
Establecimiento de programas amplios de reintegración

Choose the section you want to jump in

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.

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:

1. 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.
2. 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.

- 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 OIM¹³.

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](#).

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

Fármacos y medicamentos

Categorías de cuidadores

Sistema tradicional de atención y cuidados

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?
- ¿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?
- En cuanto a los recursos humanos, ¿qué categorías profesionales de cuidadores trabajan en el sector de la salud mental?
- ¿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
	<ul style="list-style-type: none"> • Conceda prioridad a las zonas en las que existe o se prevé que exista una alta tasa de retornos. 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. • Identifique a las entidades o grupos presentes en el ámbito nacional y local que: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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

- 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.

- Incluya cuestiones transversales importantes, como el género y la sostenibilidad ambiental, así como a los interlocutores más pertinentes.
- Analice el papel, las expectativas, la disposición a colaborar, las capacidades y las necesidades de cada interlocutor identificado. 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:
 - ¿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?
 - ¿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?
 - ¿El interlocutor está suficientemente capacitado para participar en el programa de

3. Analizar

reintegración e interactuar con sus beneficiarios? En caso negativo, ¿qué ayuda necesita para poder hacerlo?

- 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](#)), a 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.
- 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

Paso	Actividades
	<p>empresarial, por ejemplo) permite poner de relieve sectores específicos en los que se necesitarán asociaciones para abordar retos o aprovechar oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
5. Colaborar	

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 mercado¹⁴

Herramienta	Descripción/Caso de uso	Metodología	Duración	Intensidad del uso de los recursos
Valoración participativa de la ventaja comparativa	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.	Enfoque mixto basado en la combinación de análisis documentales, talleres para interlocutores y entrevistas semiestructuradas	Corta (2-4 semanas)	Baja
	Proporciona información sobre la competitividad local y las oportunidades económicas, así como las actividades y subsectores más pertinentes para las			

Herramienta	Descripción/Caso de uso	Metodología	Duración	Intensidad del uso de los recursos
	<p>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>			
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>	<p>Enfoque mixto basado en la combinación de documentales, entrevistas semiestructuradas, debates en grupos focales y visitas sobre el terreno</p>	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>Enfoque mixto basado en la combinación de documentales, investigaciones sobre el terreno, análisis de casos, consultas con interlocutores y talleres para</p>	Larga (Más de 4 meses)	Alta

Herramienta	Descripción/Caso de uso	Metodología	Duración	Intensidad del uso de los recursos
	Proporciona información sobre “cómo” intervenir en una cadena de valor o un sistema de mercado en concreto, aprovechando las oportunidades y evitando efectos disruptivos.	interlocutores		

- 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.

Información Destacada

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

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 sostenibles¹⁵, 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 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.

¹³ 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).

¹⁴ OIT, 2016; OIT, 2017; y Meyer-Stamer, J., [Participatory Appraisal of Competitive Advantage \(PACA\)](#): Effectively Launching Economic Development Initiatives, Mesopartner (Duisburg, Alemania, 2006).

¹⁵ 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.

- [Prev](#)
- 1.4/1.4
-