se puede acceder a ella a bajo costo.	Puede resultar trabajoso reunir y analizar la información. El análisis y la codificación de los datos pueden plantear dificultades. Es difícil comprobar la fiabilidad y validez de los datos.
Encuesta o cuestionario	Método estandarizado utilizado para recabar información sobre una gran variedad de temas, así como sobre las actitudes, creencias, opiniones, percepciones y el nivel de satisfacción, entre otras cosas, de múltiples o diversos interlocutores (seleccionados generalmente a través de técnicas de muestreo) en relación con las operaciones, los insumos, los productos y los factores contextuales de un proyecto.	Es útil para recopilar rápidamente datos descriptivos sobre una gran variedad de temas y con un costo relativamente bajo. El análisis puede ser más sencillo.	Puede introducir sesgos, como el sesgo debido a la conveniencia social. Puede ofrecer una imagen general pero carecer de profundidad. Puede proporcionar información fuera de contexto. Los datos pueden ser objeto de sesgos de muestreo. Si se realizan en línea, es posible que no se pueda controlar el número de encuestados.
Entrevista	Método que permite recabar directamente las respuestas a preguntas diseñadas para obtener información detallada sobre las impresiones o experiencias de la persona entrevistada o profundizar en sus respuestas a cuestionarios o encuestas.	Permite obtener información más amplia, variada y detallada sobre un tema.	El análisis puede plantear dificultades. Está sujeta al sesgo del entrevistador respecto de los participantes.

Método	Descripción	Ventajas	Limitaciones
Observación directa o in situ	Visita en la que se utiliza un formulario de observación para registrar in situ información exacta sobre el funcionamiento de un proyecto.	Permite observar en directo el desarrollo de las operaciones de un proyecto. Puede adaptarse a las circunstancias.	Puede ser difícil interpretar los comportamientos observados. Está sujeta al sesgo de selección del sitio.
Grupo focal o grupo dirigido de discusión	Debate en grupos reducidos (generalmente entre 6 y 12 personas) para explorar las opiniones y juicios de los interlocutores sobre una actividad, proceso, proyecto o política. También puede utilizarse para recabar información detallada sobre las necesidades, motivaciones, intenciones y experiencias del grupo.	Es útil para obtener información detallada y cualitativa.	Se requiere un facilitador cualificado. El análisis y la interpretación pueden ser complicados. Los resultados están sujetos al sesgo del facilitador.
Entrevista con informantes clave	Entrevista en profundidad, realizada por lo general a solas con el entrevistador, con una gran variedad de interlocutores que disponen de información de primera mano sobre la iniciativa y el contexto. Estos expertos comunitarios pueden proporcionar un conocimiento y entendimiento específicos sobre los problemas existentes y recomendar soluciones.	Puede arrojar luz sobre la naturaleza de los problemas y proponer soluciones. Proporciona diferentes perspectivas sobre una misma cuestión o varias cuestiones.	Está sujeta al sesgo de muestreo. Deben existir medios para verificar o corroborar la información.
Estudio de caso	Examen exhaustivo de un caso para obtener información detallada que permita comprender cabalmente las dinámicas operacionales, actividades, productos, efectos e interacciones de un proyecto de desarrollo.	Es útil para examinar a fondo los factores que contribuyen a la obtención de productos y efectos.	Requiere tiempo y recursos considerables que no suelen estar disponibles para evaluaciones. Puede ser difícil de analizar y no necesariamente reproducible.

## B. Encuesta de la OIM sobre la sostenibilidad de la reintegración

Esta encuesta ha sido diseñada para determinar en qué medida el proceso de reintegración de un migrante ha sido sostenible, es decir, en qué medida las personas que retornan han logrado alcanzar un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social dentro de sus comunidades y bienestar psicosocial que les permite lidiar con los factores que impulsan los procesos de migración o reemigración<sup>65</sup>. Con el fin de abordar todos los aspectos de esta definición de sostenibilidad, las preguntas que se incluyen a continuación abarcan las tres dimensiones de la reintegración: la económica, la social y la psicosocial. Sin perjuicio de la importancia que reviste la asistencia prestada por la OIM a través de programas de retorno voluntario asistido, asistencia posterior a la llegada y reintegración, el principal objetivo de la encuesta no es evaluar la satisfacción del migrante con la asistencia de la OIM a lo largo del proceso de reintegración, sino determinar en qué medida la reintegración del migrante ha sido sostenible.

La encuesta, que se ha procurado mantener lo más breve posible, permite al personal de la OIM generar una puntuación combinada (general) de reintegración, así como puntuaciones individuales sobre la sostenibilidad de la reintegración en las dimensiones económica, social y psicosocial. El siguiente ejemplo tomado del proyecto MEASURE de la OIM, que presenta los datos de tres encuestados, demuestra que las experiencias de reintegración varían considerablemente. Este sistema de puntuación ofrece la oportunidad de comprender las necesidades individuales de reintegración desde una perspectiva diferente.



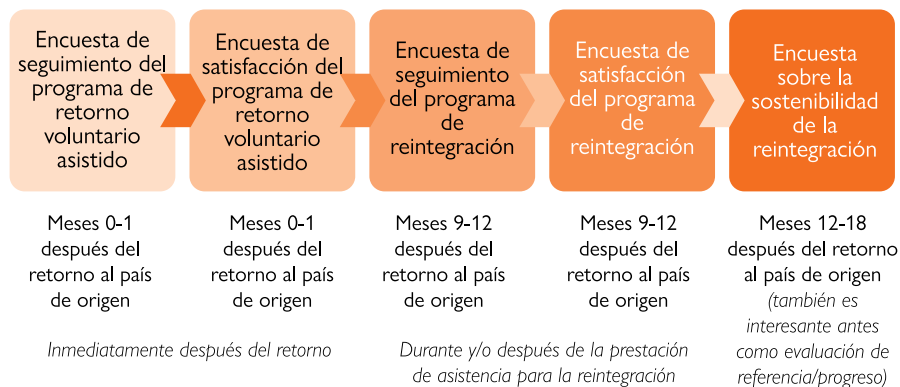
<sup>65</sup> Para más información sobre la definición de "reintegración sostenible" de la OIM, consulte el documento *Hacia un enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno* (IOM, 2017).



En el nivel individual, las puntuaciones pueden visualizarse fácilmente de un modo similar al que se muestra arriba. Los gráficos ponen de manifiesto el valor programático de utilizar puntuaciones dimensionales individuales: si bien el hombre etíope de 44 años necesita asistencia significativa en todas las dimensiones, las puntuaciones demuestran que es particularmente vulnerable en la dimensión económica. De manera similar, aunque el hombre afgano de 19 años se ha reintegrado muy bien en general, las intervenciones deberían centrarse principalmente en sus necesidades psicosociales. Por último, si bien la mujer iraquí de 24 años parece estar mejor reintegrada en las dimensiones social y psicosocial, es necesario aplicar un enfoque más intensivo en relación con su reintegración económica.

El sistema de puntuación, así como la interpretación de las puntuaciones finales, se explica detalladamente en una nota metodológica sobre cómo puntuar la sostenibilidad de la reintegración. Para conseguir una copia de esta nota, póngase en contacto con [MPAHQTeam@iom.int](mailto:MPAHQTeam@iom.int). La nota metodológica también proporciona orientación detallada sobre el uso de la encuesta, incluso sobre el momento idóneo para su realización. Se recomienda al personal de la OIM familiarizarse con la nota metodológica antes de examinar la encuesta propiamente dicha, que se presenta más adelante.

Los miembros del personal deben completar el formulario de la encuesta durante una entrevista estructurada con la persona que retorna. La encuesta puede utilizarse como una evaluación de referencia y progreso antes y durante el periodo de asistencia para la reintegración y como una evaluación final de la sostenibilidad de la reintegración cuando concluya la prestación de asistencia, como se indica a continuación:



Es recomendable que la encuesta sea realizada en persona por un miembro del personal que no sea o haya sido directamente responsable de la prestación de asistencia para la reintegración al beneficiario entrevistado. Esto aumentará la probabilidad de que el encuestado exprese sus sentimientos u opiniones sin reparos, evitando lo que se conoce como el sesgo de “conveniencia social” o “deseabilidad social”.

Este documento ofrece una explicación más detallada sobre los indicadores y las preguntas utilizadas en la encuesta y orienta al personal en la interpretación exacta de cada indicador. La página 6 contiene el protocolo de la encuesta y las páginas 8 a 15 incluyen un modelo de encuesta, con anotaciones para facilitar la comprensión de los indicadores.

## PROTOCOLO DE LA ENCUESTA

La encuesta debe llevarse a cabo en un espacio privado en el que las personas que retornan se sientan cómodas reflexionando sobre su experiencia y respondiendo preguntas posiblemente delicadas. Los beneficiarios no deben estar obligados a responder ninguna pregunta y tienen el derecho de interrumpir la entrevista en cualquier momento.

Protocolo:

1. Antes de que comience la entrevista, el miembro del personal debe completar los apartados “Perfil” y “Sección 1” de la encuesta. Tras ello, debe verificar su contenido con el beneficiario y, en su caso, completar los apartados con la información faltante. Las categorías seleccionadas en la sección 1 determinarán la composición del cuestionario que más tarde se completará con la persona que retorna (el entrevistador solo deberá incluir las preguntas correspondientes a las categorías seleccionadas en la sección 1).
2. El entrevistador debe leer la **advertencia** al beneficiario y solicitar su **consentimiento**<sup>66</sup>. Si obtiene su consentimiento, proseguirá con la **sección 2**.
3. El entrevistador debe leer en alto la **pregunta**.
4. El entrevistador debe tener en cuenta las **instrucciones** que aparecen debajo de cada pregunta:

“**Lea las opciones**” indica que el entrevistador **debe leer** las posibles respuestas en voz alta y permitir al entrevistado elegir la más adecuada.

“**No lea las opciones**” indica que el entrevistador **no debe leer** la lista de opciones posibles. En su lugar, debe escuchar la respuesta libre del entrevistado y seleccionar la opción que más se aproxime a sus palabras.

“**Respuesta única**” indica que se debe seleccionar **una sola** respuesta.

“**Respuesta múltiple**” indica que se pueden seleccionar **múltiples** respuestas..

5. El entrevistador debe apuntar las respuestas y tomar notas.
6. Si la respuesta elegida reenvía a una pregunta complementaria (como ocurre en la pregunta núm. 9), el entrevistador debe pasar a formular la pregunta complementaria (que aparecerá indicada entre paréntesis, por ejemplo, “(P10)”).

Sostenibilidad de la reintegración		
DIMENSIÓN ECONÓMICA Las preguntas 1 a 10 contienen indicadores de reintegración económica, que contribuyen a la autosuficiencia económica.		
Preguntas	Respuestas	Notas
<b>1</b> ¿Cuán satisfecho está con su situación económica actual? (Situación económica general, según la opinión de la persona encuestada)  <b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b>	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho → Explique por qué <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho → Explique por qué <input type="checkbox"/> No quiero responder	Espacio para notas del personal y aclaraciones sobre preguntas complementarias. El contenido de esta columna no se incluye en el cómputo pero puede ser útil para la gestión del caso.

1. Lea la pregunta

2. Siga las instrucciones. (En esta pregunta en concreto, no lea las posibles respuestas en voz alta.)

3. Escuche a la persona entrevista.

4. Marque una o varias respuestas. (En esta pregunta en concreto, marque una sola respuesta.)

5. Tome nota de la información pertinente cuando vea el símbolo ... o realice otras anotaciones importantes para la gestión del caso.

<sup>66</sup> Si la entrevista se realiza en persona, el consentimiento debe constar por escrito. Si se realiza por teléfono, se debe pedir al beneficiario que otorgue verbalmente su consentimiento explícito e informado.

## ENCUESTA SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LA REINTEGRACIÓN

Para su utilización durante y después de la prestación de asistencia para la reintegración<sup>67</sup>

El momento de la realización de la encuesta dependerá del programa de reintegración.

Perfil (a completar por el personal antes de la entrevista)

Nombre:	País al que retorna:
ID del caso:	Domicilio en el país:
Fecha de retorno:	Provincia/Gobernación:
Fecha de nacimiento:	Comunidad (si conocida):
Edad en el momento del retorno:	¿La comunidad de retorno es la misma que la de origen? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
Sexo: <input type="checkbox"/> hombre <input type="checkbox"/> mujer	Fecha de la entrevista: ___/___/20__
País desde el que retorna:	Lugar de la entrevista: <input type="checkbox"/> Oficina de la OIM
Duración de la estancia fuera del país de origen: _____ (años)	<input type="checkbox"/> llamada telefónica
Situación de vulnerabilidad: <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> in situ (lugar de trabajo, domicilio personal, etc.)
En caso afirmativo, especifique _____	

La información sobre el perfil de la persona que retorna contiene variables esenciales para gestionar el caso y comprender la experiencia de reintegración del migrante. Es recomendable que los miembros del personal recaben y verifiquen esta información antes de comenzar la encuesta.

#### Advertencia del entrevistador:

Si está de acuerdo, me gustaría que me concediera 40 minutos de su tiempo para responder a una serie de preguntas sobre su experiencia tras retornar al país. Sus respuestas ayudarán a la OIM a entender la situación de hombres y mujeres que, como usted, recibieron ayuda a través de un programa de reintegración. Sus respuestas son importantes y nos ayudarán a mejorar la asistencia futura a las personas que retornan.

Esto no es un examen; no hay preguntas correctas ni incorrectas. Además, no tiene obligación de responder y puede interrumpir la entrevista en cualquier momento. Si alguna de las preguntas le resulta incómoda, hágamelo saber para que interrumamos la entrevista de inmediato. Sus respuestas serán confidenciales y no influirán en la ayuda que le prestaremos en el futuro. Gracias por dedicarnos este tiempo.

Si me da su permiso, comenzamos.

Las personas que retornan no deben estar obligadas a responder ninguna pregunta y tienen derecho a interrumpir la entrevista en cualquier momento. En estos casos, sus respuestas deben descartarse enteramente, ya que la sostenibilidad de la reintegración solo puede evaluarse si la encuesta se responde al completo.

<sup>67</sup> Esta encuesta puede repetirse varias veces para mostrar el progreso en la sostenibilidad de la reintegración después del retorno del migrante. Consulte la nota metodológica para obtener más información al respecto.

Sostenibilidad de la reintegración			
DIMENSIÓN ECONÓMICA Las preguntas 1 a 10 contienen indicadores de reintegración económica, que contribuyen a la autosuficiencia económica.			
	Preguntas	Respuestas	Notas
1	<p>¿Cuán satisfecho/a está con su situación económica actual? (Situación económica general, según la opinión de la persona entrevistada)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfecho → Explique por qué</p> <p><input type="checkbox"/> Muy insatisfecho → Explique por qué</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Espacio para notas del personal y aclaraciones sobre preguntas complementarias. El contenido de esta columna no se incluye en el cómputo pero puede ser útil para la gestión del caso.</p>
2	<p>Desde que regresó, ¿con qué frecuencia ha tenido que reducir la cantidad o la calidad de los alimentos que come debido a su precio? (El racionamiento de alimentos como estrategia de reducción de costos es un fuerte indicador de situación económica inestable.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy a menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Dado que este indicador es de carácter transversal (también tiene implicaciones en las dimensiones social y psicosocial de la reintegración), se le asigna un mayor peso en el sistema de puntuación para reflejar su importancia global en la determinación de la sostenibilidad de la reintegración.</p>
3	<p>¿Puede pedir dinero prestado si lo necesita? (Percepción de la disponibilidad de crédito, independientemente de la fuente –bancos, familia, amigos, sistemas tradicionales de préstamo o microcréditos– y del hecho de que el entrevistado solicite o no préstamos.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No lo sé</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
4	<p>¿Pide dinero prestado? ¿Con qué frecuencia? (Percepción del propio comportamiento, independientemente de la fuente y la cantidad, incluso cuentan las cantidades muy reducidas.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy a menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca (No pido dinero prestado)</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	

	Preguntas	Respuestas	Notas
5	<p>En términos generales, ¿qué son mayores: sus gastos mensuales o sus deudas? (La comparación nos permite determinar si el entrevistado es capaz de cubrir sus gastos mensuales con sus ingresos o recurre a préstamos para complementar sus necesidades básicas, un comportamiento mucho menos sostenible.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> No tengo deudas <input type="checkbox"/> Tengo más deudas <input type="checkbox"/> Tengo más gastos <input type="checkbox"/> No quiero responder <input type="checkbox"/> n/a	
6	<p>¿Cómo calificaría su acceso a oportunidades (de empleo y formación)? (Autoevaluación de la capacidad para encontrar y conseguir oportunidades de generación de ingresos, como empleos o cursos para el desarrollo de competencias.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo <input type="checkbox"/> No lo sé	
7	<p>¿Trabaja actualmente? (Por cuenta propia o ajena, de manera formal o informal. Si el entrevistado está realizando una capacitación o está estudiando, seleccione “n/a”.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No quiero responder <input type="checkbox"/> n/a	

	Preguntas	Respuestas	Notas
8	<p>¿Posee alguno de los siguientes activos productivos? (Los activos productivos sientan las bases de una posible actividad de generación de ingresos. Como las categorías variarán en función del contexto, conviene que los entrevistadores examinen los posibles activos según la economía local y adapten las respuestas consecuentemente. A los fines de puntuación, solo es necesario saber si el entrevistado posee o no algún tipo de activo productivo. Sin embargo, saber qué tipo de activo posee contribuirá a la gestión del caso y el asesoramiento para la reintegración.)</p> <p><b>Respuesta múltiple</b> <b>Lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Tierras <input type="checkbox"/> Animales <input type="checkbox"/> Árboles (frutas y frutos secos) <input type="checkbox"/> Edificios y estructuras <input type="checkbox"/> Vehículos <input type="checkbox"/> Equipos y herramientas <input type="checkbox"/> Otros - Especifique →..... <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No quiero responder	
9	<p>¿Está buscando trabajo? (Al margen de si la persona trabaja o no actualmente. Es posible que el entrevistado trabaje pero esté descontento con su remuneración y sus condiciones actuales y busque alternativas.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Sí (P10) <input type="checkbox"/> No (P11) <input type="checkbox"/> No quiero responder (P11)	<p>Si el entrevistado responde que sí, incluya la pregunta 10. Si responde que no o que no quiere responder, omita la pregunta 10 y pase a la pregunta 11.</p>
10	<p>¿Por qué está buscando otro trabajo?</p> <p><b>Solo si la respuesta anterior ha sido "sí"</b> <b>Respuesta múltiple</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Desempleado <input type="checkbox"/> Descontento con el trabajo actual <input type="checkbox"/> Descontento con las condiciones laborales (ubicación, horario, etc.) <input type="checkbox"/> Descontento con el salario actual <input type="checkbox"/> Otros - Especifique →.....	
<p><b>DIMENSIÓN SOCIAL</b> Las preguntas 11 a 21 contienen indicadores de reintegración social que ponen de manifiesto la medida en que las personas que retornan alcanzan la estabilidad social dentro de sus comunidades, lo que comprende el acceso a servicios relacionados con la vivienda, la educación, la justicia, la salud y otras infraestructuras públicas.</p>			

	Preguntas	Respuestas	Notas
11	<p>¿Cómo calificaría el acceso a la vivienda en su comunidad? (Autoevaluación de la posibilidad de encontrar, cambiar y conseguir una vivienda.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy bueno  <input type="checkbox"/> Bueno  <input type="checkbox"/> Regular  <input type="checkbox"/> Malo  <input type="checkbox"/> Muy malo  <input type="checkbox"/> No lo sé  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
12	<p>¿Cómo calificaría la calidad de la vivienda en la que vive actualmente? (Autoevaluación de la calidad de la vivienda, lo que comprende la seguridad, la limpieza, el tamaño y el barrio, entre otras características.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>Lea las opciones si es necesario</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy buena  <input type="checkbox"/> Buena  <input type="checkbox"/> Regular  <input type="checkbox"/> Mala  <input type="checkbox"/> Muy mala  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
13	<p>¿Cómo calificaría el acceso a educación en su comunidad? (Autoevaluación de la posibilidad de participar en actividades, programas y cursos educativos, entre otros.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy bueno  <input type="checkbox"/> Bueno  <input type="checkbox"/> Regular  <input type="checkbox"/> Malo  <input type="checkbox"/> Muy malo  <input type="checkbox"/> No lo sé  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
14	<p>¿Todos los niños en edad escolar que viven con usted van a la escuela? (Esto comprende los hijos biológicos y los niños tutelados por la persona entrevistada, así como cualquier otro niño presente en el hogar.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Sí (también seleccione esta opción si no hay niños en el hogar)  <input type="checkbox"/> No – Algunos pero no todos → Explique por qué  <input type="checkbox"/> Ninguna → Explique por qué  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
15	<p>¿Cómo calificaría el acceso a la justicia y la aplicación de la ley en su comunidad? (Autoevaluación de la posibilidad de utilizar los servicios y garantías que ofrecen los tribunales, los cuerpos policiales o las fuerzas armadas y disfrutar de su protección.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy bueno  <input type="checkbox"/> Bueno  <input type="checkbox"/> Regular  <input type="checkbox"/> Malo  <input type="checkbox"/> Muy malo  <input type="checkbox"/> No lo sé  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	

	Preguntas	Respuestas	Notas
16	<p>¿Posee al menos un documento de identificación? (Pasaporte, documento de identidad nacional o local, certificado de nacimiento [adáptese en función del contexto].)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No lo sé <input type="checkbox"/> No quiero responder	
17	<p>¿Cómo calificaría el acceso a documentación (documentos de identidad o certificados de nacimiento, por ejemplo) en su comunidad? (Autoevaluación de la capacidad para solicitar y conseguir documentos personales expedidos por el Estado.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo <input type="checkbox"/> No lo sé <input type="checkbox"/> No quiero responder	
18	<p>¿Cómo calificaría el acceso a agua potable en su comunidad? (Autoevaluación del acceso y el uso de agua apta para el consumo y la higiene personal.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo <input type="checkbox"/> No lo sé <input type="checkbox"/> No quiero responder	
19	<p>¿Cómo calificaría el acceso a atención de la salud en su comunidad? (Autoevaluación de la capacidad para acceder y utilizar servicios médicos.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal → Explique por qué <input type="checkbox"/> Muy malo → Explique por qué <input type="checkbox"/> No quiero responder	<p><i>Explique por qué no puede acceder fácilmente a atención de la salud:</i></p> <input type="checkbox"/> No existe ningún centro de salud cerca <input type="checkbox"/> Es demasiado caro <input type="checkbox"/> Está demasiado lejos <input type="checkbox"/> Otras razones:



	Preguntas	Respuestas	Notas
20	<p>¿Cómo calificaría la calidad de la atención de la salud que tiene a su alcance? (Percepción del nivel de atención que el entrevistado puede obtener sin ayuda externa.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>Lea las opciones si es necesario</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy mala <input type="checkbox"/> No lo sé <input type="checkbox"/> No quiero responder	
21	<p>La puntuación general relativa al acceso a los servicios públicos se genera a partir del promedio de respuestas a las preguntas anteriores (13, 15, 17, 18, 19).</p>		
<p><b>DIMENSIÓN PSICOSOCIAL</b> Las preguntas 22 a 32 contienen indicadores de reintegración psicosocial y abarcan los elementos emocionales y psicológicos de la reintegración.</p>			
22	<p>¿Con qué frecuencia lo invitan o participa en actividades sociales (celebraciones, casamientos u otros eventos) en su comunidad? (Interesan tanto las invitaciones como la participación efectiva; ambas muestran la fortaleza de los vínculos personales dentro de una comunidad.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy a menudo <input type="checkbox"/> A menudo <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> No quiero responder	
23	<p>¿Qué opina de su red de apoyo? ¿Puede contar con la ayuda de la red? (Opinión sobre una red de apoyo que puede proporcionar ayuda emocional o práctica en momentos de necesidad, independientemente del tipo, la cantidad o el grado de ayuda.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<input type="checkbox"/> Muy bien, es una red muy fuerte <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal <input type="checkbox"/> Muy mal, es una red muy débil <input type="checkbox"/> No lo sé <input type="checkbox"/> No quiero responder	

	Preguntas	Respuestas	Notas
24	<p>¿Se considera parte de la comunidad en la que vive actualmente? (Sentimiento de pertenencia.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo – Estoy convencido/a de que formo parte de la comunidad</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo – No me siento parte de la comunidad en absoluto</p> <p><input type="checkbox"/> No lo sé</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
25	<p>¿En qué medida se sienten físicamente seguros usted y su familia durante sus actividades cotidianas? (Percepción de la seguridad física frente a la violencia y la persecución u otras formas de inseguridad. Puede estar relacionado con la pertenencia a un grupo social o a la consideración de la persona entrevistada como migrante que retorna.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy seguro todo el tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro la mayor parte del tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Inseguro la mayor parte del tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy inseguro todo el tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Dado que este indicador es de carácter transversal (también tiene implicaciones en las dimensiones social y económica de la reintegración), se le asigna un mayor peso en el sistema de puntuación para reflejar su importancia global en la determinación de la sostenibilidad de la reintegración.</p>
26	<p>¿Con qué frecuencia se han producido tensiones o conflictos importantes entre usted y su familia desde su retorno? (Frecuencia percibida. Todas las familias experimentan o están acostumbradas a una frecuencia de conflictos diferente. Esta pregunta hace referencia a los conflictos y las tensiones que la persona considera importantes y preocupantes y que, por lo tanto, dificultan su proceso de reintegración. Estas tensiones pueden ser nuevas o anteriores al retorno.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Muy a menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A menudo</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Para el seguimiento de la gestión del caso: ¿Vive más situaciones de tensión ahora que antes de migrar?</p>

	Preguntas	Respuestas	Notas
27	<p>¿Se ha sentido discriminado/a en algún momento desde su retorno? (Frecuencia percibida. No hace falta información adicional sobre las situaciones concretas de discriminación.) Definición: La discriminación impide el disfrute de los derechos y libertades sin distinción por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca  <input type="checkbox"/> Alguna vez  <input type="checkbox"/> A veces →.....                      Especifique  <input type="checkbox"/> Muy a menudo →.....                      Especifique  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Seguimiento: En caso afirmativo, desarrolle la respuesta.</p>
28	<p>Suele experimentar o notar lo siguiente?                      - Cólera                      - Tristeza                      - Miedo                      - Estrés                      - Soledad                      - Baja autoestima                      - Dificultad para concentrarse                      (Signos de angustia psicosocial; en la respuesta se deben tener en cuenta al frecuencia de los síntomas.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca  <input type="checkbox"/> Alguna vez  <input type="checkbox"/> A veces →.....                      Especifique  <input type="checkbox"/> Muy a menudo →.....                      Especifique  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	
29	<p>¿Le gustaría recibir apoyo psicológico especializado?                      (Esta ayuda puede incluir asesoramiento formal e informal y otras formas de apoyo. No se refiere exclusivamente a un tratamiento psicológico.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>Lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Sí  <input type="checkbox"/> No  <input type="checkbox"/> No lo sé  <input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	

	Preguntas	Respuestas	Notas
30	<p>¿Cree que puede permanecer y vivir en este país? (Céntrese en la capacidad de permanecer en el país de origen, no en el deseo de hacerlo, como se indica en la definición de “sostenibilidad de la reintegración” de la OIM: “Al lograr la reintegración sostenible, los migrantes que han retornado pueden optar por migrar nuevamente por decisión propia y no a raíz de una necesidad”.)</p> <p><b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No (P32)</p> <p><input type="checkbox"/> No lo sé</p> <p><input type="checkbox"/> No quiero responder</p>	<p>Dado que este indicador es de carácter transversal (también tiene implicaciones en las dimensiones social y económica de la reintegración), se le asigna un mayor peso en el sistema de puntuación para reflejar su importancia global en la determinación de la sostenibilidad de la reintegración.</p>
31	<p>¿Qué lo/la hace sentirse así? (Es importante distinguir entre la necesidad y el deseo de marcharse para poner de manifiesto la capacidad de la persona entrevistada de enfrentarse a los factores del país de origen que la impulsan a volver a migrar. Si la persona se refiere tanto al deseo como a la necesidad de marcharse, marque la razón principal. Por ejemplo, si la persona ha tenido dificultades para encontrar empleo y no puede satisfacer sus necesidades básicas pero también echa de menos a su novia en Bélgica, marque “Necesidad de marcharse”, ya que la incapacidad de establecer medios de vida sostenibles es la razón principal que subyace al deseo de marcharse.)</p> <p><b>Solo si la respuesta anterior ha sido “no”</b> <b>Respuesta única</b> <b>No lea las opciones</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Ausencia de amigos y familiares; factores culturales; deseo de continuar los estudios en el extranjero (DESEO DE MARCHARSE)</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de trabajo; inseguridad; bajos ingresos; inexistencia de servicios básicos; presión familiar (NECESIDAD DE MARCHARSE)</p>	

	Preguntas	Respuestas	Notas
32	<p>¿Qué personas u organizaciones le prestan apoyo en esta comunidad?</p> <p><b>Respuesta múltiple</b> <b>No lea las opciones al principio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Familia</li> <li><input type="checkbox"/> Amigos</li> <li><input type="checkbox"/> Organizaciones y líderes religiosos</li> <li><input type="checkbox"/> Líderes comunitarios</li> <li><input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> OIM</li> <li><input type="checkbox"/> Organizaciones no gubernamentales</li> <li><input type="checkbox"/> Otras personas que han regresado</li> <li><input type="checkbox"/> Otros – Especifique →.....</li> <li><input type="checkbox"/> Nadie</li> </ul>	

## C. Modelo de mandato de evaluación

### TÍTULO [EVALUACIÓN INTERMEDIA/FINAL/DE OTRA ÍNDOLE DEL PROYECTO “XXX”]

**Encargada por:** *Indique quién ha encargado el informe de evaluación.*

#### Contexto de la evaluación

Describa el contexto de la evaluación en unos pocos párrafos. Generalmente basta con incluir unos cuantos párrafos sobre el proyecto que se va a evaluar y una descripción general del contexto político, ambiental, social, económico y jurídico pertinente.

#### Propósito de la evaluación

Explique brevemente por qué se quiere realizar la evaluación y las razones para llevarla a cabo en el momento elegido. Especifique quiénes son los destinatarios de la evaluación y qué uso se dará a la evaluación.

A continuación, se ofrecen ejemplos de posibles destinatarios y propósitos de una evaluación:

- La evaluación está dirigida al personal de gestión y tiene por objeto ayudarlos a mejorar la implementación actual de un grupo de actividades, proyectos o programas.
- La evaluación está dirigida a los interlocutores y tiene por objeto ayudarlos a evaluar la pertinencia y la rendición de cuentas de un proyecto ante sus beneficiarios previstos.
- La evaluación está dirigida a los miembros del equipo del proyecto y tiene por objeto ayudarlos a documentar enseñanzas y mejores prácticas extraídas de un conjunto de actividades.
- La evaluación está dirigida a un donante y tiene por objeto determinar la relación costo-beneficio de un conjunto de actividades que el donante ha financiado.
- La evaluación está dirigida a los altos responsables de la gestión y tiene por objeto ayudarlos a evaluar la eficacia institucional durante la aplicación de una estrategia.

Es muy frecuente que la evaluación sea concebida para su uso por una variedad de destinatarios, como el personal de gestión del proyecto, los altos responsables de la gestión, los interlocutores y los donantes. En estos casos, describa brevemente todos los principales destinatarios y usos previstos de la evaluación. Tenga presente el principio de intencionalidad de las evaluaciones, según el cual una evaluación solo debe llevarse a cabo si existe una clara intención de utilizar los resultados que de ella se deriven (consulte el documento Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas elaborado por el UNEG).

#### Alcance de la evaluación

Explique brevemente el alcance y las limitaciones de la evaluación. La explicación debe incluir el periodo de evaluación (esto es, el periodo de la intervención que se someterá a evaluación, no el tiempo disponible para completar la evaluación), las fases del proyecto que se evaluarán y la zona geográfica que abarcará la evaluación. Si se va a evaluar un proyecto en concreto, mencione el título. Si existen exclusiones específicas —por ejemplo, si un proyecto se implementa en seis provincias pero dos de ellas son inaccesibles y no se incluyen en la evaluación—, indíquelas de forma clara.

Asegúrese de que el alcance de la evaluación sea adecuado para lograr el propósito de la evaluación. Por ejemplo, si el propósito es determinar la relación costo-beneficio, pero solo se evaluarán los tres primeros meses de la implementación del proyecto, es poco probable que la evaluación logre su propósito. Del mismo modo, asegúrese de que el alcance de la evaluación sea viable pese a las limitaciones de tiempo y recursos.

### **Criterios de evaluación**

Enumere los criterios de evaluación que constituirán los cimientos de la evaluación.

### **Preguntas de evaluación**

Para cada criterio enumerado, especifique las preguntas de evaluación que el evaluador tendrá que responder. Agrupe las preguntas por criterio. Las preguntas deben adaptarse específicamente a las necesidades de la evaluación.

### **Metodología de la evaluación**

Describan los métodos de recopilación y análisis de datos que se utilizarán para llevar a cabo la evaluación. Consulte el [anexo 4.A](#) para obtener una descripción de los diferentes métodos de recopilación y análisis de datos. Explique de qué modo la evaluación abordará las siguientes cuestiones transversales pertinentes: el enfoque de programación basado en los derechos, la incorporación de una perspectiva de género, la sensibilidad y sostenibilidad ambientales, la sostenibilidad de los resultados de los proyectos, la acción humanitaria basada en principios y la incorporación de una perspectiva de protección en la respuesta a las situaciones de crisis.

Tenga presente que es posible que el contenido de esta sección tenga que ser más general hasta tanto no se desarrolle una metodología específica tras discutir los detalles con el evaluador o el equipo de evaluación elegido. Esto suele ocurrir cuando el gestor de la evaluación carece de conocimientos técnicos y busca el asesoramiento del evaluador sobre la metodología más adecuada para la evaluación.

Por último, señale que la evaluación debe atenerse a los principios de protección de datos de la OIM, las normas y los estándares de evaluación del UNEG y las directrices éticas pertinentes.

### **Productos de la evaluación**

Enumere los productos que el evaluador debe presentar a lo largo del proceso de evaluación. Normalmente se tratará de un informe inicial, una presentación sobre los resultados preliminares y un informe final.

### **Plan de trabajo de la evaluación**

En esta sección, describa lo siguiente:

- Las actividades que se llevarán a cabo y el tiempo que se destinará a completar cada actividad (cuántos días, semanas o meses);
- Las funciones y responsabilidades de cada integrante del equipo de evaluación, cada miembro del personal de la OIM y los interlocutores;
- Los procesos de garantía de calidad. Como mínimo, en este punto se deben incluir: a) el acuerdo sobre el mandato definitivo entre el gestor de la evaluación y el evaluador o equipo de evaluación; b) el examen, la revisión y la aceptación del informe inicial; c) el examen, la revisión y la aceptación del informe final. Es una práctica habitual organizar una reunión de gestión al principio del proceso de evaluación para asegurarse de que el gestor de la evaluación, el evaluador o equipo de evaluación, y los interlocutores (si procede) comparten una visión común sobre el proceso y las diversas funciones y responsabilidades que incumben a cada uno de ellos, así como llevar a cabo una reunión informativa y una presentación de los resultados preliminares tras finalizar el proceso inicial de recopilación y análisis de datos. Esto permite detectar y abordar omisiones, interpretaciones erróneas o lagunas de información evidentes antes de que el evaluador comience a redactar el informe final.

La información relativa al plan de trabajo se puede proporcionar a través de un texto descriptivo o mediante una tabla como la que se muestra a continuación. Si opta por utilizar tanto el texto como la tabla, revíselos detenidamente para asegurarse de que la información incluida en el texto coincida con la presentada en la tabla.

Actividad	Días	Responsable	Lugar	Días / Semanas / Meses						
				1	2	3	4	5	6	
Indique cada una de las actividades que se llevarán a cabo durante la evaluación.	Indique cuántos días durará la actividad.	Indique quién se hará responsable de la actividad.	Indique dónde se llevará a cabo la actividad.							
Ejemplo: Examinar los documentos del proyecto y las publicaciones pertinentes.	3	Evaluador	A distancia							

### Presupuesto de la evaluación

La inclusión de esta sección queda a discreción del gestor de la evaluación. En algunos contextos, es adecuado especificar el presupuesto total disponible para la evaluación o incluso proporcionar información más detallada (por ejemplo, sobre la cantidad que se desembolsará cuando se reciban y acepten los productos de la evaluación o el importe disponible para remuneraciones, viajes, dietas, equipamientos y recopilación de datos, entre otros). En otros contextos, tal vez sea preferible no especificar el presupuesto disponible y, en su lugar, solicitar a los candidatos que incluyan una propuesta presupuestaria en sus candidaturas.



## D. Lista de comprobación para la realización de evaluaciones

Descripción: Esta lista de comprobación proporciona información sobre los diferentes pasos que conforman una evaluación y el momento en que deben darse. Es fundamental comprobar que ningún paso esencial se haya pasado por alto.

Preparación de la evaluación	
Se han definido el objetivo general y el propósito de la evaluación (análisis de la ejecución y la rendición de cuentas de un programa de retorno voluntario asistido y reintegración, examen de nuevas modalidades de implementación, etc.).	<input type="checkbox"/>
Se han definido el foco y el alcance de la evaluación (el “foco” se refiere principalmente a los criterios de evaluación del programa, a saber, la pertinencia, la eficacia, el costo-beneficio, la eficiencia, el efecto, la sostenibilidad y el impacto a largo plazo).	<input type="checkbox"/>
Se ha decidido si la evaluación se encomendará a un evaluador interno o externo y se ha reservado una asignación presupuestaria.	<input type="checkbox"/>
Se han definido los métodos de recopilación de datos (análisis documental, encuesta o cuestionario, entrevista exhaustiva, observación in situ, grupo focal, entrevista con informantes clave y estudio de caso) en consonancia con el tiempo y los recursos disponibles para la evaluación.	<input type="checkbox"/>
Se ha redactado el mandato de evaluación teniendo en cuenta las siguientes cuestiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la sección relativa al contexto, se ofrece un resumen sobre el contexto del proyecto que será objeto de la evaluación. Se indican los productos y efectos previstos, ya que estos serán una de las principales referencias de la evaluación (a menos que solo se hayan indicado algunos indicadores en el documento inicial del proyecto, aquí no conviene incluir una lista detallada de los indicadores).</li> <li>- En la sección relativa al propósito de la evaluación, se especifica el porqué de la evaluación, la naturaleza de la misma y los productos que se deben generar; los destinatarios previstos, el uso que se dará a la evaluación y los interlocutores que participarán en el proceso.</li> <li>- En la sección relativa a la metodología, se describe el enfoque de recopilación y análisis de datos con precisión, velando por que la duración y las técnicas de evaluación elegidas se ajusten al presupuesto disponible (se debe tener en cuenta el posible aumento de los costos si se realizan muchas entrevistas con personas que retornan en diferentes países de origen).</li> <li>- Se define claramente la función de las diferentes partes que intervienen en la evaluación (OIM, asociados, beneficiarios y, si procede, comités directivos), lo que permite a todas las partes saber cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de ellas, como proporcionar información sobre la gestión del proyecto, dar acceso a documentos relacionados con el proyecto y recabar datos de carácter gubernamental.</li> <li>- El presupuesto establece (minuciosamente, si es posible) los recursos necesarios para acometer la evaluación, incluidos los honorarios de los consultores y el costo del análisis y la recopilación de datos. También se señalan claramente los recursos en especie (como el transporte o el apoyo administrativo) que se pondrán a disposición del equipo de evaluación.</li> <li>- Se describe la composición del equipo (un único evaluador o un equipo con diferentes conocimientos y competencias).</li> <li>- Se detallan los productos (deliverables) que se generarán en las diferentes fases del proceso de evaluación (como el plan de trabajo, el informe inicial, el informe intermedio, el informe final y las recomendaciones).</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El calendario presenta en orden cronológico las fechas en las que se han de completar determinadas actividades. Para ello se tienen en cuenta los riesgos que podrían influir en los plazos de la evaluación (por ejemplo, la imposibilidad de contactar con migrantes que retornan para someterlos a un seguimiento).</li> <li>- Las cuestiones transversales, como el género y los derechos humanos, se tienen debidamente en cuenta en los mandatos y en la evaluación en su conjunto.</li> <li>- Los principios de protección de datos se incluyen en la metodología de la evaluación.</li> <li>- Se ha establecido un marco ético para incluir a los grupos vulnerables.</li> <li>- Cumplimiento de las normas, los estándares y las directrices éticas de evaluación del UNEG<sup>68</sup>.</li> </ul>	
<b>Gestión e implementación de la evaluación</b>	
<p>El evaluador o equipo de evaluación ha sido seleccionado sobre la base de las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El evaluador posee la formación académica y la capacitación adecuadas para llevar a cabo la evaluación (ciencias sociales, capacitación especializada en evaluación, gestión de proyectos, estadística social o investigación y análisis estadísticos, o conocimientos especializados en economía o microcréditos, dependiendo de la naturaleza de la evaluación);</li> <li>- El evaluador tiene suficiente trayectoria y experiencia en proyectos de retorno voluntario asistido y reintegración y realización de evaluaciones de la OIM o las Naciones Unidas en general y en la utilización de diferentes métodos de recopilación de datos en particular;</li> <li>- El evaluador posee suficientes conocimientos sobre otros ámbitos de la evaluación (por ejemplo, políticas y legislación en materia de retorno voluntario asistido y reintegración), así como sobre el contexto local (país de acogida vs origen, situación económica y social, seguridad y políticas de estabilización) en el que tendrá lugar la evaluación;</li> <li>- El evaluador posee competencias adecuadas de comunicación oral y escrita;</li> <li>- Si está previsto que el evaluador pueda acceder a información confidencial, se ha firmado un acuerdo de confidencialidad con él.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p>Se ha llevado a cabo un taller preparatorio para examinar aspectos pertinentes de la evaluación, como las funciones de los diversos interlocutores y su coordinación (en particular cuando se aplican enfoques participativos).</p>	<input type="checkbox"/>
<p>El consultor (o equipo) de evaluación ha sido presentado al equipo del proyecto y a los interlocutores pertinentes y ha sido informado de la naturaleza y los objetivos de la evaluación.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>El equipo del proyecto presta ayuda al evaluador durante el proceso de recopilación de datos si es necesario (organización de entrevistas con migrantes y otros agentes, localización de participantes para encuestas, organización de visitas a los lugares de trabajo de las personas que retornan o reuniones, por ejemplo).</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Se organizan reuniones de seguimiento entre el equipo del proyecto y el evaluador para supervisar el trabajo y, si hace falta, realizar observaciones sobre la independencia de la evaluación.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Si está previsto en el mandato, el informe inicial y/o el informe intermedio se comparten con el equipo del proyecto o el jefe de misión o los interlocutores pertinentes para recabar observaciones.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>El informe final de evaluación responde claramente a los objetivos de la evaluación, está estructurado de manera lógica y contiene resultados de base empírica, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas.</p>	<input type="checkbox"/>

<sup>68</sup> Consulte el documento [Normas y estándares de evaluación](#) (UNEG, 2017).

El equipo del proyecto puede realizar observaciones sobre el contenido, la estructura y la extensión del informe, teniendo en cuenta la independencia de los evaluadores respecto de los resultados y recomendaciones presentados del informe.	<input type="checkbox"/>
Antes de la publicación del informe final de evaluación, se realiza un examen de calidad para determinar si el informe aborda los objetivos de la evaluación, ha sido bien elaborado y su contenido es claro <sup>69</sup> .	<input type="checkbox"/>
Se lleva a cabo un examen de los resultados y las recomendaciones del informe final en coordinación con los interlocutores pertinentes.	<input type="checkbox"/>
Se organiza una reunión informativa (como un taller o una conferencia) dirigida a los donantes, el gobierno nacional, los asociados y otros interlocutores sobre los resultados de la evaluación y su posible seguimiento. El informe también se pone a disposición de otras oficinas, la Sede y otros asociados para compartir con ellos mejores prácticas.	<input type="checkbox"/>
Las medidas concretas para dar seguimiento a la aplicación de las recomendaciones se debaten con los agentes a los que estaba dirigida la evaluación.	<input type="checkbox"/>

<sup>69</sup> En la sección de referencias técnicas de la página web de evaluación de la OIM, encontrará listas de comprobación de la calidad para mandatos e informes de evaluación (disponibles en inglés).

## Anexo 5: Ejemplo completo de cuadrícula de viabilidad

Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Económica	Asistencia en efectivo	Alto nivel de deuda improductiva; falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos; vulnerabilidades extremas; zonas remotas o de acceso limitado.	<input type="checkbox"/> El beneficiario presenta vulnerabilidades acuciantes e inmediatas relativas a su comunidad. <input type="checkbox"/> La prestación de asistencia en efectivo no pondría en riesgo la protección de la persona interesada. <input type="checkbox"/> La asistencia en efectivo será suficiente para que el beneficiario escape de su ciclo de endeudamiento.	<input type="checkbox"/> Otros miembros de la comunidad ya reciben asistencia en efectivo. <input type="checkbox"/> Las posibilidades de que se produzca tensión entre las personas que retornan y las que no migraron debido a la recepción de asistencia en efectivo son bajas.	<input type="checkbox"/> Existe la infraestructura necesaria para prestar asistencia en efectivo de manera segura (tarjetas SIM, por ejemplo).
	No prestar asistencia en efectivo	Alto nivel de deuda improductiva; falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario presenta vulnerabilidades acuciantes e inmediatas relativas a su comunidad. <input type="checkbox"/> La prestación de asistencia en especie no pondría en riesgo la protección de la persona interesada.	<input type="checkbox"/> Otros miembros de la comunidad ya reciben asistencia en especie. <input type="checkbox"/> Existe poca tensión entre las personas que retornan y las que no migraron debido a la recepción de asistencia en efectivo.	<input type="checkbox"/> Es seguro conseguir determinadas formas de asistencia en nombre de los beneficiarios. <input type="checkbox"/> Se puede confiar en los asociados que venden bienes sin preocuparse por cuestiones de corrupción o malversación de fondos.
	Inserción laboral	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario posee cualificaciones laborales pertinentes. <input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en recibir ayuda para la inserción laboral. <input type="checkbox"/> El beneficiario tiene acceso a mercados de trabajo y sitios web de empleo.	<input type="checkbox"/> La tasa de empleo en la zona es elevada. <input type="checkbox"/> Hay empleadores interesados en contratar trabajadores. <input type="checkbox"/> Existen importantes sectores de empleo en la comunidad y en los alrededores.	<input type="checkbox"/> Existe un programa nacional de inserción laboral en el que el beneficiario puede participar.

Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Económica	Apoyo para el desarrollo empresarial	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario está verdaderamente comprometido con el enfoque empresarial y cuenta con la capacidad y las competencias para dirigir una empresa de manera sostenible. <input type="checkbox"/> El beneficiario tiene un plan empresarial viable y orientado al mercado.	<input type="checkbox"/> La repercusión previsible de la empresa en la comunidad y el sistema local de mercado es positiva o neutra. <input type="checkbox"/> Existe suficiente mercado para que la empresa tenga éxito en la comunidad. <input type="checkbox"/> No existen muchas empresas similares todavía. <input type="checkbox"/> La empresa no repercute negativamente en el entorno natural de la comunidad <sup>70</sup> . <input type="checkbox"/> La empresa no entraña riesgos ambientales para la comunidad (como el uso insostenible de los recursos naturales, la gestión de los desechos o la contaminación). <input type="checkbox"/> La empresa puede contribuir a fortalecer la resiliencia de la comunidad al cambio climático.	<input type="checkbox"/> El contexto jurídico posibilita la creación de la empresa. <input type="checkbox"/> La empresa es adecuada desde el punto de vista sociocultural. <input type="checkbox"/> Los niveles de violencia y conflicto son suficientemente bajos para que la empresa tenga éxito. <input type="checkbox"/> La empresa no está expuesta a riesgos ambientales (como el cambio climático, un suministro de agua deficiente, la degradación de las tierras, o peligros naturales).
	Subvenciones para empresas emergentes	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario cuenta con un plan empresarial realista. <input type="checkbox"/> El beneficiario posee las competencias necesarias para lograr el plan. <input type="checkbox"/> El beneficiario está verdaderamente interesado en poner en marcha una empresa. <input type="checkbox"/> La empresa aprovecha el conjunto de competencias preexistentes de la persona que retorna.	<input type="checkbox"/> Existe suficiente mercado para que la empresa tenga éxito en la comunidad. <input type="checkbox"/> No existen muchas empresas similares todavía.	<input type="checkbox"/> El contexto jurídico posibilita la creación de la empresa. <input type="checkbox"/> Los niveles de violencia y conflicto son suficientemente bajos para que la empresa tenga éxito. <input type="checkbox"/> La empresa es adecuada desde el punto de vista cultural.
	Formación profesional	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario carece de competencias laborales pertinentes. El beneficiario está dispuesto a participar en un programa de capacitación.	<input type="checkbox"/> El programa de formación profesional guarda relación con las oportunidades de medios de vida que existen en la comunidad.	<input type="checkbox"/> Existen programas de capacitación en el país.
	Becas para estudios primarios o secundarios	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario no ha completado sus estudios primarios o secundarios. <input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en escolarizarse. <input type="checkbox"/> El beneficiario tiene una idea aproximada de cómo aprovechará sus estudios para obtener ingresos.	<input type="checkbox"/> La comunidad cuenta con escuelas públicas o privadas que pueden admitir al beneficiario.	<input type="checkbox"/> Una mayor educación da lugar a mejores oportunidades de empleo. <input type="checkbox"/> No existen barreras culturales o de género para el beneficiario.

70 Al final de cada módulo del *Manual para proyectos de la OIM* (2.ª edición, Ginebra, 2017) se incluyen ejemplos de preguntas para evaluaciones ambientales. También pueden resultar útiles otras herramientas de análisis simplificado, como la *herramienta de análisis ambiental y social* del Programa Mundial de Alimentos (versión de consulta) (Roma, 2018). Tal vez sea necesario o recomendable colaborar o consultar con organizaciones especializadas. En algunos casos, la legislación nacional puede exigir que se realice una evaluación completa sobre el impacto ambiental, pero normalmente solo si se trata de proyectos de gran envergadura.

Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Económica	Becas para estudios terciarios	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario ha completado satisfactoriamente sus estudios secundarios. <input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en realizar estudios terciarios. <input type="checkbox"/> El beneficiario tiene una idea aproximada de cómo aprovechará sus estudios terciarios.	<input type="checkbox"/> La comunidad cuenta con escuelas públicas o privadas que pueden admitir al beneficiario. <input type="checkbox"/> De lo contrario, existe una escuela cercana en la que el beneficiario puede recibir educación.	<input type="checkbox"/> Una mayor educación da lugar a mejores oportunidades de empleo. <input type="checkbox"/> No existen grandes barreras culturales o de género para el beneficiario.
	Consolidación de los documentos de empleo y educación	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario cuenta con documentos de educación y empleo obtenidos en el extranjero.	<input type="checkbox"/> La comunidad ve con buenos ojos los certificados y títulos extranjeros.	<input type="checkbox"/> Se debe revisar la legislación nacional en materia de certificados y títulos (extranjeros) para obtener un empleo. <input type="checkbox"/> Estos documentos añaden valor y ayudan a los beneficiarios a acceder a empleos adecuados o mejor remunerados.
	Capacitación sobre gestión financiera	Alto nivel de deuda improductiva.	<input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en recibir capacitación sobre gestión financiera. <input type="checkbox"/> El beneficiario está disponible para participar plenamente en la capacitación.	<input type="checkbox"/> Existen programas de capacitación sobre gestión y alfabetización financiera en la comunidad.	<input type="checkbox"/> Existen programas de capacitación sobre gestión y alfabetización financiera impartidos por el gobierno.
	Microahorros	Alto nivel de deuda improductiva.	<input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en ahorrar dinero. <input type="checkbox"/> El beneficiario no tiene acceso a bancos y cajas de ahorro y crédito tradicionales. <input type="checkbox"/> El beneficiario obtiene ingresos suficientes para que este tipo de intervención sea pertinente.	<input type="checkbox"/> Existen programas de microahorro en la comunidad.	<input type="checkbox"/> El gobierno o los bancos ofrecen programas de microahorro en todo el país. <input type="checkbox"/> El sistema bancario es fiable y se utiliza ampliamente.
	Grupos de autoayuda	Alto nivel de deuda improductiva.	<input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en participar en grupos de autoayuda.	<input type="checkbox"/> Existen grupos de autoayuda en la comunidad.	<input type="checkbox"/> Los grupos de autoayuda se fundamentan en las normativas nacionales.
	Asociaciones de crédito y ahorro	Alto nivel de deuda improductiva.	<input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en ahorrar dinero y obtiene ingresos suficientes para que este tipo de intervención sea pertinente.	<input type="checkbox"/> Existen asociaciones de crédito o ahorro en el país.	<input type="checkbox"/> n/a
	Rentabilidad de activos productivos	Falta o insuficiencia de actividades generadoras de ingresos.	<input type="checkbox"/> El beneficiario posee activos productivos.	<input type="checkbox"/> El activo puede constituir una fuente de medios de vida. <input type="checkbox"/> Existe un mercado para los servicios procedentes del activo.	<input type="checkbox"/> El contexto jurídico permite rentabilizar el activo productivo. <input type="checkbox"/> Es seguro rentabilizar el activo productivo.

Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Social	Ayuda para encontrar una vivienda (lista de lugares)	Condiciones inadecuadas de alojamiento.	<input type="checkbox"/> El beneficiario carece de información sobre opciones asequibles o disponibles de alojamiento.	<input type="checkbox"/> Existen opciones asequibles o disponibles de alojamiento en la comunidad.	<input type="checkbox"/> El sector público ofrece opciones de alojamiento.
	Ayuda al alquiler o vivienda temporal	Condiciones inadecuadas de alojamiento.	<input type="checkbox"/> El beneficiario no puede costearse el alojamiento. <input type="checkbox"/> Es improbable que el beneficiario pueda costearse el alojamiento en un futuro cercano.	<input type="checkbox"/> El precio de mercado del alquiler es justo. <input type="checkbox"/> La calidad general de la vivienda en la comunidad es decente.	<input type="checkbox"/> En el país, existen programas de vivienda pública.
	Pago de tasas escolares, libros y uniformes	Acceso a educación para niños en edad escolar.	<input type="checkbox"/> El beneficiario no puede costear la educación de sus hijos. <input type="checkbox"/> El beneficiario se endeuda para costear la educación. <input type="checkbox"/> Los niños están siendo obligados a trabajar en lugar de ir a la escuela.	<input type="checkbox"/> En la comunidad, existen escuelas que se encuentran a una distancia razonable. <input type="checkbox"/> La calidad de las escuelas es adecuada.	<input type="checkbox"/> La situación de la educación en el país es decente en términos de acceso y calidad.
	Acompañamiento de la persona que retorna (por el gestor de casos)	Falta de acceso a documentación civil; servicios públicos y programas de protección social; reparaciones, justicia o derecho; atención de la salud; educación.	<input type="checkbox"/> El beneficiario necesita orientación práctica para mejorar su acceso a los servicios.	<input type="checkbox"/> En el país, los servicios públicos son accesibles, asequibles y adecuados. <input type="checkbox"/> Es adecuado que el gestor de casos acompañe a la persona que retorna a las oficinas gubernamentales.	<input type="checkbox"/> En el país, existen programas que se centran en las redes de protección social (como los programas de redes de seguridad productiva, en Etiopía).
	Provisión de información sobre servicios (hojas informativas, sitios web, asesoramiento)	Falta de acceso a documentación civil; servicios públicos; reparaciones, justicia o derecho; atención de la salud; educación.	<input type="checkbox"/> El beneficiario carece de información sobre cómo acceder a uno o varios tipos de servicios. <input type="checkbox"/> El beneficiario sabe leer. De lo contrario, la información debe comunicarse oralmente. <input type="checkbox"/> El beneficiario está interesado en obtener información sobre cómo acceder a servicios básicos.	<input type="checkbox"/> La falta de documentación repercute en el acceso a servicios en la comunidad. <input type="checkbox"/> Existen servicios públicos o redes de protección social en la comunidad. <input type="checkbox"/> La mayoría de las personas de la comunidad recurren a sistemas formales o informales de justicia. <input type="checkbox"/> En la comunidad, existen opciones de atención de la salud que están a una distancia razonable y son asequibles.	<input type="checkbox"/> Existen orientaciones claras sobre el proceso que se debe seguir para acceder a servicios básicos (documentación civil, servicios públicos, justicia y derecho, atención de la salud educación). <input type="checkbox"/> Existen vías informales para acceder a estos servicios.

Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Psicosocial	Identificación y derivación a proveedores de servicios clínicos	Personas que retornan con trastornos mentales	<input type="checkbox"/> ¿Existen psiquiatras, psicólogos clínicos, trabajadores especializados en salud mental o médicos en el país de origen?	<input type="checkbox"/> ¿La comunidad sabe que la persona que retorna sufre un trastorno mental y está dispuesta a aceptarla?	<input type="checkbox"/> ¿Existen servicios de atención clínica? ¿Existen servicios de atención informal (curanderos tradicionales, herboristas)?
	Identificación y derivación a proveedores de servicios de asesoramiento psicológico y psicoterapia	Personas que retornan con una profunda angustia o desasosiego emocional	<input type="checkbox"/> ¿Existen psicólogos, trabajadores sociales o asesores que prestan apoyo psicológico en el país de origen?	<input type="checkbox"/> ¿Existen organizaciones de base comunitaria y servicios de apoyo?	<input type="checkbox"/> ¿Existen servicios de atención informal (actividades pastorales y otros servicios de asesoramiento)?
	Identificación y derivación a proveedores de apoyo psicosocial general	Personas que retornan con dificultades emocionales, psicológicas o sociales	<input type="checkbox"/> ¿Existen asesores o expertos en apoyo psicosocial?	<input type="checkbox"/> ¿Existen redes comunitarias? ¿Existen mecanismos de apoyo entre pares o congregaciones religiosas o sociales?	<input type="checkbox"/> ¿Existen servicios sociales gubernamentales y no gubernamentales?
	Asesoramiento de la familia antes y después del retorno	Conflictos domésticos	<input type="checkbox"/> ¿La familia quiere recibir asesoramiento o información sobre lo que cabe esperar del familiar que retorna? ¿La familia parece comprender de manera limitada las experiencias de la migración y el retorno?	<input type="checkbox"/> ¿La información sería bien recibida entre las familias y las comunidades?	<input type="checkbox"/> ¿Ese asesoramiento es adecuado desde el punto de vista cultural?
	Intervenciones para reducir la exposición a la violencia y los actos delictivos (apoyo al trabajo diurno o asistencia para el transporte nocturno, por ejemplo)	Sentimientos de inseguridad	<input type="checkbox"/> ¿Existen intervenciones pertinentes que podrían ayudar a la persona que retorna a sentirse más segura?	<input type="checkbox"/> ¿Los sentimientos de inseguridad son exclusivos de la persona que retorna o se extienden a la comunidad?	<input type="checkbox"/> ¿Cuál es el nivel de conflicto y violencia en la zona?
	Apoyo a las asociaciones de personas que retornan	Aislamiento de la comunidad y falta de redes de apoyo	<input type="checkbox"/> ¿El beneficiario carece de conexiones sociales o redes de apoyo? ¿El beneficiario quiere participar en una asociación de personas que retornan?	<input type="checkbox"/> ¿En la comunidad existen otras personas que retornan interesadas en unirse a ese tipo de asociación?	<input type="checkbox"/> n/a
	Programa de mentoría	Aislamiento de la comunidad y falta de redes de apoyo	<input type="checkbox"/> ¿El beneficiario quiere estar conectado a un mentor? ¿La persona se beneficiaría de un programa de mentoría? ¿Los mentores disponibles tienen experiencia para apoyar la reintegración psicosocial de la persona que retorna?	<input type="checkbox"/> ¿Qué miembro de la comunidad sería un mentor adecuado?	<input type="checkbox"/> ¿Existen programas de mentoría para emprendedores en el país? ¿Los miembros de la diáspora pueden actuar como mentores?



Dimensión	Enfoques posibles	Útiles para	Criterio 1: Nivel individual	Criterio 2: Nivel comunitario	Criterio 3: Nivel estructural
Psicosocial	Contacto con organizaciones de base comunitaria, líderes comunitarios, grupos religiosos y asociaciones	Aislamiento de la comunidad y falta de redes de apoyo	<input type="checkbox"/> ¿El beneficiario carece de contactos en la comunidad? ¿El beneficiario quiere ser presentado a contactos de la comunidad?	<input type="checkbox"/> ¿La comunidad da muestras de parcialidad o alberga prejuicios relacionados con las personas que retornan? ¿Cuál es la actitud pública hacia las personas que retornan?	<input type="checkbox"/> n/a
	Apoyo psicosocial durante la capacitación	Signos de angustia o desasosiego psicosocial	<input type="checkbox"/> ¿El beneficiario participa en algún programa de capacitación? ¿El beneficiario presenta signos de angustia o desasosiego psicosocial?	<input type="checkbox"/> ¿En la comunidad, existen prejuicios relacionados con el apoyo psicosocial?	<input type="checkbox"/> ¿Se considera tabú acceder a servicios de apoyo psicosocial en el país? ¿Existe una amplia disponibilidad de proveedores de servicios de apoyo psicosocial?
	Diálogo comunitario	Aislamiento de la comunidad y falta de redes de apoyo	<input type="checkbox"/> ¿El beneficiario carece de conexiones sociales o redes de apoyo? ¿El beneficiario quiere participar en diálogos comunitarios? ¿Está dispuesto a compartir su experiencia de retorno?	<input type="checkbox"/> ¿La comunidad da muestras de parcialidad o alberga prejuicios relacionados con las personas que retornan?	<input type="checkbox"/> ¿Cuál es la actitud pública hacia las personas que retornan?



## Anexo 7: Cómo subsanar las deficiencias de disponibilidad, calidad y accesibilidad en los servicios existentes

Disponibilidad	Calidad	Accesibilidad	Comentario	Intervenciones
✓	✓	✓	<p>Cuando las estructuras básicas están disponibles y son amplias y las personas que retornan pueden acceder a ellas fácilmente, no es necesario realizar intervenciones urgentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a las poblaciones locales de no migrantes que las personas que retornan no reducen los recursos disponibles;</li> <li>Asegurarse de que las personas que retornan conozcan de manera integral la oferta de servicios básicos.</li> </ul>
✓	✓	x	<p>Las personas que retornan no poseen los documentos necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los obstáculos vinculados a la falta de documentos civiles para acceder a los servicios;</li> <li>Facilitar la expedición de documentos para las personas que retornan.</li> </ul>
			<p>Las personas que retornan carecen de información sobre cómo acceder a los servicios básicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar mecanismos para informar a las personas que retornan de la existencia de proveedores de servicios básicos y toda su oferta de servicios;</li> <li>Diseñar mecanismos para informar a las personas que retornan sobre su derecho a acceder a servicios básicos, las gestiones administrativas que deben realizar y cualquier otro procedimiento pertinente.</li> </ul>
			<p>El personal no está adecuadamente capacitado para satisfacer las necesidades de reintegración específicas de las personas que retornan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha actividades de capacitación de corta duración para el personal de servicios básicos, a fin de concienciar a sus miembros acerca de las necesidades y dificultades específicas de las personas que retornan y las mejores prácticas para integrarlas en el flujo de prestación de servicios;</li> <li>Crear puntos focales específicos (por ejemplo, "oficinas de retorno") en instituciones clave de zonas con una alta tasa de retorno.</li> </ul>

Disponibilidad	Calidad	Accesibilidad	Comentario	Intervenciones
✓	x	x	La calidad de los servicios es adecuada para la población no migrante, pero no se abordan las necesidades específicas de las personas que retornan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las opciones de ampliación o (co)desarrollo de estructuras específicas (por ejemplo, para la integración de las personas que retornan en los flujos de trabajo de los centros de respuesta e información sobre migración).</li> <li>• Colaborar con el personal de gestión de las estructuras básicas para abordar la inadecuación de los servicios a las necesidades de las personas que retornan;</li> <li>• Implementar una estrategia de desarrollo de servicios y actividades de fortalecimiento de la capacidad para mejorar la oferta de servicios dirigidos a las personas que retornan. Se debe prestar atención para evitar dar la impresión de que se dispensa un trato preferente a los migrantes que retornan, en comparación con la población local no migrante;</li> <li>• Establecer asociaciones para la prestación de servicios (operaciones, participación en los gastos, etc.).</li> </ul>
			Los servicios son inadecuados tanto para la población no migrante como para las personas que retornan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el personal de gestión de las estructuras básicas para desarrollar estrategias encaminadas a abordar la inadecuación de los servicios existentes;</li> <li>• Implementar una estrategia de desarrollo de servicios y actividades de fortalecimiento de la capacidad para mejorar la oferta de servicios para la población que retorna y las personas no migrantes en la misma medida;</li> <li>• Establecer asociaciones para la prestación de servicios (realización de operaciones, participación en los gastos, etc.), en la medida de lo posible según el presupuesto de reintegración. Muchos proyectos de reintegración tienen una duración limitada, lo que significa que los acuerdos de participación en la financiación de los gastos generalmente tendrán que ir cancelándose de manera progresiva al cabo de cierto tiempo. Por consiguiente, es fundamental definir desde el principio estrategias de financiación sostenibles a largo plazo.</li> </ul>
x	x	x	No hay servicio básico (atención de la salud, educación, protección social) disponible en la zona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con homólogos nacionales y otros asociados internacionales del ámbito del desarrollo para explorar opciones que permitan prestar servicios básicos en la zona;</li> <li>• Explorar opciones de colaboración con otros asociados internacionales del ámbito del desarrollo para proporcionar conocimientos técnicos especializados, apoyo institucional y financiación para la creación de las estructuras básicas necesarias;</li> <li>• Integrar los servicios de reintegración para las personas que retornan en los flujos de trabajo de las nuevas estructuras locales.</li> </ul>

## Anexo 8: Recopilación de información sobre los servicios: Proveedores de servicios y consideraciones más habituales

La recopilación de información sobre los servicios debe realizarse atendiendo al contexto, las necesidades previstas de las personas que retornan y el alcance del programa. El siguiente cuadro ofrece una lista de proveedores de servicios, clasificados por dimensión, sobre los que se debe recopilar información, ya que suelen ser pertinentes para los programas de reintegración. También se incluyen algunas consideraciones sobre el tipo de información que se debe recopilar y el lugar y el modo de hacerlo.

### Dimensión económica

Tipo de servicio	Posibles servicios y entidades	Cuestiones que se deben tener en cuenta
Inserción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades de intermediación laboral (emparejamiento de solicitantes de empleo y puestos vacantes)</li> <li>Servicios públicos y privados de empleo</li> <li>Programas de mercado de trabajo para generar o promover empleo para desempleados y otras personas</li> <li>Programas especiales para personas con discapacidad</li> <li>Iniciativas de empleo público (provisión de empleo para las personas desempleadas por intermediación del Estado, generalmente mediante la creación de bienes públicos)</li> </ul>	Es útil contactar con las entidades que generan información sobre el mercado de trabajo (todo tipo de datos cuantitativos o cualitativos, investigaciones y análisis relacionados con el empleo y la mano de obra).
Educación y formación técnica y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de educación y formación técnica y profesional</li> <li>Programas de aprendizaje en el lugar de trabajo y capacitación en el empleo</li> <li>Programas de formación de aprendices</li> <li>Programas de pasantía</li> <li>Programas de mentoría</li> <li>Programas de planificación y orientación profesional</li> </ul>	Tenga en cuenta los programas privados, sin fines de lucro y gubernamentales.
Apoyo para el desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre desarrollo empresarial</li> <li>Programas de asistencia en efectivo</li> </ul>	Considere la posibilidad de contactar con la cámara de comercio y el organismo nacional de desarrollo para obtener más información.
Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bancos</li> <li>Instituciones de servicios financieros y microfinanciación</li> <li>Programas de asesoramiento financiero</li> </ul>	Recopile información general sobre los criterios de admisión para acceder a estos servicios.

## Dimensión social

Tipo de servicio	Posibles servicios y entidades	Cuestiones que se deben tener en cuenta
Servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios primarios, secundarios y terciarios de atención de la salud</li> <li>• Proveedores de seguros de salud</li> <li>• Farmacias</li> <li>• Centros para víctimas de violencia sexual y de género</li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Trabajadores sanitarios de la comunidad</li> <li>• Programas de enfermedades (como el VIH o la tuberculosis) especializados y verticales</li> <li>• Servicios de ambulancia</li> <li>• Línea telefónica directa de las unidades de crisis</li> <li>• Curanderos tradicionales</li> <li>• Albergues para personas con necesidades especiales o discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Evaluación sobre la Disponibilidad y Preparación de los Servicios o el Sistema de Disponibilidad de Recursos de Salud (SARA y HeRAMS, respectivamente, por sus siglas en inglés) pueden resultar de utilidad.</li> <li>• Grupo temático nacional sobre salud.</li> <li>• Es importante incluir información sobre el costo de la atención, incluidos planes de aceptación de los seguros de salud.</li> <li>• Tenga en cuenta el acceso a medicamentos (en algunos países es independiente de los servicios).</li> <li>• Se deben incluir los servicios paliativos y de salud mental y los servicios para personas con discapacidad.</li> <li>• Considere las opciones de derivación del gobierno y el sector privado, así como de las ONG, los grupos de apoyo y las instituciones académicas.</li> </ul>
Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivienda temporal de emergencia</li> <li>• Albergues para grupos vulnerables específicos (como las víctimas de la trata o los menores)</li> <li>• Proveedores de vivienda y propietarios o arrendadores</li> <li>• Asociaciones de vivienda y asociaciones en defensa de los derechos de los inquilinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenda las prácticas generales de alquiler de viviendas, incluidas las condiciones de arrendamiento, los documentos necesarios, los depósitos o fianzas, y los servicios públicos, entre otras cosas.</li> </ul>
Administración (documentación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro civil</li> <li>• Oficina de expedición de documentos de identificación</li> <li>• Oficina de licencias de conducción y registro de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine si existen registros que se pueden consultar y en quién recae la carga de la prueba.</li> <li>• Recopile información sobre las tasas administrativas.</li> </ul>
Planes de protección social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de la seguridad social</li> <li>• Prestaciones por desempleo</li> <li>• Oficina de jubilaciones</li> <li>• Seguro de salud estatal</li> <li>• Seguro por discapacidad</li> <li>• Asistencia alimentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenda las normas y los requisitos para acceder a planes de protección social.</li> </ul>
Servicios jurídicos y judiciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de justicia penal y civil</li> <li>• Organismos encargados de la aplicación de la ley</li> <li>• Judicatura</li> <li>• Sistemas penitenciarios</li> <li>• Instituciones de derechos humanos</li> <li>• Despachos de abogados u oficinas jurídicas (incluidas las de ONG y organizaciones sin fines de lucro)</li> <li>• Sistemas informales de justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considere firmar memorandos de entendimiento con los agentes encargados de aplicar la ley y el sistema de justicia, en caso de ser necesario.</li> <li>• Comprenda las opciones de las personas que carecen de recursos para contratar abogados o servicios jurídicos, la representación del Estado y el trabajo pro bono, entre otras cosas.</li> </ul>

Tipo de servicio	Posibles servicios y entidades	Cuestiones que se deben tener en cuenta
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas primarias y secundarias</li> <li>• Universidades</li> <li>• Escuelas y cursos nocturnos</li> <li>• Cursos de preparación para la vida</li> <li>• Cursos de idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante tener en cuenta las tasas de los cursos y los exámenes, así como el costo del equipo y el transporte (libros, uniformes, material escolar).</li> </ul>
Atención infantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de guardería</li> <li>• Cuidado de niños a domicilio</li> <li>• Actividades sociales y educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopile información sobre los costos promedios y la disponibilidad de los servicios.</li> </ul>

## Dimensión psicosocial

Tipo de servicio	Posibles servicios y entidades	Cuestiones que se deben tener en cuenta
Servicios psicosociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de apoyo entre pares</li> <li>• Grupos religiosos y congregaciones</li> <li>• Grupos o asociaciones deportivos</li> <li>• Asociaciones socioculturales</li> <li>• Grupos de teatro</li> <li>• Grupos de danza</li> <li>• Grupos de música</li> <li>• Asociaciones de migrantes</li> </ul>	
Servicios psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de psicología clínica</li> <li>• Centros de asesoramiento (públicos, privados y religiosos)</li> <li>• Líneas telefónicas directas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considere la posibilidad de contactar con asociaciones de psicólogos y asesores, si las hay.</li> </ul>
Servicios psiquiátricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitales, clínicas y especialistas en psiquiatría (públicos y privados)</li> <li>• Unidades, servicios y pabellones de psiquiatría en hospitales generales</li> <li>• Servicios de atención primaria de la salud capaces de proporcionar atención psiquiátrica de primera línea</li> <li>• Farmacias que venden y distribuyen medicamentos psicotrópicos</li> <li>• Centros de rehabilitación para toxicómanos (drogas y otras sustancias)</li> <li>• Línea telefónica directa contra el suicidio</li> <li>• Albergues para personas con necesidades especiales, discapacidad o trastornos mentales graves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos servicios deben evaluarse conjuntamente con la información recopilada sobre los servicios de salud en general.</li> </ul>

## Anexo 9: Ejemplos de perfiles de personal para programas de reintegración

Perfil	Descripción
<b>Coordinador/ Gestor de programas</b>	<p>Mantiene un estrecho contacto con los asociados del ámbito de la reintegración (incluidos, cuando procede, los países de acogida) y supervisa el programa de reintegración en los niveles individual, comunitario y estructural, introduciendo cambios en función de las reacciones y sugerencias de los beneficiarios y los interlocutores y asegurándose de que el programa se ajuste a estrategias de migración más amplias. Deben tener experiencia en gestión de proyectos y comprender cabalmente el retorno y la reintegración.</p> <p>Dependiendo del tamaño del programa de reintegración, puede haber un coordinador nacional general y varios coordinadores locales en el ámbito regional.</p>
<b>Gestor de casos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja directamente con las personas que retornan, a quienes asesora y deriva a servicios de apoyo adaptados y adecuados; documenta el proceso de reintegración; y colabora con proveedores de servicios y oficiales de diferentes sectores. Los gestores de casos también coordinan los programas en el nivel comunitario en colaboración con otros puntos focales (comunicaciones, protección, o supervisión y evaluación), cuando procede.</li> <li>• Idealmente, debe haber varios gestores de casos con diferentes ámbitos de especialidad para poder crear un equipo multidisciplinar, conforme a lo establecido en el programa de reintegración, y todos ellos deben estar presentes en diferentes zonas de retorno. El equipo puede estar formado por:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores de casos en los países de acogida que funcionan como enlace entre las personas que retornan y sus respectivos países de origen.</li> <li>• Un miembro con experiencia en activación económica, servicios de empleo público o programas de medios de vida que preste asistencia en el desarrollo de iniciativas de reintegración en los niveles individual y comunitario y la vinculación de las personas que retornan con las iniciativas económicas existentes más pertinentes.</li> <li>• Un miembro con experiencia en trabajo social que actualice periódicamente la información sobre los servicios, mantenga un estrecho contacto con los proveedores de servicios existentes en los ámbitos local y nacional y ponga en práctica los mecanismos de derivación establecidos.</li> <li>• Un miembro con experiencia en psicología clínica u orientación psicológica o asesoramiento en trabajo social para desarrollar iniciativas de reintegración psicosocial en los niveles individual y comunitario. Debe ser capaz de impartir capacitación sobre primeros auxilios psicológicos y características psicológicas de la migración de retorno a todo el personal en contacto con personas que retornan.</li> </ul> </li> </ul>



<b>Punto focal de protección</b>	Presta apoyo específico a los migrantes en situación de vulnerabilidad. Debe tener experiencia en trabajo social y asesoramiento y coordinarse estrechamente con los gestores de casos y el punto focal de salud.
<b>Punto focal de comunicación, promoción y diálogo</b>	Coordina las actividades de comunicación con las comunidades y establece y aplica una estrategia de comunicación con las personas que tal vez retornen a su país de origen y todos los interlocutores interesados. Debe tener experiencia en el ámbito de las comunicaciones y una comprensión cabal de las costumbres y las normas locales.
<b>Punto focal de salud</b>	<p>Este experto médico establece mecanismos de derivación a proveedores de atención médica y presta asistencia a las personas que retornan y presentan necesidades relacionadas con su salud.</p> <p>El punto focal de salud debe poseer un título de medicina general, interna o emergencias expedido por una institución académica acreditada. Conviene que también posea formación en salud ocupacional.</p>
<b>Especialista en supervisión y evaluación (o equipo)</b>	<p>Presta asistencia para el establecimiento de mecanismos de supervisión de personas que retornan y familias, así como de actividades comunitarias e intervenciones estructurales. Realiza visitas de supervisión periódicas y vela por que los datos recopilados sean analizados y utilizados para mejorar la eficacia de los programas.</p> <p>El especialista en supervisión y evaluación debe tener experiencia en el desarrollo, la implementación y la coordinación de actividades de supervisión y evaluación y programas de investigación.</p>
<b>Personal de adquisiciones, finanzas y administración</b>	El personal de apoyo es fundamental para el correcto funcionamiento del programa de reintegración. Los miembros del personal de apoyo deben comprender los fundamentos de los programas de reintegración o recibir capacitación al respecto y, si el puesto lo requiere, estar capacitados para interactuar con las personas que retornan, en particular sobre cuestiones de confidencialidad y principios de protección de datos.

## Anexo 10: Términos fundamentales incluidos en el manual

<b>Análisis de la situación</b>	Un análisis de la situación en el país de origen ofrece una descripción detallada del contexto y las tendencias de retorno y reintegración y del marco normativo más amplio.
<b>Asesoramiento</b>	Interacción y relación, basadas en la comunicación, cuyo objetivo es ayudar y facultar a una persona para que afronte un problema. Hace que la persona tome conciencia de las cuestiones en juego y aumenta su capacidad para evaluar opciones y tomar decisiones informadas. Por consiguiente, no se trata simplemente de "conversar" con la persona interesada, como suelen hacer familiares y amigos cuando abordan un problema. Consulte el capítulo 3 para obtener más información.
<b>Comunidad</b>	Grupo de personas que interactúan frecuentemente unas con otras, en un territorio geográfico específico, y tienden a compartir valores, creencias y actitudes comunes.
<b>Dimensión económica de la reintegración</b>	Abarca los aspectos de la reintegración que contribuyen a la reincorporación en la vida económica y la obtención de medios de vida sostenibles.
<b>Dimensión psicosocial de la reintegración</b>	Engloba la reinserción de los migrantes en redes de apoyo personal (amigos, familiares, vecinos) y estructuras de la sociedad civil (asociaciones, grupos de autoayuda y otras organizaciones). También comprende la reasimilación de los valores, el modo de vida, el idioma, los principios morales y las tradiciones de la sociedad del país de origen.
<b>Dimensión social de la reintegración</b>	Comprende el acceso de los migrantes a servicios e infraestructuras públicos en su país de origen, entre otros, a atención de la salud, educación, vivienda, justicia y programas de protección social.
<b>Enfoque integrado en materia de reintegración</b>	Método de trabajo que se apoya en la premisa de que el proceso de reintegración, complejo y pluridimensional, requiere un planteamiento holístico y basado en las necesidades que tenga en cuenta los diversos factores que pueden influir en la reintegración, en particular las dimensiones económica, social y psicosocial, a fin de responder a las necesidades de las personas que retornan y las comunidades de retorno de una manera mutuamente beneficiosa, y aborde los factores estructurales en juego.
<b>Gestión de casos</b>	La gestión de casos es una práctica estándar de trabajo social utilizada para ayudar a los beneficiarios a satisfacer sus necesidades cuando existe una gran variedad de proveedores que prestan servicios. En el contexto del retorno y la reintegración, la gestión de casos puede ayudar a las personas que retornan y sus familias a lidiar con los servicios de asistencia, que suelen estar fragmentados.

<b>Migrantes en situación de vulnerabilidad</b>	Migrantes que no pueden gozar de manera efectiva de sus derechos humanos, que corren un mayor riesgo de sufrir violaciones y abusos, y que, por consiguiente, tienen derecho a reclamar una mayor protección a los garantes de derechos. Las situaciones de vulnerabilidad a las que se enfrentan los migrantes surgen de diversos factores que pueden converger o coexistir simultáneamente, influirse y exacerbarse mutuamente y también evolucionar y variar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias <sup>71</sup> .
<b>Migrantes vulnerables a situaciones de violencia, explotación y abuso</b>	Migrante o grupo de migrantes con una capacidad limitada para evitar situaciones de violencia, explotación o abuso, combatirlas, hacerles frente o recuperarse en un contexto de migración, debido a la particular interacción entre las características y condiciones personales, domésticas y familiares, comunitarias y estructurales.
<b>Movilización comunitaria</b>	La movilización comunitaria tiene por objeto impulsar la inclusividad y una actitud positiva respecto de la reintegración de las personas que retornan utilizando mecanismos para contrarrestar la estigmatización. Se trata de una labor de sensibilización en la que los miembros de la comunidad y los grupos u organizaciones comunitarios planifican y llevan a cabo actividades participativas para mejorar determinadas situaciones, ya sea por iniciativa propia o animados por terceros. Entre otras, se incluyen actividades como la concienciación y la creación de compromisos; el análisis de las creencias, actitudes y prácticas actuales de los miembros de la comunidad; la determinación del modo óptimo de superar retos, aplicar planes y supervisar el progreso realizado; y la evaluación de los resultados.
<b>Perfil comunitario</b>	Los perfiles comunitarios ayudan a la organización encargada de la reintegración a comprender de qué manera las actividades de reintegración pueden servir para apoyar a las personas que retornan y las comunidades de retorno y cómo el proceso de reintegración afecta a las comunidades.
<b>Persona que retorna</b>	Generalmente se define como aquella persona que regresa a su lugar de origen, independientemente de la duración de su ausencia o la modalidad de retorno. A los fines del presente manual, una persona que retorna es un migrante que no puede o no quiere permanecer en el país de acogida o tránsito y regresa a su país de origen.
<b>Plan de reintegración</b>	Un plan de reintegración es una herramienta que las personas que retornan pueden utilizar para determinar los objetivos de su proceso de reintegración y decidir, con la ayuda de un gestor de casos, qué apoyo necesitan y cómo lo recibirán. El plan se elabora reuniendo información sobre las competencias, las necesidades y las motivaciones de la persona y el contexto de retorno, en particular las dificultades, las oportunidades y los servicios disponibles.

71 OIM, *Glossary on Migration*, 2019.

Programas de retorno voluntario asistido y reintegración	Apoyo administrativo, logístico y financiero, incluida la asistencia para la reintegración, que se presta a los migrantes que no pueden o no desean permanecer en el país de acogida o de tránsito y deciden regresar a su país de origen <sup>72</sup> .
Recopilación de información sobre los servicios	La recopilación de información sobre los servicios consiste en localizar y crear un registro de todos los proveedores y servicios de una región geográfica determinada de manera sistemática. Se trata de detallar qué servicios locales están disponibles para la población local y las personas que retornan, qué criterios se aplican para acceder a ellos, quiénes prestan esos servicios, qué calidad se ofrece y qué riesgos se asocian con el acceso a los servicios.
Recopilación de información sobre los interlocutores	La recopilación de información sobre los interlocutores permite realizar una evaluación amplia de las capacidades, necesidades, voluntades y posibilidades de asociación de los diferentes interlocutores presentes en los niveles nacional y local.
Reintegración sostenible	La reintegración puede considerarse sostenible cuando las personas que retornan han alcanzado un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social dentro de su comunidad y bienestar psicosocial que les permite hacer frente a los factores que las empujan a migrar o volver a migrar. Cuando se logra una reintegración sostenible, los migrantes que retornan pueden transformar sus futuras decisiones de migrar en una cuestión de elección y no de necesidad <sup>73</sup> .
Reintegración	Proceso que permite a las personas restablecer las relaciones económicas, sociales y psicosociales necesarias para preservar su vida, sus medios de vida y su dignidad y lograr integrarse en la vida cívica.
Retorno	En sentido general, el retorno es el acto o proceso de volver o ser devuelto al punto de partida. También se asocia frecuentemente con el regreso a la cultura, la familia y el hogar propios.
Salud	Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), "[l]a salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" e incluye "[e]l goce del grado máximo de [...] derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social" <sup>74</sup> .

72 En el contexto de la migración, el término "país de origen" se entiende como "país de nacionalidad o anterior residencia habitual de una persona o grupo de personas que han migrado al extranjero, independientemente de si lo hacen de forma regular o irregular" (versión provisional en español del nuevo glosario sobre migración de la OIM (Glosario de la OIM sobre Migración (2019)).

73 Esta definición implica la ausencia de una correlación directa entre una reintegración exitosa y un nuevo proceso de migración tras el retorno. La opción de volver a migrar es posible independientemente de que la reintegración dé buenos resultados, coseche un éxito parcial o no prospere. Sin embargo, es probable que las personas que retornan no se reintegren si se encuentran en situaciones en las que consideran necesario volver a migrar o su supervivencia y bienestar físico o socioeconómico dependen de un familiar en el extranjero.

74 OMS, "Duodécimo Programa General de Trabajo" (Ginebra, 2014)

<p>Salud mental</p>	<p>"[...] estado de bienestar en el cual un individuo se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a su comunidad"<sup>75</sup>.</p> <p>La salud mental no solo consiste en la ausencia de trastornos mentales, sino también en un estado general de bienestar. Los migrantes que retornan a su país de origen tienen más dificultades para alcanzar este estado. Cuando la definición se analiza y se aplica al caso de los migrantes que retornan, cabe asumir que estas personas no pudieron desarrollar todo su potencial en su país de origen y ello, entre otras cosas, motivó su migración. Sin embargo, no todos los retornos se deben al fracaso del proyecto de migración; los migrantes regresan a su país de origen por diversas razones, a veces simplemente porque consideran que su experiencia migratoria ha concluido. Quienes regresan tras el fracaso de su proyecto de migración y la imposibilidad de desarrollar su potencial en el país de acogida lo hacen por diferentes razones. El sentimiento de pertenencia a diferentes comunidades y culturas, sea cual sea la razón por la que el migrante decide retornar, se potencia y coexiste. Los migrantes se sienten pertenecientes a la comunidad de origen, la comunidad de migrantes y la comunidad de acogida en el país de migración, todas ellas con diferentes expectativas y fuerzas de inclusión y exclusión. Asimismo, el ciclo migratorio puede haberse acompañado de factores de estrés anormales: travesías peligrosas, experiencias traumáticas, explotación y rechazo. Estos y otros factores explican por qué la migración de retorno puede afectar a la salud mental de los migrantes, según la definición de la OMS.</p>
<p>Sistema (o mecanismo) de derivación</p>	<p>Proceso de cooperación entre múltiples interlocutores para prestar asistencia para la reintegración a las personas que retornan. Se trata de un mecanismo eficaz para coordinar las actividades de los organismos gubernamentales y los proveedores de servicios pertinentes (servicios privados y públicos de empleo, institutos de educación y formación técnica y profesional, centros de apoyo para el desarrollo empresarial, centros educativos, proveedores de atención de la salud, organizaciones de la sociedad civil, entre otros) y asegurar el correcto funcionamiento del programa de reintegración entre interlocutores nacionales y locales.</p>
<p>Violencia de género</p>	<p>Término amplio que abarca cualquier acto pernicioso cometido contra una persona sobre la base de las diferencias de género determinadas por la sociedad, que se traduce en daños físicos o mentales o sufrimiento, amenazas, coerción y otras formas de privación de la libertad.</p>

75 OMS, *Promoción de la salud mental: Conceptos, evidencia emergente, práctica* (Ginebra, 2004).

## Anexo 11: Documento de orientación para incorporar consideraciones ambientales y climáticas en los programas de reintegración

### Ideas principales

- La integración de consideraciones ambientales en los programas de reintegración es un área de trabajo emergente pero prometedora, que requiere mayor atención. El aumento de la degradación ambiental y la exposición a las amenazas naturales en muchas zonas de retorno puede, de hecho, amenazar el proceso de reintegración.
- La reintegración ambientalmente sostenible puede crear muchas oportunidades para los migrantes retornados<sup>76</sup> y sus comunidades, especialmente los jóvenes, en sectores verdes que contribuyen a la resiliencia y a la adaptación a los impactos del cambio climático en los lugares de retorno.
- Al contribuir a la adaptación al cambio climático en los territorios de retorno, estas oportunidades también contribuyen a la mitigación de los impulsores ambientales de la migración y a fortalecer la cohesión social.
- Para ser sostenibles, los programas de reintegración que integran dimensiones ambientales deben adoptar un enfoque participativo e involucrar a una amplia gama de actores especializados públicos y privados.



Formuladores de políticas



Desarrolladores y jefes de programas



Gobiernos locales



Socios implementadores



Proveedores de servicios



Administradores de casos y otro personal

### Introducción

#### La importancia de transversalizar cuestiones ambientales y climáticas en la programación de la reintegración

Existe una conciencia cada vez mayor del papel que juegan los factores ambientales – en conjunción con otros factores – al impulsar la migración, y de las formas en que los impactos del cambio climático exacerban estos procesos. También se entiende que las personas que regresan, por cualquier motivo, a áreas ambientalmente degradadas o expuestas a amenazas probablemente encontrarán muy difícil restablecer medios de vida seguros, que a menudo dependen en gran medida de los recursos naturales. Estos desafíos repercuten en la sostenibilidad de la reintegración de los migrantes retornados. En consecuencia, la OIM ha comenzado a

<sup>76</sup> Se consideran en el marco de este documento los migrantes retornados como los migrantes que participan en programas de retorno voluntario asistido y reintegración, definido como el “apoyo administrativo, logístico y financiero, incluida la asistencia para la reintegración, facilitado a los migrantes que no pueden o no desean permanecer en el país de acogida o de tránsito y que deciden regresar a su país de origen” (Glosario OIM, 2019, [www.iom.int/es/terminos-fundamentales-sobre-migracion](http://www.iom.int/es/terminos-fundamentales-sobre-migracion)).

reflexionar sobre cómo conectar sus programas de reintegración con los esfuerzos de adaptación al cambio climático, reducción del riesgo de desastres y sostenibilidad ambiental<sup>77</sup>.

La transversalización de las dimensiones ambientales en los programas de reintegración es esencial para la sostenibilidad de sus resultados, tanto para los migrantes retornados como para sus comunidades. En pleno reconocimiento, la definición de la OIM de “reintegración sostenible” clarifica que:

“la reintegración puede considerarse sostenible cuando las personas que retornan han alcanzado un nivel de autosuficiencia económica, estabilidad social dentro de su comunidad y bienestar psicosocial que les permite hacer frente a los factores que las incitan a migrar (o volver a migrar). Cuando se logra una reintegración sostenible, los migrantes que retornan pueden transformar sus futuras decisiones de migrar en una cuestión de elección y no de necesidad.”

Para ello, es fundamental minimizar los impactos ambientales de las operaciones de reintegración, pero también contribuir durante todo el proceso de reintegración a la implementación de prácticas sostenibles (en el sector agrícola, por ejemplo) en las comunidades de retorno. Estos objetivos pueden perseguirse mediante la participación de los migrantes retornados en el desarrollo de actividades y su empleo en sectores que contribuyan a la gestión sostenible de los ecosistemas, la conservación de los recursos naturales, la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres, y otros.

Este enfoque ofrece muchos beneficios: se pueden crear empleos verdes<sup>78</sup> en cualquier país, independientemente de su nivel de desarrollo económico, tanto en áreas urbanas como rurales, en todos los sectores (agricultura, servicios, industria) y con la participación de empresarios y empresas privadas, autoridades, ONGs, los propios migrantes retornados y miembros de sus comunidades. Al crear oportunidades que benefician tanto a los migrantes retornados como a sus comunidades, este enfoque promueve la reintegración de los migrantes como una estrategia para abordar algunos de los desafíos ambientales, incluido el clima, en las áreas de retorno. Como resultado, puede ayudar a abordar los factores que podrían obligar a las personas a (re)emigrar fuera de estas áreas. Por último, estos programas sostenibles de reintegración empoderan a los migrantes retornados y promueven una percepción más positiva de su regreso y presencia en las comunidades, contribuyendo a la construcción de cohesión social y a la prevención o gestión de posibles tensiones.

La exploración de oportunidades para integrar las dimensiones ambientales en las actividades de reintegración también representa una respuesta innovadora a los compromisos políticos internacionales para abordar los impulsores ambientales de la migración, como los que se establecieron en el Acuerdo de París de 2015 y el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular en 2018. Puede contribuir, en particular, a cumplir los objetivos 2 (“Minimizar los factores adversos y estructurales que obligan a las personas a abandonar su país de origen” que contiene una sección específica sobre “desastres naturales, efectos adversos del cambio climático y degradación ambiental”) y 5 (“Aumentar la disponibilidad y flexibilidad de las vías de migración regular”) del Pacto Mundial sobre Migración. También ayuda a alcanzar el objetivo 21 del Pacto Mundial sobre Migración que promueve la reintegración, el retorno y la admisión sostenibles (“Colaborar para facilitar el regreso y la readmisión en condiciones de seguridad y dignidad, así como la reintegración

77 Por ejemplo, la OIM organizó un taller los días 3 y 4 de julio de 2019 en Rabat, Marruecos, para discutir sobre oportunidades de reintegración ambientalmente sostenible y resiliente al clima para los migrantes de retorno.

78 La OIT define los empleos verdes como “empleos decentes que contribuyen a preservar y restaurar el medio ambiente ya sea en los sectores tradicionales como la manufactura o la construcción o en nuevos sectores emergentes como las energías renovables y la eficiencia energética.” Página: ¿Qué es un empleo verde? (Consultada en octubre de 2020). [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_325253/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang-es/index.htm).

sostenible”). La orientación proporcionada en el presente documento también está alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres<sup>79</sup>. Las directrices también responden a los llamamientos de los Estados<sup>80</sup> para mejorar la cooperación en materia de reintegración sostenible.

## Objetivo y alcance de este anexo

Este documento de orientación tiene como objetivo fomentar la reflexión y las iniciativas para comprender mejor las oportunidades y los desafíos asociados con la inclusión de las dimensiones ambientales en los programas de reintegración. También tiene como objetivo guiar a los profesionales y tomadores de decisiones en el diseño e implementación de programas de reintegración que incluyan de manera integral las perspectivas ambientales, un área de trabajo y de enfoque emergente, para la cual existen pocos ejemplos de actividades o herramientas disponibles.

En todo el mundo, las zonas de retorno de los migrantes se enfrentan a numerosos desafíos ambientales y climáticos, como pueden ser la degradación de la tierra, la escasez de agua, la contaminación o los fenómenos extremos. El retorno de los migrantes puede exacerbar potencialmente la presión sobre recursos limitados y ecosistemas frágiles y, por lo tanto, puede ser considerado como indeseable por las comunidades. Por lo tanto, avanzar programas de reintegración que contribuyan a desarrollar la resiliencia a los desafíos ambientales que enfrentan las comunidades es esencial, tanto para garantizar la sostenibilidad de los resultados de la reintegración como para apoyar prácticas ambientales y sociales más sostenibles para toda la comunidad.

Este documento debe considerarse como una herramienta básica de concientización y orientación para las partes interesadas involucradas en actividades de reintegración, y como la base para futuros esfuerzos hacia directrices consolidadas de desarrollo e implementación de programas de reintegración ambientalmente sostenibles, en cooperación con especialistas en sostenibilidad. Se compone de sugerencias a nivel de políticas y programas relacionadas con perspectivas ambientales que resultan importantes para los programas de reintegración, pero no entra en detalle sobre los programas de reintegración en general (como la evaluación, el asesoramiento y la gestión de casos de retornos individuales, el apoyo psicosocial, y otros). Los lectores deben consultar los módulos correspondientes del Manual sobre Reintegración para este tipo de información. Este documento también complementará, en lugar de reemplazar, la evaluación ambiental tradicional de las propuestas de proyectos (o la evaluación de impacto ambiental cuando sea pertinente).

Al elaborar este documento de orientación, la OIM se basa en su situación única de organización con amplia experiencia tanto en programas de reintegración como en los vínculos entre la migración y el medio ambiente. La OIM ha estado diseñando, ofreciendo y apoyando retorno voluntario asistido y reintegración en todo el mundo durante los últimos 40 años. También ha estado a la vanguardia de los esfuerzos por llevar la migración ambiental al centro de las preocupaciones internacionales, regionales y nacionales. A partir de

79 En particular la prioridad 2, “Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres para gestionar dicho riesgo”, la prioridad 3 “Invertir en la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia” y la prioridad 4 “Aumentar la preparación para casos de desastre a fin de dar una respuesta eficaz y “reconstruir mejor” en los ámbitos de la recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción”. El Marco de Sendai reconoce específicamente el papel de los migrantes en la RDD: “los migrantes contribuyen a la resiliencia de las comunidades y sociedades y sus conocimientos, aptitudes y capacidades pueden ser de utilidad en el diseño y la aplicación de las medidas de reducción del riesgo de desastres”.

80 Por ejemplo, los compromisos asumidos por la UE y los Estados africanos en la Cumbre de La Valeta sobre migración (2015) para “mejorar la cooperación sobre el retorno y la reintegración sostenibles” y “abordar las causas fundamentales de la migración irregular y el desplazamiento forzado como resultado de la fragilidad e inseguridad del Estado, así como de (...) tendencias ambientales”.



las actividades de investigación que se remontan a la década de 1990, estos esfuerzos se ampliaron de 2007 en adelante, en respuesta a una solicitud de los Estados Miembros de ampliar la labor de la Organización en esta esfera, incluyendo en relación con el cambio climático<sup>81</sup>.

## Estructura del anexo

Este documento de orientación respalda el enfoque integrado de la OIM para la reintegración y, por lo tanto, debe leerse en conjunto con las directrices más amplias sobre reintegración contenidas en los módulos principales del Manual sobre Reintegración. De este modo, sigue la misma estructura, proponiendo una lista de verificación, o un conjunto de preguntas orientadoras, para cada nivel en el que se ofrece asistencia a la reintegración - individual, comunitaria, estructural - y una sección de seguimiento y evaluación. Las listas de verificación deberían ayudar a incorporar consideraciones ambientales e identificar oportunidades en cada nivel, como el apoyo a los migrantes retornados para la creación de empresas o la capacitación en sectores de la economía verde (nivel individual), el desarrollo de proyectos comunitarios que involucren tanto a los migrantes retornados como a los miembros de la comunidad y que busquen mejorar la resiliencia y estabilidad de la zona meta (nivel comunitario), o la sensibilización de las autoridades locales y nacionales y la promoción de asociaciones público-privadas para crear un entorno propicio para programas de reintegración sostenible (nivel estructural). Cada sección también incluirá estudios de caso de actividades que involucren a los migrantes retornados y sus comunidades que han sido, o podrían ser, integradas en programas de reintegración, para mejorar la sostenibilidad de sus resultados.

## Publico meta

Este documento está dirigido a todas las partes interesadas implicadas en políticas y programas de reintegración, como pueden ser las autoridades nacionales y locales (incluidos los ministerios y organismos técnicos), las instituciones de educación y formación técnica profesional, las agencias de desarrollo, los donantes, las ONG, las organizaciones internacionales, los especialistas en adaptación al cambio climático y en reducción del riesgo de desastres y los expertos en medios de vida. La orientación que proporciona es de particular importancia para el personal de las organizaciones responsables de desarrollar y ejecutar programas de reintegración (principal organización encargada de la reintegración)<sup>82</sup>, así como para los desarrolladores de proyectos y programas, el personal de gestión de programas y los especialistas en monitoreo y evaluación.

## Nivel individual

Esta sección proporciona orientaciones sobre cómo integrar las consideraciones ambientales en las actividades que apoyan directamente a los migrantes retornados a nivel individual y a sus familias, especialmente a través del proceso de asesoramiento. Se proporcionan ejemplos de preguntas para cada paso del proceso de reintegración.

A nivel individual, los migrantes retornados deben ser informados sobre consideraciones ambientales en el momento de decidir su plan de reintegración y los administradores de casos deben poder derivarlos a

81 Como parte de la Visión Estratégica 2019-2024 del Director General de la OIM, y en respuesta a la solicitud de los Estados Miembros de que la OIM invierta en comprender y responder a los impulsores emergentes de la migración, en particular la degradación ambiental y el cambio climático, la OIM está desarrollando una estrategia institucional sobre migración, medio ambiente y cambio climático.

82 Según el país, la principal organización encargada de la reintegración puede ser una institución nacional pública (un ministerio, por ejemplo), una organización internacional (como la OIM) o una ONG.

programas de formación, empleos e iniciativas que tomen en cuenta estas consideraciones. Debe enfatizarse a los migrantes en retorno que, por ejemplo, es probable que los empleos verdes se encuentren en sectores en crecimiento y, por lo tanto, brinden oportunidades de empleo e ingresos a largo plazo.

Esta sección se concentra principalmente en la dimensión económica del enfoque integrado de la reintegración, considerando tres áreas centrales:

- Apoyo al desarrollo empresarial (“iniciativa empresarial verde”);
- Acceso a la formación; y
- Inserción de los migrantes retornados en el mercado laboral.

### Sesiones de asesoramiento

- ¿El administrador de caso de reintegración ha proporcionado información adecuada al migrante en retorno sobre los desafíos ambientales, los riesgos y las oportunidades en las áreas de reintegración?
- ¿Se ha informado al migrante en retorno sobre oportunidades de empleo, formación y negocios en los sectores de la economía verde (energías renovables, agricultura sostenible y otros)<sup>83</sup>?
  - *Cuando las condiciones lo permitan, dicha información debe proporcionarse antes de la salida del país de destino, como parte del asesoramiento previo a la salida e incluirse en las fichas de información sobre los países de retorno.*

### Evaluación de competencias

- ¿El migrante que retorna ya posee competencias o calificaciones y conocimientos en los sectores de economía verde (agroforestería, eficiencia energética, gestión de residuos, construcción ecológica, reciclaje, restauración de ecosistemas), adaptación al cambio climático (ACC) o reducción del riesgo de desastres (RRD)?
  - *El migrante que retorna debe ser principalmente orientado/a hacia sectores en los que ya posee competencias o expresa interés en formarse.*
- ¿Hay opciones de créditos disponibles para el migrante que retorna en este tipo de actividades?

### Evaluación de las redes personales

- ¿El migrante que retorna ya tiene contactos existentes, redes personales (familiares, amigos, parientes) que trabajen en los sectores de economía verde, ACC o RRD en el área de retorno?

### Evaluación de riesgos y salud

- ¿Presenta el retornado condiciones de salud adecuadas para trabajar en los sectores de economía verde, ACC y RRD, especialmente si el empleo requiere esfuerzo físico (como en el sector agrícola o la construcción)?

<sup>83</sup> Ver la definición de la OIM de “empleos verdes” en la nota 2. La economía verde se define más generalmente por ONU Medio Ambiente como de bajo carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva.

### Planificación y seguimiento de la reintegración

- ¿La cuadrícula de viabilidad utilizada por el administrador de casos para apoyar al migrante que retorna a diseñar un plan de reintegración individual integra criterios ambientales?
  - *La cuadrícula de viabilidad debe incluir al menos una oportunidad comercial relacionada con el medio ambiente, pero también criterios ambientales para garantizar que el plan de reintegración no tenga consecuencias ambientales negativas y que las empresas creadas no estén sujetas a riesgos ambientales elevados, como escasez de recursos naturales, riesgo de desastres o impactos adversos del cambio climático.*

### Asistencia para la reintegración económica y social

- ¿La capacitación en proyectos de desarrollo empresarial incluye un módulo sobre desafíos y oportunidades ambientales adaptado al área de retorno, así como información sobre oportunidades para la creación de empresas en los sectores de economía verde, ACC y RRD?
- ¿Se facilita el acceso a formación técnica y profesional relevante (y el apoyo financiero necesario para seguir dicha formación) para proporcionar a los migrantes que retornan las habilidades necesarias para participar en empleos o emprendimientos verdes?
- ¿La principal organización encargada de la reintegración ha establecido alianzas con entidades especializadas (públicas, privadas, sectores de voluntariado) para apoyar el emprendimiento verde (por ejemplo, reducir el consumo de energía y materias primas, limitar las emisiones de gases de efecto invernadero, evaluar la demanda del mercado de productos o servicios verdes, identificar oportunidades de financiamiento verdes, desarrollar prácticas agrícolas sostenibles, minimizar los desechos y la contaminación, estrategias verdes para empresas, y otros)?
- En comunidades donde ya existen oportunidades de negocio en ámbitos relacionados con el medio ambiente, ¿puede el administrador de casos proponer la inserción del migrante que retorna en ellas, para evitar la duplicación de proyectos y favorecer la cohesión social?
  - *El proyecto de reintegración seleccionado también debe someterse a una herramienta de evaluación ambiental<sup>84</sup>.*
  - *Señalar que la inserción en una empresa existente solo debe buscarse si no perpetúa posibles barreras sociales al acceso, como dinámicas basadas en la etnia.*

84 También se pueden encontrar ejemplos de preguntas de evaluación ambiental al final de cada módulo del Manual de proyectos de la OIM (segunda edición, Ginebra, 2017). Puede ser necesario o aconsejable relacionarse con y derivar a organizaciones especializadas. En algunos casos, la legislación nacional puede requerir una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) completa, pero esto suele ser el caso para proyectos a gran escala.



### Estudio de caso 1: Formación técnica respetuosa con el medio ambiente para migrantes retornados desde Marruecos

Los migrantes en Marruecos que han decidido regresar a sus países de origen, a menudo tienen que esperar unas semanas antes de su fecha de salida. Para capitalizar este período previo a la salida y ayudarlos a prepararse para su retorno, pueden acceder a dos módulos técnicos sobre transformación y artesanía como parte del Proyecto FORAS.

Estos módulos se desarrollaron como resultado de un estudio para identificar las principales oportunidades de reintegración económica en los cinco países inicialmente seleccionados (Camerún, Côte d'Ivoire, Guinea, Malí y Senegal).

Los beneficiarios de la formación en transformación y conservación de productos agrícolas adquieren habilidades en la creación de valor añadido en productos agrícolas, a través de la observación y práctica de diferentes técnicas de conservación y procesamiento. Por ejemplo, aprenden a hacer champú y otros cosméticos a base de miel, a producir mermeladas y frutas y verduras deshidratadas.

Los beneficiarios del curso de artesanía aprenden diferentes técnicas modernas y tradicionales de decoración y pintura, el uso y transformación de productos reciclados para producir pequeños objetos y la creación de pequeños muebles.

Estos módulos se complementan con un curso sobre desarrollo personal y aptitudes sociales y para la vida y otro sobre desarrollo empresarial.

Dichos cursos contribuyen al involucramiento de los beneficiarios en actividades generadoras de ingresos que son respetuosas con el medio ambiente. También pueden utilizarse para concienciar sobre la importancia de proteger el medio ambiente para que las actividades de las que puedan depender sus medios de vida sean sostenibles.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Realizar un análisis para identificar áreas prometedoras de actividades económicas amigables con el medio ambiente en el país de origen.
- Coordinar las actividades de cerca entre el país anfitrión y el país de origen para aprovechar las oportunidades de capacitación disponibles en el país anfitrión que puedan beneficiar el proceso de reintegración en el país de origen.

## Nivel comunitario

Esta sección ofrece orientación sobre cómo integrar las consideraciones ambientales en proyectos a nivel comunitario<sup>85</sup>, una de las principales vías a través de las cuales los programas de reintegración pueden contribuir a desarrollar resiliencia a los desafíos ambientales en áreas de retorno. Por ejemplo, una gran ventaja de la creación de empleos verdes a nivel comunitario es que generalmente no requiere mano de obra especializada y altamente calificada (la construcción de infraestructura básica de riego, estabilización básica de taludes o infraestructura de conservación del suelo) por lo que son fácilmente accesibles para migrantes retornados y miembros de la comunidad local con formación básica. Al contribuir al acceso a largo plazo a los recursos naturales o aumentar la resiliencia ante los impactos del cambio climático y las amenazas naturales, los proyectos de reintegración con una dimensión ambiental también ayudan a fortalecer la estabilidad social y la cohesión de la comunidad.

Más allá de las contribuciones técnicas de los migrantes retornados a proyectos comunitarios, hacer pleno uso de sus competencias también puede contribuir a la mitigación de las percepciones potencialmente negativas de los migrantes que retornan como “migrantes fallidos” y abordar así la dimensión psicosocial y de cohesión social de la reintegración.

Dichos proyectos pueden cubrir diferentes áreas de intervención, tales como:

- *Mejorar el acceso a un suministro sostenible de agua y energía para el consumo doméstico*, por ejemplo, mediante la rehabilitación o construcción de canales de riego o un proyecto forestal comunitario que garantice el suministro sostenible de leña.
- *Reducir el riesgo de desastres*, por ejemplo, mediante la construcción de infraestructura básica de prevención de inundaciones, como diques y sistemas de drenaje, o el fortalecimiento de edificios para hacerlos más resistentes a tormentas o terremotos.
- *Reducir los desechos y la contaminación*, mediante, por ejemplo, programas de sensibilización, programas de reciclaje y gestión de desechos.
- *Rehabilitación de tierras agrícolas mediante la conservación del suelo, prácticas de gestión sostenible del agua y reforestación*, por ejemplo, mediante planes agroforestales, plantación comunitaria de árboles o construcción de presas de contención.

Si tales proyectos ya existen en el área de retorno, considerar colaboraciones con las organizaciones que los implementan puede reducir en gran medida los costos y la supervisión.

Sin embargo, la integración de un componente de reintegración en proyectos en curso también puede plantear desafíos, relacionados con la adecuación de las competencias y motivaciones de los migrantes que retornan con las necesidades de los proyectos locales y la aceptación de las comunidades locales para la integración de los migrantes que retornan. Si estos desafíos se abordan adecuadamente (por ejemplo, mediante la formación, la sensibilización o la adaptación del proyecto), estos enfoques también pueden contribuir a la cohesión social.

<sup>85</sup> El término “comunidad” se define como “un número de personas que interactúan regularmente entre ellas, dentro de un territorio geográfico específico, y que tienden a compartir valores, creencias y actitudes comunes” Manual de la OIM sobre Protección y Asistencia a Migrantes Vulnerables a Violencia, Explotación y Abuso, 2019, traducido.

Para brindar el mayor apoyo y aporte posible, las iniciativas a nivel comunitario deben considerar los siguientes elementos:

### **Definición e implicación de la comunidad**

- ¿La principal organización encargada de la reintegración ha informado a las comunidades y autoridades locales sobre el proyecto?
- ¿La principal organización encargada de la reintegración ha establecido una coordinación cercana con las comunidades y autoridades locales para involucrarlas en el proyecto, evitar la duplicación de empresas e iniciativas existentes y asegurar la aceptación y apropiación local de nuevas empresas que involucren a los migrantes que retornan?
- ¿El proyecto crea oportunidades (de empleo) tanto para los migrantes que retornan como para los miembros de la comunidad y, por lo tanto, contribuye al desarrollo económico de toda la comunidad y promueve la cohesión social?
- ¿Se abordan los desafíos y oportunidades ambientales relacionados con el proyecto durante los grupos focales para garantizar que quienes participan en el proyecto estén sensibilizados y los conozcan?
- ¿Se tienen en cuenta los conocimientos tradicionales y las buenas prácticas de la comunidad a nivel de sostenibilidad para diseñar el proyecto de reintegración?

### **Evaluaciones comunitarias y proyectos**

- ¿Cuáles son los principales desafíos ambientales identificados en y por la comunidad de retorno?
- ¿Cuáles son las amenazas naturales que enfrenta la comunidad con más frecuencia? ¿De qué medidas dispone actualmente la comunidad para reducir los riesgos y hacer frente a los impactos de tales amenazas?
- ¿Cómo se espera que cambie el perfil de amenazas de la comunidad en el futuro?
- ¿Cuál es la disponibilidad local de recursos naturales y cuáles son los desafíos que enfrenta la comunidad?
- ¿El territorio ya está experimentando tensiones o conflictos intracomunitarios o entre comunidades, incluyendo los relacionados con el acceso a los recursos naturales?
- ¿Se han involucrado las partes interesadas locales y nacionales pertinentes, incluidos los expertos y autoridades en gestión ambiental, reducción del riesgo de desastres y adaptación, en las evaluaciones de la comunidad como parte del diseño de los programas de reintegración?
- ¿Se incluyen los desafíos y oportunidades ambientales clave en la cuadrícula de viabilidad utilizada para seleccionar proyectos de reintegración (com ejemplo, ver el Anexo 5 del Manual de Reintegración de la OIM, 2019)?
  - *Los desafíos y oportunidades ambientales deben incluirse en la cuadrícula de viabilidad para garantizar que el proyecto de reintegración no tenga consecuencias ambientales negativas y no esté sujeto a riesgos ambientales significativos debido, por ejemplo, a la escasez de recursos naturales, amenazas naturales y desastres o impactos adversos del cambio climático.*

### Asistencia a la reintegración a nivel comunitario

- ¿El diseño del proyecto tiene en cuenta las competencias que los migrantes que retornan y los miembros de la comunidad local pueden tener (o carecer) para abordar los desafíos ambientales?
- ¿Cuáles son las brechas de conocimientos y competencias, y las necesidades de capacitación relacionadas, a nivel comunitario en temas como la producción y el consumo de energía, la agroecología o la gestión del agua?
- ¿Hay otros proyectos comunitarios con un enfoque de sostenibilidad ambiental en curso en el área de retorno? Si es el caso, ¿se puede considerar la inclusión de los migrantes que retornan en estos proyectos?



#### Estudio de caso 2: Proyecto comunitario de gestión de desechos en Côte d'Ivoire

Como resultado del rápido crecimiento de la población y la urbanización, Côte d'Ivoire se enfrenta a problemas críticos de gestión de desechos, con vertederos que se encuentran fuera de los centros urbanos superpoblados. Sin un sistema de recolección y transporte, la basura a menudo se acumula en contenedores abiertos dentro de las ciudades del país. Daloa, la tercera ciudad más poblada del país, no es una excepción al empeoramiento de este problema ambiental y de salud pública.

En el marco de la Iniciativa Conjunta UE-OIM para la Protección y Reintegración de los Migrantes, la OIM se asoció con CARE International en Côte d'Ivoire para lanzar un proyecto de reintegración basado en la comunidad de 300.000 euros centrado en la limpieza de la ciudad y la gestión de residuos, con la participación de los migrantes retornados y miembros de la comunidad<sup>86</sup>.

En Daloa, se seleccionaron más de 200 personas de ambos grupos para apoyar las estructuras existentes de gestión de residuos y se equiparon con triciclos transportadores motorizados, guantes, botas y otros insumos. Estos trabajadores ahora recogen los residuos con una tarifa mensual que va desde los 1.000 francos CFA para los hogares hasta los 5.000 francos CFA para los restaurantes (1,5 a 7,5 euros).

El proyecto presenta importantes oportunidades de desarrollo: mientras que solo el 2% de la población de Daloa se ha suscrito a este servicio hasta ahora (la tarifa puede ser alta, considerando que el salario mínimo en Côte d'Ivoire es de poco más de 65.000 francos CFA), el proyecto apunta a alcanzar los 25% en el futuro cercano. Además, existen planes para acoplar la gestión de residuos con un sistema de reciclaje de residuos, generando así empleos e ingresos adicionales y ayudando a abordar desafíos medioambientales más amplios.

Más allá del impacto económico en los beneficiarios, el proyecto también tiene un impacto psicosocial significativo para los migrantes retornados. Cada uno está acompañado por un mentor de la comunidad cuya función es enseñarle nuevas competencias, para ayudarlo a adaptarse a la vida en Côte d'Ivoire. y brindarle apoyo emocional. Además, el proyecto tiene importantes impactos ambientales y de salud en las personas que viven cerca de vertederos improvisados.

<sup>86</sup> Iniciativa conjunta para la protección de los migrantes y la reintegración en el Sahel y el Lago Chad, 1 de mayo de 2017 a 30 de noviembre de 2020, financiada por la UE, implementada por la OIM.

Desde el lanzamiento del proyecto en enero de 2019, la OIM ha garantizado el seguimiento mensual de las actividades del proyecto y lo ha apoyado mediante actividades de sensibilización sobre la necesidad de gestionar los residuos en toda la ciudad.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Realizar un análisis para identificar áreas prometedoras de actividades económicas amigables con el medio ambiente en el país de origen.
- Coordinar las actividades de cerca entre el país anfitrión y el país de origen para aprovechar las oportunidades de capacitación disponibles en el país anfitrión que puedan beneficiar el proceso de reintegración en el país de origen.



### Estudio de caso 3: Proyecto piloto para agricultores que retornan a Casamance en Senegal

El pueblo de Medina Touat se encuentra en Kolda, una región afectada por el conflicto de Casamance y situada entre las zonas más pobres de Senegal. Si bien la región ha sido tradicionalmente muy fértil, ofreciendo importantes oportunidades agrícolas, el cambio climático y la degradación de los ecosistemas han agotado los suelos locales y ahora están amenazando los medios de vida de las comunidades locales que dependen principalmente de la agricultura. Para sobrevivir, las comunidades han recurrido a la deforestación ilegal - que agrava la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas - las prácticas de estabilización del suelo y la emigración. En las últimas décadas, Casamance se ha convertido en la zona de Senegal de mayor emigración. El retorno y la reintegración de los migrantes a la zona es difícil debido a la falta de oportunidades económicas locales y estructuras de apoyo para los migrantes retornados, así como a las continuas presiones ambientales.

Como parte del proyecto “Incorporación de las dimensiones ambientales en el apoyo a la reintegración para reducir los efectos del cambio climático en la migración en África occidental”, en 2019, la OIM Senegal implementó un proyecto piloto en Medina Touat para crear oportunidades económicas para los migrantes retornados que contribuyan a la gestión de los impactos del cambio climático en la región, reduciendo la presión sobre los recursos naturales y aumentando la resiliencia de las comunidades locales a través de una mayor seguridad alimentaria<sup>87</sup>.

Financiado por el gobierno de Francia, el proyecto piloto se implementó en colaboración con la ONG Trees for the Future (TREES) y tenía como objetivo informar y capacitar a un grupo seleccionado de migrantes retornados en agroforestería y técnicas agrícolas sostenibles - siguiendo el enfoque de los jardines forestales de TREES - así como en prácticas generadoras de ingresos. Los participantes asistieron a un curso en Sow Ranch, una granja de demostración situada junto a Medina Touat. Se asignaron hectáreas de tierra para establecer un perímetro agrícola donde los migrantes retornados cultivan frutas y verduras que contribuirán a la economía local y la seguridad alimentaria de toda la comunidad. Las

<sup>87</sup> <https://reliefweb.int/report/senegal/green-return-returning-migrants-rebuild-their-lives-trees-future-and-international>; [https://medium.com/@ONUmigration\\_38700/au-s%C3%A9n%C3%A9gal-les-migrants-de-retour-luttent-ensemble-contre-l'exploitation-foresti%C3%A8re-c6347cf4abc4](https://medium.com/@ONUmigration_38700/au-s%C3%A9n%C3%A9gal-les-migrants-de-retour-luttent-ensemble-contre-l'exploitation-foresti%C3%A8re-c6347cf4abc4).



actividades también ayudan a proteger el medio ambiente local al evitar la tala de bosques cercanos para obtener leña y productos alimenticios y, por lo tanto, también contribuyen a mitigar el cambio climático.

Siguiendo las expresiones de interés recibidas por parte de los miembros de la comunidad y las autoridades locales, el proyecto se ha extendido a otros grupos más allá de los migrantes retornados, adoptando un enfoque más inclusivo que contribuye cada vez más a desarrollar la cohesión social. Varias oficinas de la OIM y autoridades locales y nacionales también han manifestado su interés en reproducir estos proyectos en otras regiones de Senegal y en diferentes países.



### Consejos para obtener mejores resultados:

- Colaborar con una agencia local de expertos que pueda capacitar a los beneficiarios en técnicas agrícolas sostenibles específicas.
- Asegurar que las actividades de mitigación del cambio climático también puedan generar ingresos regulares.

## Nivel estructural

Esta sección proporciona orientación a las principales organizaciones encargadas de la reintegración sobre como integrar las consideraciones ambientales en los programas de reintegración. Las intervenciones estructurales tienen como objetivo crear las condiciones políticas, institucionales, económicas y sociales generales para una programación sostenible de la reintegración. Abarcan iniciativas que buscan asegurar la participación, el desarrollo de capacidades y la apropiación de partes interesadas clave, como autoridades nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil y actores del sector privado, y fortalecer o establecer mecanismos de coordinación para incorporar las consideraciones ambientales en los programas de reintegración.

Tales iniciativas pueden incluir:

- Iniciativas de reforestación, regeneración de pastizales o rehabilitación de manglares;
- Prácticas sostenibles de ordenación territorial y rehabilitación de tierras;
- Gestión del agua y acceso al agua;
- Infraestructura y vivienda resistentes a las amenazas y soluciones para desastres y amenazas basadas en la naturaleza.

La implicación de las autoridades locales y nacionales es esencial para garantizar un nivel mínimo de apropiación local y financiamiento continuo. Si esto no fuera posible, se pueden considerar otras opciones de financiamiento, como cobrar pequeñas tarifas por el agua para el consumo doméstico o la producción agrícola, o por el servicio de recolección de residuos.

Siempre que sea posible, y especialmente si el proyecto excede el presupuesto disponible de un programa de reintegración, se deben explorar asociaciones con autoridades nacionales y locales, organizaciones internacionales, agencias de desarrollo, empresas del sector privado, ONG internacionales y organizaciones de la sociedad civil (incluidas las asociaciones de la diáspora). Además, el género y la inclusión social deben ser consideraciones clave en el proyecto.

Es posible que algunos socios no puedan brindar apoyo financiero, pero podrían ofrecer contribuciones en especie, como tierras, capacitación en competencias o apoyo a la supervisión de proyectos. Por ejemplo, las autoridades nacionales pueden brindar apoyo a través de ministerios y agencias técnicas, como entidades responsables de la infraestructura, gobiernos locales o protección ambiental.

Los siguientes elementos deben abordarse para asegurar la integración adecuada de una dimensión ambiental dentro de políticas y marcos de reintegración más amplios, estructuras de coordinación e iniciativas.

### **Implicación de las partes interesadas, desarrollo de capacidades y apropiación**

- ¿Cuáles son los sectores prioritarios nacionales y locales en los que se necesitan inversiones para desarrollar programas de reintegración ambientalmente sostenibles? ¿Se ha consultado a las partes interesadas nacionales (como la agencia líder en cambio climático) y las organizaciones internacionales (como la OIT) para identificar estos sectores?
- ¿Se ha realizado un mapeo de las partes interesadas (tanto públicas como privadas) durante la fase de diseño del programa de reintegración para identificar a los socios relevantes y definir sus mandatos, experiencia, capacidades y capacidad de apoyo?
  - *Por ejemplo, ¿se ha establecido contacto con empresas que operan en la economía verde?*
- ¿Se ha consultado a socios (como ONG, organizaciones internacionales, partes interesadas nacionales) con mandatos y experiencia en cuestiones ambientales que puedan abordar la posible falta de capacidad interna con el objetivo de diseñar e implementar programas de reintegración que integren dimensiones ambientales?
- ¿Están las partes interesadas relevantes, incluidos los administradores de casos de reintegración, capacitadas sobre el nexo reintegración-ambiente<sup>88</sup>?
  - *Los administradores de casos de reintegración desempeñan un papel clave al asesorar a los migrantes que retornan sobre las oportunidades de medios de vida disponibles en el área de retorno, por lo que es importante desarrollar su atención y sus capacidades sobre el tema.*
  - *Se deben proporcionar capacitaciones genéricas y, en la medida de lo posible, capacitaciones específicas sobre cada país o región, a las partes interesadas relevantes involucradas en los programas de reintegración, como pueden ser los funcionarios locales o los administradores de casos, que cubran desafíos ambientales comunes y oportunidades para que las personas y las comunidades contribuyan a la sostenibilidad ambiental y la resiliencia a los desastres y a los impactos del cambio climático.*

<sup>88</sup> La División de la OIM sobre migración, medio ambiente y cambio climático ha desarrollado el “Manual de capacitación sobre migración, medio ambiente y cambio climático” con el apoyo de la UE y el Fondo de Desarrollo de la OIM. Este Manual se puede utilizar para capacitar y concienciar a los responsables de la formulación de políticas y los profesionales sobre el nexo entre migración y medio ambiente, y proporcionar herramientas prácticas y concretas para formular políticas nacionales y regionales que aborden esta cuestión. Este manual no trata específicamente del nexo entre reintegración y medio ambiente, pero puede servir de base y adaptarse para impartir talleres de capacitación en el contexto de un programa de reintegración. Para obtener más información, comuníquese con la División de migración, medio ambiente y cambio climático: [mecc@iom.int](mailto:mecc@iom.int).

### Cooperación internacional eficaz

- ¿Se exploraron oportunidades para establecer asociaciones entre múltiples partes interesadas y de cofinanciamiento para el proyecto de reintegración?
- ¿Se han realizado actividades de sensibilización en los países de acogida y los países de origen sobre los retos y las oportunidades ambientales vinculados a la reintegración en el país de origen?
- ¿Estas actividades de concientización se dirigen a las siguientes audiencias:
  - *Autoridades nacionales y locales*
  - *Agencias de empleo públicas y privadas*
  - *Proveedores de formación*
  - *Emprendedores privados*
  - *ONG que trabajan en los campos de la reintegración, adaptación al cambio climático, mitigación del cambio climático, gestión y conservación de ecosistemas, reducción del riesgo de desastres*
  - *Otras partes interesadas relevantes identificadas, incluidos los grupos de mujeres, los grupos de población marginados, las poblaciones indígenas y las personas con discapacidad.*

### Fortalecimiento de los marcos nacionales

- ¿El proyecto de reintegración está coordinado y es coherente con los programas nacionales de economía verde / empleos verdes existentes, a fin de garantizar oportunidades a largo plazo y el compromiso completo de las partes interesadas locales y nacionales?
  - *Las obras públicas en los campos de la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo de desastres suelen estar financiadas con fondos públicos y requieren de mano de obra intensiva<sup>89</sup>. Si bien los empleos verdes relacionados suelen tener una duración limitada, dichos proyectos también pueden crear empleos a más largo plazo, como en el mantenimiento de infraestructura construida o en la agricultura de tierras rehabilitadas, si están bien coordinados y son coherentes con los programas de empleos verdes existentes.*
  - *¿Qué sectores y federaciones de empleadores sectoriales representan a esos sectores<sup>90</sup>?*
- ¿El proyecto va acompañado de políticas y esfuerzos de promoción para garantizar que la reintegración ambientalmente sostenible esté incorporada en las estrategias de migración y desarrollo locales y nacionales y las políticas sectoriales relevantes en el país de origen<sup>91</sup>?
  - *Políticas de reintegración: promover la sostenibilidad ambiental y fomentar la incorporación de desafíos y oportunidades ambientales dentro de los enfoques de reintegración existentes.*
  - *Políticas de desarrollo<sup>92</sup>: movilizar a los grupos de la diáspora para que inviertan en proyectos de sostenibilidad ambiental a nivel comunitario y para beneficiarse del apoyo técnico facilitado por los miembros de la diáspora con competencias relevantes (ingeniería, agronomía, gestión de residuos, y otras).*
  - *Políticas de empleo: facilitar el reconocimiento de las cualificaciones ambientalmente relevantes de los migrantes que retornan y la experiencia obtenida en el extranjero y facilitar el acceso de los migrantes*

89 Ver OIT (2011) Inversión local en la Adaptación al Cambio Climático: [Empleos verdes a través de Trabajos Verdes](#).

90 Para más detalles sobre la implicación del sector privado en la reintegración, ver la sección 4.1.1 del Manual de Reintegración "Colaboración con los interlocutores" (página 148).

91 Estos elementos son sugerencias que no deben considerarse como únicas. Pueden existir muchas otras oportunidades para integrar consideraciones de reintegración ambientalmente sostenibles en los marcos nacionales y deberían explorarse dependiendo de las especificidades de cada país.

92 Las políticas de migración y desarrollo buscan asegurar que la migración contribuya positivamente al desarrollo social y económico de los países de origen y destino, y que al mismo tiempo sea beneficiosa para los migrantes y sus familias.

*retornados a iniciativas de desarrollo de competencias y programas de apoyo para la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en sectores relevantes para la economía verde.*

- *Políticas de adaptación al cambio climático: incluir consideraciones de reintegración en los enfoques de adaptación basados en la comunidad.*



#### Estudio de caso 4: Taller técnico sobre “reintegración resiliente al clima de los migrantes que retornan” en Rabat, Marruecos

En África occidental, los desafíos ambientales ya contribuyen al impulso de la migración desde las zonas rurales, donde los medios de vida en sectores clave (agricultura, minería y pesca) dependen en gran medida de los recursos naturales. Al mismo tiempo, estos desafíos afectan la sostenibilidad de la reintegración de los migrantes retornados, limitando sus opciones de medios de vida y el acceso a los recursos naturales.

Con el fin de debatir estos desafíos e identificar oportunidades para integrar las dimensiones ambientales en las actividades de reintegración, la OIM organizó un taller de dos días en julio de 2019 en Rabat, Marruecos<sup>93</sup>. El taller se llevó a cabo en el marco del proyecto de la OIM Incorporación de las dimensiones ambientales en el apoyo a la reintegración para reducir los efectos del cambio climático en la migración en África Occidental, financiado por el gobierno de Francia.

El taller reunió a expertos, encargados de formular políticas y académicos del norte de África, África subsahariana y Europa para intercambiar conocimientos y buenas prácticas sobre actividades de reintegración ambientalmente sostenibles, desarrollar un entendimiento compartido de las oportunidades y desafíos asociados con la programación relacionada y recopilar recomendaciones para desarrollar dichos programas de reintegración.

Se podrían organizar talleres similares en otras regiones o en países específicos para concienciar a los encargados de la formulación de políticas y los profesionales e involucrarlos en la creación de un entorno normativo propicio para desarrollar programas de reintegración ambientalmente sostenibles. Los talleres también permiten desarrollar colaboraciones relevantes con partes interesadas, tanto públicas como privadas, que estén dispuestas a participar e invertir en tales actividades de reintegración.



#### Consejos para obtener mejores resultados:

- Fomentar un entorno positivo para promover el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre participantes con diferentes áreas de especialización.
- Cuando sea posible, combinar presentaciones y discusiones en plenaria y en grupos pequeños con una visita de campo para ofrecer un ejemplo práctico de los temas que se están tratando.

<sup>93</sup> Ver <https://environmentalmigration.iom.int/climate-resilient-reintegration-returning-migrants-technical-workshop>.

## Monitoreo y Evaluación

Esta sección proporciona algunas indicaciones para el personal encargado de desarrollar y monitorear proyectos de reintegración individuales y comunitarios y especialistas en evaluación interna o externa. Debe leerse junto con el Módulo 5 del Manual de Reintegración, dedicado al seguimiento y la evaluación de los programas de reintegración, para obtener una orientación general sobre temas clave como la selección de indicadores o cómo llevar a cabo una evaluación. La orientación y las sugerencias a continuación no reemplazan las herramientas especializadas para el monitoreo y la evaluación a nivel de proyecto que están disponibles en una variedad de fuentes. Por ejemplo, y dependiendo del enfoque del proyecto, se pueden consultar las herramientas especializadas de monitoreo y evaluación relevantes en relación con proyectos de desarrollo económico local, adaptación al cambio climático o reducción del riesgo de desastres<sup>94</sup>.

Se deben abordar los siguientes elementos para asegurar la integración adecuada de las dimensiones ambientales en el monitoreo y evaluación:

### Monitoreo

Al monitorear los programas de reintegración sostenibles y el progreso realizado hacia el logro de los resultados previstos, los desafíos ambientales que dichos programas pretenden abordar deben incluirse en preguntas como:

- ¿Cómo se presenta el éxito en el contexto de este programa de reintegración?
- ¿Cómo se espera lograr el éxito?
- ¿Qué evidencia se necesita para demostrar el éxito del programa?

Para lograr esto, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Se han considerado las cuestiones ambientales en el análisis de situación y de problemas durante la fase de conceptualización del proyecto?  
- *¿Se necesita una evaluación ambiental?*
- ¿Están claramente articulados los vínculos deseados entre el programa de reintegración previsto y los resultados ambientales?
- ¿Se describen los objetivos para lograr los resultados?
- ¿Está estipulado cómo se medirá el progreso hacia estos resultados?
- ¿Se han incluido los aspectos medioambientales en la lógica y los supuestos que sustentan la teoría del cambio, incluidas los procesos de “cómo y por qué” ocurren los cambios? Por ejemplo:
  - **SI** se capacita a los migrantes que retornan (en función de sus necesidades y motivación) y se les apoya con iniciativas de medios de vida sostenibles;
  - **ENTONCES**, se mejorarán sus conocimientos y competencias (profesionales) sobre el medio ambiente, lo que puede ayudarlos a participar en actividades de economía verde y ganar un salario que, a su vez, puede tener un efecto positivo en sus ingresos. El efecto positivo en sus ingresos puede mejorar su bienestar social y económico y, finalmente, aumentar su resiliencia. El efecto positivo de la economía verde también puede reducir la degradación ambiental y apoyar la adaptación al cambio climático;

94 Ver por ejemplo: [www.adaptation-undp.org/projects/spa-community-based-adaptation-project](http://www.adaptation-undp.org/projects/spa-community-based-adaptation-project).

**- PORQUE**

- i) *La mejora del conocimiento y las competencias ambientales aumentará la capacidad de los migrantes que retornan para abordar los problemas ambientales y promover el desarrollo local; o*
- ii) *Se ha abordado la degradación ambiental o la falta de opciones de medios de vida sostenibles como factores que impulsan la migración; o*
- iii) *Cuando los migrantes que retornan tienen la agencia y la apropiación sobre el diseño e implementación de soluciones sostenibles basadas en evidencia, es más probable que continúen utilizando los beneficios que surgen para ayudarlos a estabilizar sus condiciones de vida locales.*

- ¿Se reflejan los aspectos ambientales en el marco y matriz de resultados (actividades, productos, efectos, objetivos)<sup>95</sup>?
- ¿Las herramientas de recopilación de datos de monitoreo incluyen preguntas relevantes sobre elementos ambientales?
- ¿Las herramientas de recopilación de datos de seguimiento incluyen preguntas relevantes sobre género e inclusión social?
- ¿Tiene el personal de monitoreo las capacidades de incorporar aspectos ambientales en los planes de monitoreo y herramientas de recolección de datos?
- ¿Se incorporan elementos de sostenibilidad ambiental en los productos de conocimiento?
- ¿Hay aprendizajes de iniciativas anteriores que se puedan incorporar en el proyecto?
- ¿Qué aprendizajes se pueden documentar durante el período de implementación del proyecto y cómo se pueden utilizar para informar y ajustar la programación en curso y los programas relacionados en el futuro?

**Evaluación**

Se recomiendan evaluaciones para todos los programas de reintegración sostenible. El tipo, alcance, momento y enfoque de la evaluación depende del uso previsto. Al diseñar evaluaciones sobre programas de reintegración sostenible, se deben considerar los elementos ambientales al identificar qué información se necesita y quién y cómo se utilizará la información recopilada. Los siguientes puntos adicionales se pueden considerar para las evaluaciones:

- ¿Existe un componente de evaluación incorporado en el presupuesto del programa y el plan de trabajo?
- ¿Se consideran las cuestiones ambientales en el diseño y los criterios de la evaluación (relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad)?
- ¿Tiene el evaluador las competencias y el conocimiento necesarios para evaluar los problemas ambientales junto con los relacionados con la reintegración sostenible de los migrantes que retornan?

<sup>95</sup> Ver la tabla 5.4 Marco de supervisión de resultados en el Manual de Reintegración (página 196).

### Ejemplos de indicadores (no exhaustivos, dependiendo del alcance del proyecto)

Ejemplos de indicadores a nivel de efectos (desglosados por género, edad y tipo de encuestado, en la medida de lo posible):

- Porcentaje de migrantes retornados y miembros de la comunidad no migrantes que reportan estar empleados en sectores verdes (línea de base requerida);
- Porcentaje de líderes comunitarios, miembros de la comunidad no migrantes y migrantes retornados que reportan estar satisfechos con las iniciativas ambientales y las soluciones duraderas implementadas en el marco del proyecto;
- Porcentaje de migrantes retornados, miembros de la comunidad no migrantes y partes interesadas clave (estatales y no estatales) que reportan poder aplicar las habilidades y los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones de la OIM en el marco del proyecto (6 a 12 meses después de la capacitación; desglosados por tipo de formación);
- Número de soluciones y respuestas de reintegración implementadas por partes interesadas clave (estatales y no estatales) sobre sostenibilidad ambiental con apoyo del proyecto (desglosadas por tipo de solución y respuesta);
- Número de documentos de políticas relacionados con la reintegración (estrategias, marcos, políticas, planes) que se han actualizado para incluir consideraciones ambientales con el apoyo del proyecto;
- Porcentaje de actores público-privados que reportan estar involucrados en iniciativas de economía verde apoyadas por el proyecto (línea de base requerida).

Ejemplos de indicadores a nivel de productos (desglosados por género, edad, etnia y tipo de encuestado, en la medida de lo posible):

- Número de migrantes retornados, miembros de la comunidad no migrantes y partes interesadas clave (estatales y no estatales) capacitadas en gestión sostenible de ecosistemas, conservación de recursos naturales, adaptación al cambio climático y / o reducción del riesgo de desastres (desglosados por tipo de capacitación);
- Porcentaje de migrantes retornados, miembros de la comunidad no migrantes y partes interesadas clave (estatales y no estatales) que obtienen una puntuación del 80% o más en un cuestionario posterior a la capacitación;
- Porcentaje de miembros de la comunidad no migrantes que informan tener la intención de aplicar las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos a través de la capacitación de la OIM en el marco del proyecto (inmediatamente después de la capacitación);
- Número de talleres realizados sobre gestión sostenible de ecosistemas, conservación de recursos naturales, adaptación al cambio climático y reducción del riesgo de desastres con apoyo del proyecto (desglosados por tipo de taller);
- Número de comunidades que se benefician de las iniciativas ambientales locales apoyadas por el proyecto;
- Número de nuevas iniciativas ambientales locales apoyadas por el proyecto que involucran a migrantes retornados;
- Número de beneficiarios que han participado en una formación profesional ambiental en el marco del proyecto;
- Número de informes de evaluación ambiental respaldados por el proyecto disponibles.

# DOCUMENTOS ÚTILES

## Adaptación al cambio climático basada en la comunidad

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- 2011 *Inversión local en la Adaptación al Cambio Climático: Empleos verdes a través de Trabajos Verdes*. Disponible en: [www.ilo.org/asia/publications/WCMS\\_172716/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_172716/lang-es/index.htm).

## Nexo medio ambiente-migración

Unesco, D., Mokhnacheva, D. y F. Gemenne

- 2017 *The Atlas of Environmental Migration*. Londres, Routledge. Disponible en [www.routledge.com/The-Atlas-of-Environmental-Migration/Unesco-Mokhnacheva-Gemenne/p/book/9781138022065](http://www.routledge.com/The-Atlas-of-Environmental-Migration/Unesco-Mokhnacheva-Gemenne/p/book/9781138022065).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2013 *Compendium of IOM Activities in Disaster Risk Reduction and Resilience*. Disponible en : <https://publications.iom.int/books/compendium-iom-activities-disaster-risk-reduction-and-resilience>.

- 2014 *Glosario - Migración, Medio Ambiente y Cambio Climático: Datos Empíricos para la Formulación de Políticas (MECLEP)*. OIM, Ginebra. Disponible en [http://publications.iom.int/system/files/pdf/meclep\\_glossary\\_sp.pdf?language=es](http://publications.iom.int/system/files/pdf/meclep_glossary_sp.pdf?language=es).

- 2014 *IOM Outlook on Migration, Environment and Climate Change*. OIM, Ginebra. Disponible en [http://publications.iom.int/system/files/pdf/mecc\\_outlook.pdf](http://publications.iom.int/system/files/pdf/mecc_outlook.pdf).

- 2016 *Migración, medio ambiente y cambio climático: Manual de formación (Guía para facilitadores)*. OIM, Ginebra.<sup>96</sup>

- s.f. Portal de migración ambiental de la OIM. <https://environmentalmigration.iom.int/>.

- s.f. Perfiles nacionales (revisiones). <http://environmentalmigration.iom.int/country-profiles>.

- s.f. Series de documentos de políticas. <http://environmentalmigration.iom.int/policy-briefs>.

Reino Unido Foresight

- 2011 *Migration and Global Environmental Change: Future Challenges and Opportunities*. Final Project Report. The Government Office for Science, Londres. Disponible en: [www.gov.uk/government/publications/migration-and-global-environmental-change-future-challenges-and-opportunities](http://www.gov.uk/government/publications/migration-and-global-environmental-change-future-challenges-and-opportunities)

## Programa de sostenibilidad ambiental<sup>97</sup>

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2017 *Informe anual de 2017*, Consejo, Sesión 109. 18 de junio.

<sup>96</sup> Para más información, contactar con la División de migración, medio ambiente y cambio climático de la OIM: [mecce@iom.int](mailto:mecce@iom.int).

<sup>97</sup> En 2017, la OIM lanzó su Programa de Sostenibilidad Ambiental con el objetivo de incorporar los principios de sostenibilidad ambiental en la Organización (C/109/4). De acuerdo con los compromisos y estándares de Naciones Unidas, asumió el compromiso institucional de mejorar la sostenibilidad ambiental de sus operaciones en tres niveles diferentes: estrategia/política, programas/proyectos e instalaciones/operaciones.



- 2018 *Informe anual de 2018*, Consejo, Sesión 110. 12 de junio.
- 2019 *Actualización sobre políticas y prácticas relacionadas con la migración, el medio ambiente y el cambio climático y Programa de Sostenibilidad Ambiental de la OIM*. Comité Permanente de Programas y Finanzas, Sesión 24.

## Economía verde y empleos verdes

### Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- 2015 *Anticipating skill needs for green jobs - A practical guide*. OIT, Ginebra.

### Fuentes web de la OIT

- 2015 [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_325253/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_325253/lang--es/index.htm)
- 2016 [www.ilo.org/inform/online-information-resources/resource-guides/green-jobs/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/resource-guides/green-jobs/lang--es/index.htm)
- s.f. [www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS\\_432895/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS_432895/lang--es/index.htm)

### ONU Medio Ambiente

- 2011 *Hacia una economía verde*. Disponible en: <http://sostenibilidadyprogreso.org/files/entradas/hacia-una-economia-verde.pdf>.

### Iniciativa UN PAGE

- 2013 PAGE es una asociación entre cinco agencias de las Naciones Unidas: ONU Medio Ambiente, OIT, UNITAR, ONUDI y PNUD (con el apoyo de ocho donantes), que se estableció en 2013 para brindar asistencia a los países en la planificación e implementación de su transición hacia un modelo de economía más verde e inclusiva. <http://un-page.org/home>.

## Restauración de tierras

### Iniciativa de la gran muralla verde

- 2007 Lanzada en 2007 por la Unión Africana, esta iniciativa dirigida por África tiene como objetivo restaurar los paisajes degradados de África y transformar millones de vidas en una de las regiones más pobres del mundo, el Sahel. [www.unccd.int/actions/great-green-wall-initiative](http://www.unccd.int/actions/great-green-wall-initiative).

### Iniciativa 3S

- 2016 La iniciativa 3S, 'Sostenibilidad, estabilidad y seguridad' (iniciales en inglés), es una iniciativa intergubernamental codirigida por Marruecos y Senegal (secretaría proporcionada por la CLD), que busca generar 2 millones de puestos de trabajo en 10 millones de hectáreas de tierra rehabilitada en África. Muchas de las intervenciones planificadas del programa tienen como objetivo la migración (reducir la emigración y facilitar la migración de retorno). [www.unccd.int/actions/sustainability-stability-security-3s-initiative](http://www.unccd.int/actions/sustainability-stability-security-3s-initiative).

