

**Un país para volver**

PLAN DE RETORNO A ESPAÑA

# Evaluación del programa piloto

Programa desarrollado de  
julio de 2019 a junio de 2020

## **VOLVEMOS.ORG**

Este informe de evaluación ha sido elaborado entre junio y julio de 2020 por el equipo de Volvemos.org.

Agradecemos las aportaciones de todos los equipos implicados en el programa piloto del Plan de Retorno a España, que con su experiencia y análisis han permitido evaluar cada uno de los servicios.

También queremos mostrar nuestro agradecimiento a la Consejería de Trabajo en Alemania por su contribución, así como a los expertos y expertas que han enriquecido esta evaluación con sus perspectivas: Miguel Montero, Olimpia Fornieles, Francisco J Márquez Pérez.

Igual que en la fase de diseño del Plan de Retorno a España, sin la activa participación de la comunidad de emigrantes esta evaluación no hubiera sido posible.

En Madrid y Berlín, 15 de julio de 2020.

# Contenido

**Contexto del Plan de Retorno a España.** Página 5

**Hitos en el proceso de diseño del Plan de Retorno a España y su programa piloto.** Página 8

**Pilotar y evaluar políticas públicas.** Página 9

**Objetivos del programa piloto.** Página 10

**Estructura del programa piloto.** Página 11

**Servicios prestados en el programa piloto.** Página 12

**Metodología, ¿cómo se ha realizado la evaluación?** Página 13

**Análisis de resultados del programa piloto.** Página 14

- Participación
- Comunicación

**Evaluación de los servicios prestados.** Página 28

- Procesos de trabajo
- Mediación Laboral
- Mentoring al emprendimiento
- Consultas Administrativas
- Acompañamiento psicológico
- Talleres de retorno en el exterior

**Grado de cumplimiento de los objetivos del programa piloto.** Página 53

**Medidas del Plan de Retorno a España puestas en marcha durante el programa piloto.** Página 54

**Decálogo de recomendaciones.** Página 55



# Contexto

# Plan de Retorno a España

*“Tenemos la **responsabilidad moral** de centrar nuestra atención en aquellos que tuvieron que hacer las maletas durante la crisis y recuperar su talento para nuestro país.”*

Septiembre 2018 - **Magdalena Valerio, ministra de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social**

Estas palabras de **Magdalena Valerio, ministra de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social**, en un debate en el Senado, constituyeron un importante cambio en el discurso del Gobierno de España sobre emigración y retorno, y sentaron las bases de una iniciativa a través de la que nuestro país asume la responsabilidad de fomentar el retorno de las personas que emigraron.

Una obligación, recogida tanto en la Constitución Española como en la legislación estatal y autonómica, para responder también a una demanda instalada en la sociedad española, convencida de los **beneficios sociales y económicos que aporta el retorno** de personas que vuelven con ideas nuevas, mentalidades más abiertas y ganas de generar cambios en nuestro país.

La experiencia migratoria supone un **aprendizaje personal y profesional**, optar por ella debe ser una decisión voluntaria y no forzada por las circunstancias. Desde las administraciones públicas se debe acompañar el proceso migratorio, dando herramientas para que sea lo más positivo posible, abriendo siempre la puerta del retorno para quienes decidan volver a nuestro país.

El Consejo de Ministros aprobó el **22 de marzo** el **Plan de Retorno a España**, con el objetivo de fomentar el retorno de españoles a nuestro país en las mejores condiciones y facilitar su proceso de vuelta. El Plan es un mensaje nítido a los españoles en el exterior. Juntos vamos a hacer de España **un país para volver**.

# Plan de Retorno a España

## Proceso de diseño participativo

El Plan de Retorno a España ha sido **elaborado de forma participativa**. En el proceso se han involucrado más de 1.500 emigrantes y personas retornadas, más de 60 empresas, 10 ministerios del Gobierno de España, las Comunidades Autónomas, y el servicio exterior de la Administración General del Estado.

El Plan identifica cuáles son las barreras al retorno, de tipo personal, profesional y administrativo, y las medidas que pueden reducir dichas barreras. Es inclusivo y no discriminatorio por razón de edad, nivel de formación o lugar de origen, y está diseñado para atender demandas de los diferentes perfiles de emigrantes.

Las 50 medidas del Plan están agrupadas en seis grandes categorías, que van desde el apoyo para definir el proyecto profesional, la ayuda para planificar la vuelta e instalarse y la creación de espacios para la participación, hasta la creación de un ambiente positivo, el acompañamiento psicológico y la gestión colaborativa y la evaluación continua del Plan.

[Informe completo del Plan de Retorno a España.](#)

[50 medidas para el retorno.](#)

## Constitución Española

Artículo 42.

El Estado velará especialmente por la salvaguardia de los derechos económicos y sociales de los trabajadores españoles en el extranjero y orientará su política hacia su retorno.

## Estatuto de la ciudadanía española en el exterior

Artículo 26. Finalidades de la política de retorno

1. El Estado en colaboración con las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales, promoverá una política integral para facilitar el retorno de los españoles de origen residentes en el exterior. A tal fin, los poderes públicos, para un eficaz y eficiente aprovechamiento de los recursos públicos, coordinarán sus actuaciones para que la integración social y laboral de los españoles que retornen se realice en las condiciones más favorables.
2. Los poderes públicos adoptarán las medidas necesarias para remover los obstáculos que dificulten a los españoles retornados el acceso a las prestaciones o beneficios sociales existentes, en las mismas condiciones que los españoles residentes en España. El Estado en colaboración con las Comunidades Autónomas, las Corporaciones Locales y las Asociaciones de Emigrantes Retornados promoverá una política integral para facilitar el retorno de los españoles de origen residentes en el exterior.
3. Los poderes públicos desarrollarán medidas dirigidas a facilitar la protección y el retorno de las españolas residentes en el exterior, y, en su caso, sus hijos, víctimas de situaciones de violencia de género cuando el país de residencia no ampare de manera suficiente a las víctimas de estos delitos.
4. Los poderes públicos promoverán el acceso a la vivienda de los emigrantes retornados, teniendo en cuenta las necesidades específicas de este colectivo, a través de las administraciones competentes y en colaboración con las asociaciones de retornados.

## Plan de Retorno a España

Enfoque participativo llevado a cabo para diseñar, pilotar y evaluar la nueva Política Pública orientada al retorno de emigrantes españoles.



### 1 - Entender [Octubre a diciembre 2018]

- Implicar a todos los agentes relevantes para entender sus objetivos, recursos disponibles y posibles barreras.
- Acercamiento a la experiencia de los emigrantes para conocer sus inquietudes e ideas para el retorno.
- Definir grupos objetivos del Plan.



### 2 - Describir [Enero a marzo 2019]

- Estructurar todo lo aprendido.
- Definir la experiencia deseada del emigrante que se plantea retornar y todo lo necesario para prestar el servicio de apoyo al retorno.
- Consensuar las medidas con los Ministerios implicados.
- Definir la estructura del Plan y sus medidas.



### 3 - Idear y construir [Marzo a Junio 2019]

- Trasladar el concepto del plan a una plataforma tecnológica accesible para los emigrantes y todo el personal implicado.
- Desarrollo y puesta en marcha de la tecnología necesaria.
- Formación interna del equipo de Volvemos para prestar los servicios de mediación laboral y consultas administrativas
- Ampliación de la red de expertos de Volvemos.org para prestar los servicios de mentoring al emprendimiento y apoyo psicológico.



### 4 - Testar y mejorar [Julio 2019 a Junio 2020]

- Probar los servicios principales a través de un programa piloto que permita implementar mejoras de forma ágil.
- Ampliación y formación de los equipos de mediación laboral y consultas administrativas.
- Evaluar la experiencia piloto



### 5 - Lanzar [Calendario por definir]

- Lanzamiento del Plan de Retorno a España: comunicación, la plataforma en abierto y los servicios funcionando.

# Hitos en el proceso de diseño del Plan de Retorno a España y su programa piloto

Septiembre 2018 **El Senado aprueba una moción para instar al Gobierno a lanzar un plan de retorno integral para los españoles residiendo en el exterior.**

Aprobada por 217 votos a favor y 23 abstenciones.

Septiembre 2018 a Enero 2019 **Trabajo de investigación para el diseño del Plan de Retorno a España.**

Encuentros en Berlín y Londres con emigrantes.

Encuentros en Madrid con retornados y empresas.

Marzo 2019 **El 22 de marzo el Consejo de Ministros aprueba el Plan de Retorno a España con 50 medidas para favorecer el retorno.**

Julio 2019 **Se pone en marcha el programa piloto para testar los servicios principales con 100 participantes en 6 meses.**

Enero 2020 **El Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social contrata a un equipo de 12 personas para prestar los servicios de Mediación Laboral y Consultas Administrativas.**

Formación al equipo en la metodología de trabajo, el uso de la plataforma y los procesos de cada servicio.

Marzo 2020 **El 12 de marzo se activa el Estado de Alarma por la emergencia sanitaria de la Covid-19.**

Se amplía la duración del programa piloto, para poder continuar atendiendo a los emigrantes en la excepcional situación de incertidumbre.

Junio 2020 **Se alcanza la cifra de 200 participantes en el programa.**

**Finalización del contrato de las profesionales que prestan los servicios de Mediación Laboral y Consultas Administrativas. Concluye el programa piloto.**

**Evaluación del programa piloto.**

# Pilotar y evaluar políticas públicas

Países como Reino Unido, Finlandia o Dinamarca han implantado procesos en sus administraciones públicas para la realización de experiencias piloto de sus políticas públicas.

Las experiencias o programas piloto permiten a los Gobiernos probar cambios en sus políticas antes de implementarlos o, en el caso de políticas públicas de nueva creación, dimensionar la infraestructura necesaria para poner en marcha la política y evaluar si el impacto generado es el perseguido.

Además, estas formas de poner en marcha políticas públicas permiten hacerlo con más conocimiento para tomar decisiones, ya que las perspectivas y necesidades de los agentes implicados se tienen en cuenta en el proceso.

*Evaluar es valorar lo público con el fin de transformar lo que no funciona, pero no bajo premisas exclusivamente técnicas sino, también, de interlocución social que propicie una cultura de responsabilidad y mejora continua.*

Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas, Enfoque AEVAL

*José Luis Escrivá analizó las causas del déficit en la evaluación de las políticas públicas en España, relacionado con la falta de orientación de este tipo de evaluaciones a resultados, la ausencia de una cultura de evaluación basada en la evidencia, los problemas metodológicos como la falta de una perspectiva interdisciplinar o la parcialidad, el escaso seguimiento de los resultados de las evaluaciones y la falta de integración de este tipo de análisis en el proceso presupuestario.*

Artículo publicado el 21 octubre de 2019.  
AIReF, Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal

# Objetivos del Programa Piloto

Tras la aprobación del Plan de Retorno a España, siguiendo la metodología planteada para su diseño, se procedió a definir los objetivos del programa piloto para testar a pequeña escala la estructura de prestación de los servicios definidos como principales.

- 1. Prestar los servicios principales planteados para el Plan de Retorno a España con el objetivo de testarlos.**
- 2. Atender a perfiles diversos para ajustar los servicios.**
- 3. Crear los procesos de trabajo necesarios para cada servicio (tecnología, tareas, roles).**
- 4. Definir la carta de servicios de cada servicio prestado.**
- 5. Medir los recursos necesarios para prestar cada servicio y planificar su escalabilidad.**

# Estructura del programa piloto

El programa piloto ha sido ejecutado como asistencia técnica a la Administración por parte de un proveedor externo. Ha contado con puntos de colaboración con la Administración en la prestación de algunos de los servicios, como el de consultas administrativas, mediación laboral y los talleres de retorno en el exterior. La comunicación con el equipo responsable de la Subdirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior y Retorno ha sido constante, para informar acerca del proceso o tomar decisiones.

Este modelo tiene algunas ventajas ya que ha permitido llevar a cabo el programa piloto con flexibilidad, sin las limitaciones que supone en ocasiones ser parte de la estructura de la Administración Pública. Sin embargo, presenta algunas desventajas. Por ejemplo, el conocimiento adquirido en el proceso no permanece en los equipos de la Administración. Además, los recursos disponibles son más limitados y por ello algunos servicios se han desarrollado a muy pequeña escala.

- 1. Gestionado y desarrollado por el equipo de [Volvemos.org](https://www.volvemos.org).**
- 2. Prestación de servicios realizada inicialmente por el equipo de [Volvemos.org](https://www.volvemos.org) y su red de colaboradores.**
- 3. De enero a junio de 2020, los servicios de mediación laboral y consultas administrativas han sido prestados por un equipo de 12 profesionales contratado por el Ministerio y coordinado por [Volvemos.org](https://www.volvemos.org).**

# Servicios prestados en el programa piloto

En la fase de investigación llevada a cabo para diseñar el Plan de Retorno a España se identificaron tres tipos de barreras que dificultan el retorno de los emigrantes. Son barreras personales, profesionales y administrativas. El Plan cuenta con 50 medidas que pretenden remover estas barreras.

Para la ejecución del programa piloto se decidió testar los servicios identificados como principales por su relevancia para facilitar el retorno:

Tipo de Barrera	Servicio/s prestados en el programa piloto
<b>Barreras profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de mediación laboral</li><li>• Servicio de mentoring al emprendimiento</li><li>• Conexión con empresas comprometidas con el retorno y publicación de ofertas de empleo</li><li>• Talleres de retorno en el exterior</li></ul>
<b>Barreras administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de consultas administrativas</li><li>• Chatbot del retorno</li><li>• Wikipedia del retorno</li></ul>
<b>Barreras personales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de acompañamiento psicológico</li><li>• Visibilizar historias de retorno</li></ul>

# Metodología

## ¿Cómo se ha realizado la evaluación?

Para llevar a cabo una evaluación integral del Programa Piloto se planteó **una metodología que permitiese analizar las perspectivas de los agentes implicados: los participantes del programa, los distintos equipos involucrados en la prestación de los servicios y expertos de relevancia** que complementan con su análisis las recomendaciones que se dan en este informe.

Es relevante indicar que la evaluación ha sido realizada por el equipo de Volvemos.org, lo que ha permitido un análisis muy detallado de los servicios y la comunicación. Para hacer una evaluación exhaustiva y rigurosa, hemos analizado de forma objetiva los resultados basando las recomendaciones en datos y aprendizajes de todo el personal implicado. Los talleres sobre retorno en el exterior fueron coordinados y evaluados por la Consejería de Trabajo en Alemania.

El enfoque metodológico combina diferentes técnicas que permiten realizar un análisis contrastado de los resultados del programa. A continuación se muestran las acciones de evaluación llevadas a cabo con los distintos agentes implicados.



### Participantes

- Encuestas para cada uno de los servicios utilizados, total de 114 respuestas obtenidas.
- Entrevistas semi-estructuradas (2) y testimonios de participantes del programa piloto (20).



### Equipos involucrados en la prestación de los servicios

- Encuesta al equipo de Mediación Laboral
- Sesiones de análisis de los resultados
- Entrevistas a los responsables de los servicios de mentoring al emprendimiento, Isaías Cerro, y acompañamiento psicológico, Celia Arroyo.



### Expertos/as de relevancia

- Entrevistas por escrito a:
- Miguel Montero, sociólogo y experto en emigración española.
  - Responsable de Recursos Humanos de Lidl, una de las empresas más activas en el programa piloto.
  - Técnico del CADE-Centro Andaluz de Emprendimiento de Peñarroya Pueblonuevo (Córdoba)

Programa Piloto

# Análisis de resultados

- Participación
- Comunicación

# Análisis de los resultados

# Participación

## Principios de selección de participantes

El **público objetivo** del Plan de Retorno a España son emigrantes españoles que quieren volver o personas ya retornadas que necesitan apoyo para integrarse de nuevo en nuestro país. Ese ha sido también el público del programa piloto.

Por ello, **los requisitos para participar son:**

- tener la nacionalidad española,
- haber emigrado y querer volver, o haber retornado recientemente y
- estar en búsqueda de empleo, tener intención de emprender o necesitar información administrativa relacionada con el retorno.

Uno de los principios del Plan de Retorno a España es el de ser inclusivo y no discriminatorio por razón de edad, discapacidad, nivel de formación o lugar de origen. Este valor debía reflejarse en el programa piloto, no sólo por respetar la idea de inclusividad y no discriminación, sino porque el piloto fuera lo más representativo posible. **Que la muestra elegida para participar en el programa piloto se pareciese lo más posible al universo de población que hará uso del Plan de Retorno a España, una vez se abra a la participación de los emigrantes que quieren volver.**

Para facilitar la selección se establecieron una serie de perfiles personales/profesionales, y se procedió a la captación de participantes con diferentes acciones de comunicación, que detallaremos en el siguiente apartado de este informe.

Gracias a ese trabajo de selección y comunicación, se registraron en la plataforma 200 personas que cumplían los requisitos básicos para participar.

## Perfiles de los participantes

La edad media es de 35 años, teniendo la participante de mayor edad 59 años y la más joven, 26. En cuanto al género, el 59% de las personas que participan son mujeres y el 41% hombres.

Proceden de 36 provincias distintas, teniendo Madrid, Valencia y Barcelona el mayor porcentaje. En relación a qué territorios prefieren para volver, Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga, Alicante, Sevilla, Granada, Asturias, La Coruña e Islas Baleares están a la cabeza.

Residen en 29 países diferentes, de los 5 continentes, siendo los principales Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Francia, México, Irlanda, Estados Unido, Argentina, Chile, Suecia. Además de España, por las personas ya retornadas.

# Participación

## Índice de retornos

De los 200 participantes 58 han retornado ya a España y 33 tienen fijada una fecha de regreso. Es decir, que el 45,5% de los participantes ha retornado o tiene fecha de retorno. Es un buen dato por sí mismo, más teniendo en cuenta que el proceso medio de retorno dura unos 3 meses en circunstancias normales, y que la crisis del coronavirus y las restricciones de movilidad han retrasado o directamente suspendido retornos ya decididos y con fecha fijada.

En todo caso, como se señala en otros apartados del informe y según indica Miguel Montero, sociólogo y experto en emigración española, "el porcentaje de retorno no debe ser ni el único ni el más importante indicador de una iniciativa como esta. También se presta un buen servicio si un emigrante que quiere volver, recibe información y asesoramiento de calidad y decide aplazar su retorno, porque en ese momento no se dan las condiciones."

## Participación en los servicios

### 1. Mediación laboral y emprendimiento

De los 200 participantes, 179 estaban interesados en trabajar por cuenta ajena y 21 en emprender. A todos se les ha asignado un mediador o mediadora laboral, que les ha acompañado en el proceso de búsqueda de empleo en España o de desarrollo de su proyecto de emprendimiento. Ese trabajo ha generado 1881 informes de seguimiento en el perfil de los emigrantes registrados, lo que supone una media de 9 por emigrante.

Se han contabilizado un total de 213 sesiones de asesoramiento online entre el personal que presta el servicio de mediación laboral y las personas que tenían asignadas.

Se han evaluado 165 proyectos de emprendimiento, proporcionando a cada uno de los emprendedores una valoración objetiva sobre la viabilidad de su



[Perfiles de los participantes](#)

**200** Participantes

**59%** Mujeres

**41%** Hombres

**35** Años media de edad

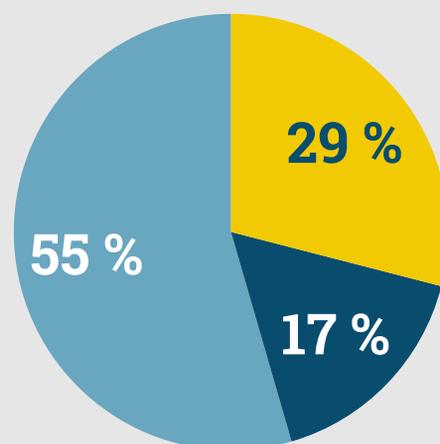
59 años la participante de mayor edad y 26 la menor.

**36** Provincias españolas de procedencia

**29** Países de residencia, repartidos en los 5 continentes



[Índice de retornos](#)



- Han retornado
- Tienen fecha de vuelta
- Viven en el extranjero

# Participación

iniciativa con recomendaciones prácticas sobre la misma. Para participar en el mentoring para el emprendimiento se seleccionaron 21 emprendedores en función del estado de maduración de sus propuestas.

## 2. Consultas administrativas

En relación al servicio de consultas administrativas, un total de 116 personas han planteado sus múltiples dudas, obteniendo una respuesta con información oficial y actualizada. Se han documentado un total de 137 cuestiones genéricas relacionadas con el retorno, que conforman una memoria administrativa y pueden ser reutilizadas para responder nuevas preguntas.

Uli, el chatbot del retorno, ha tenido más de 20.000 interacciones con los usuarios de la plataforma, que han podido acceder a esta herramienta las 24 horas del día y los siete días de la semana, eliminando así las barreras por los diferentes usos horarios en función del país en que residen los emigrantes.

## 3. Acompañamiento psicológico

Tres personas han accedido al servicio de acompañamiento psicológico, prestado por profesionales de la psicología especializados en duelo migratorio y choque cultural inverso.

## Participación de las empresas

Hay 56 empresas registradas en la plataforma, de diferentes sectores, tamaño y localización, así como 72 ofertas de empleo publicadas.



[Mediación laboral y emprendimiento](#)

**179**

Participantes interesados en empleo por cuenta ajena.

**21**

Participantes interesados en emprender.

**1.881**

Informes de seguimiento

Media de 9 informes por emigrante.



[Consultas administrativas](#)

**116**

Personas han planteado sus dudas.

**137**

Preguntas frecuentes documentadas.

**20.245**

Interacciones con usuarios del chatbot del retorno.



[Acompañamiento psicológico](#)

**3**

Personas han accedido al servicio.

# Participación

## Personal adscrito al programa

- 18 personas han realizado labor de mediación laboral, incluida el área de emprendimiento.
- 4 informadores/as han resuelto consultas administrativas.
- 2 psicólogos han prestado el servicio de acompañamiento psicológico.
- 8 personas tienen el rol de gestor en la plataforma.
- 3 personas tienen el rol de administrador en la plataforma.

## Contenido publicado

### 1. Wikipedia del retorno

Se han elaborado y publicado 104 artículos publicados en la Wikipedia del Retorno, de 44 categorías temáticas diferentes.

### 2. Historias de retorno

Se han visibilizado 6 historias de retorno, mediante videos cortos acercando a la sociedad la problemática de los emigrantes que desean volver a España. El total de visualizaciones de las seis historias de retorno publicadas es de 6575.



[Participación de las empresas](#)

**56**

Empresas registradas

**72**

Ofertas de empleo publicadas



[Contenido](#)

**104**

Artículos publicados

**6**

Historias de retorno publicadas en formato video.

# Participación

## Análisis del tráfico y uso de la plataforma

En lo relativo al uso de la plataforma, es destacable el número de usuarios y de visitas contabilizados, a pesar de que la participación en el programa piloto estaba acotada a 200 participantes.

Los datos más relevantes de **uso de la plataforma** son los siguientes:

### 1. Número de visitas

El número de visitas a páginas es 132.492, y el de páginas vistas únicas, 73.288. Como curiosidad, el día con más visitas fue el 21 de abril de 2020, con 2.066. Corresponde a una publicación en la página de Facebook de *Volvemos.org*, animando a participar en el programa piloto.

### 2. Página con más visitas: lista de participantes de gestión interna

La página con más visitas es una de uso interno del servicio de mediación laboral, con el listado de todos los emigrantes registrados y sus perfiles. Una página fundamental en los procesos de trabajo del programa.

### 3. Sección más visitada: Wikipedia del Retorno

La sección con más visitas es la Wikipedia del Retorno, a la que durante estos meses muchos emigrantes que quieren volver han acudido para informarse. Dentro de la sección, los artículos más leídos se refieren a la asistencia sanitaria al llegar a España, la exportación del desempleo, la posibilidad de optar a una prestación por desempleo como retornado, o últimamente la información referida a la asistencia consular por causa de la Covid-19.

### 4. Número de usuarios

El número de usuarios que han visitado la web del programa piloto son 8.231, que se han conectado en 20.455 sesiones, lo que supone 2,49 sesiones cada uno. El número de sesiones de los 200 emigrantes con perfil en la plataforma y que han accedido a los diferentes servicios multiplicaría el de las personas que han visitado la página para conocer mejor de qué se trata el programa, informarse de un tema concreto recogido en la wikipedia del retorno o hacer una consulta. Esto se aprecia claramente en la duración media de la sesión, que es de 9:06 minutos, una cifra altísima que se explica por las múltiples y diferentes interacciones que un usuario registrado realiza en la plataforma.

# Participación

## 5. Origen de las visitas a la plataforma.

La web del programa piloto ha recibido visitas desde 116 países diferentes, correspondientes a los 5 continentes. Los principales son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Irlanda, Australia, Holanda, Chile, México y Suiza.

Los usuarios se han conectado desde 1166 ciudades, a la cabeza están Londres, Berlín, Dublín, Hamburgo, Los Ángeles, Múnich, París, Dallas, Chicago y Viena.

Otro dato relevante es el referido a la manera de conectarse de los usuarios con la plataforma. El 51% lo ha realizado a través de un ordenador fijo o portátil, el 43% vía móvil y el 6% restante con una tablet. Lo que indica la necesidad de diseñar las herramientas tecnológicas en versión móvil.

En lo referente a la manera de llegar a la web del programa piloto, el 51% llegó a través de una búsqueda orgánica, el 27% por tráfico directo, el 18% vía social y el 4% restante como tráfico de referencia.

# Análisis de los resultados

# Comunicación

## Objetivos de la comunicación del programa piloto

La comunicación del programa piloto ha tenido tres objetivos principales:

- Sumar participantes de perfiles diversos y con diferentes demandas al programa.
- Generar una expectativa real sobre el programa piloto y sus servicios.
- Difundir las metodologías utilizadas en el desarrollo del programa piloto.

Para alcanzar los objetivos marcados se optó por una comunicación de baja intensidad, evitando generar frustraciones entre los emigrantes que no podían participar en el programa piloto. Al mismo tiempo se pretendía comunicar con transparencia cada paso, para dar a conocer las metodologías y herramientas utilizadas en el desarrollo del programa, manteniendo el carácter participativo que guió el diseño del Plan de Retorno a España.

**De los tres objetivos, el más importante para el desarrollo del piloto es el referido a sumar participantes de perfiles diversos y con diferentes demandas al programa, por lo que la estrategia de comunicación se focalizó en esa misión.**

## Fase 0 - Preparación

Duración - Marzo 2019 a junio 2019

Objetivo - Explicar el programa piloto y generar una expectativa en la comunidad de emigrantes que quieren volver

Se realizó una difusión del concepto, el contenido y el alcance del programa piloto a través de las redes sociales de Volvemos.org.

## Fase 1 - Difusión

Duración - Julio 2019 a enero 2020

Objetivo - Alcanzar 100 participantes

La primera selección de participantes del programa piloto se realizó entre los emigrantes registrados en Volvemos.org y personas que escribieron al formulario de contacto de [www.unpaisparavolver.es](http://www.unpaisparavolver.es), abierto el mismo día de la aprobación del Plan de Retorno a España, 22 de marzo de 2019.

# Comunicación

Para que la selección fuera lo más diversa y plural posible, atendiendo al hecho de que el Plan de Retorno a España es inclusivo y no discriminatorio por razón de edad, discapacidad, nivel de formación o lugar de origen, **se establecieron una serie de perfiles personales**: con hijos, con pareja extranjera, emigrados a países de la UE, emigrados a Latinoamérica, EEUU y Asia, tiempo emigración corto (<3 años), tiempo emigración medio (<10 años), tiempo emigración largo (+10 años), retornados sin empleo.

Se apostó por que en la selección estuvieran **reflejados todo tipo de perfiles profesionales**, tanto de personas que tenían el deseo de trabajar por cuenta ajena como aquellas que buscaban emprender.

Un criterio de selección fue también el lugar al que querían retornar, y se incorporaron personas cuyo deseo era volver al medio rural y no sólo a las ciudades.

De este proceso se obtuvo una lista de 200 pre-seleccionados, a los que se fue invitando a participar en el programa piloto enviándoles el email personalizado que aparece en la imagen.

**1 de cada 2 emigrantes que recibieron ese email se registraron en el programa piloto y accedieron a los diferentes servicios del mismo.**

**Un país para volver**  
PLAN DE RETORNO A ESPAÑA

## ¡Regístrate para participar en el Plan de Retorno a España!

¡Hola Carlos!

Como ya sabes, desde Volvemos.org estamos trabajando en el programa piloto del Plan de Retorno a España, para testar los principales servicios que ofrecerá a los españoles que desean volver.

Como formas parte de la selección para este piloto, te escribo para invitarte a crear tu cuenta en la plataforma que estamos desarrollando. Para hacerlo, sólo tienes que rellenar el formulario de registro que te aparecerá al hacer clic en el siguiente enlace.

[Crea tu cuenta](#)

### ¿Qué encontrarás en la plataforma?

En estos momentos estamos desarrollando la plataforma, generando contenidos de utilidad para tu vuelta e incluyendo nuevas funcionalidades para los servicios que vamos a testar: el Servicio de Mediación Laboral y el de Consultas Administrativas.

Al crear tu cuenta, podrás acceder a tu perfil profesional y editarlo si lo consideras. Te asignaremos un mediador o mediadora laboral con el que tendrás sesiones de Skype en las que te asesorará en la búsqueda de empleo.

Además, podrás consultar tus dudas sobre documentación previa a la vuelta, trámites administrativos, etc... Para ello, estamos alimentando la wikipedia del retorno, un espacio con toda la información útil para el retorno a España, categorizado por temas y países. A través del apartado de Consultas Administrativas podrás hacer consultas concretas, y además puedes preguntar a Uli, el chatbot del retorno.

Gracias a tu registro, podremos acompañarte en tu proceso de retorno y, al mismo tiempo, nosotros pondremos a prueba algunos de los servicios del Plan de Retorno a España.

Recuerda que estamos en pruebas, así que te pedimos comprensión (sobre todo con Uli), pero haznos llegar cualquier sugerencia o comentario sobre los servicios que recibes, la usabilidad de la plataforma o el contacto con el equipo. Para hacerlo, encontrarás en tu panel de candidato el formulario Sugerencias (<http://piloto.unpaisparavolver.es/sugerencias-y-aporaciones>)

**Recibe un cordial saludo,**  
Raúl Gil  
Volvemos.org

*Modelo de plantilla de correo de invitación al programa piloto que recibieron los participantes en la primera fase de difusión.*

# Comunicación

## Fase 2 - Ampliación del programa piloto

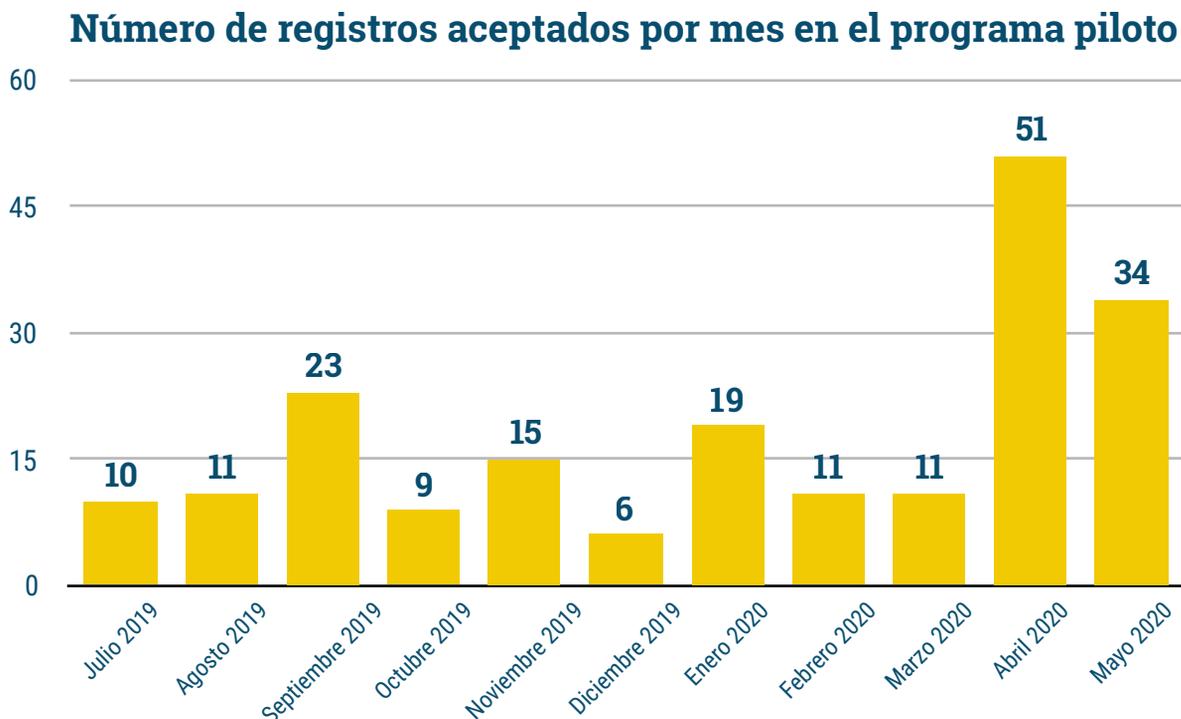
Duración - Marzo a junio 2020

Objetivo - Alcanzar 200 participantes

Una vez acordada con la Dirección general de Migraciones la ampliación del plazo de ejecución del programa piloto, debido a la pandemia del coronavirus, se envió un recordatorio a los seleccionados que no se habían inscrito y se decidió abrir la participación a través de publicaciones en las redes sociales de Volvemos.org. Primero, [a través de LinkedIn](#), por ser una red de tipo profesional, y finalmente también por [Facebook](#), donde la comunidad es más extensa y activa.

Los participantes que accedieron al programa piloto a través de las publicaciones de LinkedIn y Facebook no recibieron el correo de bienvenida con la información sobre el contenido del programa, sus diferentes servicios, y la advertencia de estar en fase piloto. Esto dificultó la comprensión de los servicios por parte de estos usuarios y generó expectativas no reales entre algunos de ellos. También aumentó el tiempo destinado a comunicación general sobre el programa piloto por las personas que prestaban los servicios de mediación y de consultas administrativas.

# Comunicación



En la gráfica de registros aceptados en el programa piloto por mes, se puede apreciar que hubo un **aumento en el número de registros tras el estallido de la pandemia**, lo que está relacionado con:

- la **comunicación realizada en redes sociales**, por cada publicación llegaban 25 o 30 registros nuevos, aunque algunos no cumplían los requisitos para participar y se les escribía un correo dándoles las razones.
- con el **deseo de los emigrantes que quieren volver por sentirse vinculados con un instrumento que les facilite el retorno, más en tiempos de incertidumbre**.

## Acciones de comunicación

Debido en parte a los diferentes acontecimientos ocurridos en el periodo en el que se ha desarrollado el programa piloto (elecciones, repetición de elecciones, cambios en el organigrama del Gobierno, nuevo equipo en la Secretaría de Estado de Migraciones y crisis de la Covid-19), **ha habido una carencia de comunicación institucional y la difusión del programa piloto ha sido realizada casi en su totalidad por Volvemos.org**, a través de su web, redes sociales y apariciones en diferentes medios de comunicación.

Esta comunicación se ha llevado a cabo entre los meses de marzo de 2019 y junio de 2020, con diferente intensidad en función de las necesidades que cada momento tenía el desarrollo del programa piloto.

# Comunicación

## 1. Acciones en Redes Sociales

Los perfiles de [Facebook](#), [LinkedIn](#) y [Twitter](#) de [Volvemos.org](#) han estado especialmente activos, como una herramienta de comunicación del programa piloto para conseguir los objetivos marcados en la estrategia de comunicación.

Red social	Tipo de contenido	Resultados e interacciones
Facebook	<p>Usado para trasladar <b>mensajes relacionados con el objetivo de generar una expectativa real sobre el Plan de Retorno a España</b> entre los emigrantes que quieren volver.</p> <p>En la última fase del programa también ha servido al objetivo de <b>sumar participantes</b> de perfiles diversos y con diferentes demandas.</p>	<p>En la página de Facebook de <a href="#">volvemos.org</a> se han publicado, entre julio de 2019 y junio de 2020, <b>28 publicaciones con información del programa piloto</b>. Un número que corresponde a una estrategia de comunicación de baja intensidad, que pretende mantener la expectativa de los emigrantes sin generar frustración.</p> <p>Las publicaciones con más interacción, como es habitual en las iniciativas que tienen que ver con el retorno, han sido las referidas a historias personales de emigración y retorno, como por ejemplo las de <a href="#">Juan Pedro Calderón</a> y <a href="#">Carlos Suárez</a>, emigrantes que retornaron para emprender en España, con un alcance de 10.601 y 8840 personas respectivamente.</p> <p>Por encima de estas dos publicaciones, sólo se sitúa la información referida a lo que ofrece el <a href="#">servicio de mentoring al emprendimiento del programa piloto</a>, que tuvo un alcance de 15491 personas.</p>
LinkedIn	<p>Actividad centrada en <b>comunicar con transparencia los pasos que se iban dando con el programa piloto</b>.</p> <p>Una vez que se empezó a contactar con empresas para animarlas a participar en el plan, se comenzó a difundir las oportunidades que supone tanto para profesionales como empresas un instrumento como el Plan de Retorno a España.</p> <p>También se difundieron las ofertas de empleo publicadas en la plataforma, así como algunas de las incorporaciones más destacadas de empresas al programa piloto.</p>	<p>Realizadas un total de 31 publicaciones en esta red social, que han tenido una media de 1500 impresiones cada una.</p>
Twitter	<p>Mensajes relacionados con poner en valor el trabajo que se estaba realizando con el programa piloto, destacando las metodologías innovadoras y las herramientas utilizadas en su desarrollo. La mayoría de las publicaciones han sido en formato hilo, con diferentes tuits que explicaban alguno de los servicios, los procesos sobre los que se desarrollaban, o reflexiones del equipo sobre las dificultades y retos a los que se iba enfrentando.</p>	<p>Destaca la información relacionada con la formación al equipo de Mediación Laboral y Consultas Administrativas con 8740 interacciones.</p>

# Comunicación

Además de la comunicación a través de los canales de [Volvemos.org](https://www.volvemos.org), diferentes miembros del equipo adscrito al programa piloto han difundido información sobre el programa, a través de sus cuentas personales en las redes sociales, amplificando y personalizando la comunicación del programa.

## 2. Email, enfocado al contacto directo con empresas

Para reforzar la comunicación con las empresas y hacerla de manera más directa, se enviaron invitaciones personalizadas por correo electrónico a una base de datos de 370 empresas localizadas en España.

Tal como muestran los datos en la sección de participación de este informe, en el programa piloto se han registrado 59 empresas. **El 16% de las que han recibido la invitación a participar. Este dato contrasta con el referido a emigrantes, que asciende al 50% de los invitados al programa piloto.**

La situación provocada por el coronavirus, ha impedido una comunicación más personal y directa con las empresas localizadas en nuestro territorio debido a la inestabilidad generada por la pandemia. La difusión de la iniciativa entre las empresas es una de las áreas claves a reforzar para el lanzamiento del programa.

## 3. Apariciones en medios de comunicación

Dada la necesidad de realizar una comunicación de baja intensidad, se optó por reducir el número de apariciones en medios de comunicación. Aún así, el equipo de [volvemos.org](https://www.volvemos.org) mantuvo la sección quincenal en el programa Marca España de RNE-Radio Exterior, así como algunas apariciones puntuales en medios de gran audiencia como la [Cadena SER](https://www.cadena-ser.es) o [Telemadrid](https://www.telemadrid.com), o varias publicaciones en la agencia de noticias Europa Press o medios de la emigración clásica como Crónicas de la Emigración o España Exterior.

## 4. Difusión en eventos internacionales

- Varsovia, 27 y 28 de mayo de 2019.

**Evento organizado por el Gobierno de Polonia, a través del International Centre for Migration Policy Development (ICMPD)**, donde el equipo de [Volvemos.org](https://www.volvemos.org) presentó el programa piloto del Plan de Retorno a España ante representantes de entidades gubernamentales de Polonia, Lituania, Letonia, Portugal e Irlanda.

# Comunicación

- Bruselas, 4 de junio de 2019.  
**La Comisión Europea organizó una jornada de trabajo sobre fuga de cerebros en Europa con representantes de más de veinte países.** El Plan de Retorno a España y su programa piloto tuvieron un lugar destacado en la presentación realizada por volvemos.org.
- Madrid, 10 de octubre de 2019  
Participación de Volvemos.org en **la V Conferencia Nacional de la Red Europea de Migración**, organizada por la Secretaría de Estado de Migraciones, donde se presentaron los servicios del programa piloto.
- Atenas, 16 y 17 de enero de 2020  
**Jornada de trabajo organizada por el Gobierno de Grecia**, con el objetivo de compartir experiencias en cuanto a políticas de retorno y retención de talento que contó con la participación de Volvemos.org.  
Se aprovechó la jornada para tejer una alianza estratégica con Knowledge Bridges, iniciativa del Gobierno de Grecia para la atención a su diáspora.
- Lituania, 17 de junio de 2020  
El Gobierno de Lituania, en cooperación con el ICMPD, organizó una **discusión online de expertos sobre "Patrones y políticas de retorno en la nueva realidad migratoria"** en la cual representantes de Volvemos explicaron el programa piloto del Plan de Retorno a España. Asistieron representantes de entidades de Lituania, Irlanda, Suecia, Dinamarca, Grecia y Portugal.

Servicios prestados

# Evaluación

- Contexto sobre los procesos de trabajo
- Mediación Laboral
- Mentoring al emprendimiento
- Consultas Administrativas
- Talleres de retorno en el exterior
- Acompañamiento psicológico

# Procesos de trabajo

## Evolución del equipo del programa piloto

Inicialmente los servicios del programa piloto fueron prestados por personal de Volvemos.org, incluyendo la incorporación de dos mediadores especializados en emprendimiento. Posteriormente el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social realizó la contratación de doce personas que se incorporaron a los servicios de mediación laboral (10) y consultas administrativas (2). Esas personas recibieron una formación de 80 horas para adquirir las competencias necesarias y familiarizarse con los procesos de trabajo y las herramientas utilizadas.

## Procesos de trabajo en digital

### 1. Centralización de los procesos en la plataforma [pilotounpaisparavolver.es](https://pilotounpaisparavolver.es)

La plataforma del programa piloto ha sido diseñada para ser la herramienta central de trabajo para los distintos servicios prestados. La herramienta tiene secciones abiertas como la Wikipedia del Retorno, buscador de empleo, formulario de consultas administrativas, historias de retorno, etc. Hay un área de acceso restringido para el personal adscrito al programa y los participantes registrados en el que distintos roles (administrador/a, mediador/a, gestor/a, informador/a, candidato/a, empresa) tienen acceso a diferentes funcionalidades.

### Testimonios acerca del uso de la plataforma:

“En la plataforma está todo estructurado de manera eficiente. Gracias a todo el contenido que hay [en la Wikipedia del Retorno] me doy cuenta de lo que necesito resolver y no tenía ni idea de que necesitaba hacer al volver.”

Participante del programa piloto

“El uso de la Plataforma es bastante sencillo en general, lo más sencillo es la gestión de seguimientos de los candidatos propios”

Mediadora laboral

# Procesos de trabajo

## 2. Herramientas de comunicación y gestión interna

Para facilitar la comunicación entre los equipos implicados, se pusieron a disposición del personal diferentes herramientas:

- Trello, para planificación y gestión de los servicios y documentación interna de contenidos,
- Slack, para agilizar la comunicación entre los diferentes miembros del equipo en canales temáticos (dudas mediación, consultas administrativas, empresas).
- Skype, para videollamadas con emigrantes y entre los equipos.

Durante la cuarentena, todos los equipos implicados han continuado realizando su trabajo desde casa sin impedimentos, gracias a esta combinación de herramientas de las que disponían.

### Testimonios acerca del teletrabajo:

"Todas las herramientas y aplicaciones las podemos utilizar sin ninguna dificultad en remoto."

Mediadora laboral

"Con la cuarentena, mi trabajo no se ha visto afectado, porque hemos tenido todas las herramientas digitales desde el primer día."

Mediadora laboral

## Coordinación institucional

Dada la importancia de la coordinación institucional, para evitar duplicar esfuerzos y aprovechar al máximo los recursos públicos, se ha conectado el programa piloto con las diferentes iniciativas de retorno impulsadas por administraciones de nivel autonómico y local. Por ejemplo, varios de los participantes en el servicio de mentoring al emprendimiento optaron a las ayudas para emprender del programa de retorno de talento del Gobierno de Castilla-La Mancha.

Esta necesaria coordinación institucional, demandada especialmente por los gobiernos autonómicos que desarrollan planes de retorno, necesita de una estructura que facilite la cooperación entre diferentes gobiernos e iniciativas, con el objetivo de prestar a los emigrantes un servicio más completo y conectado con el territorio al que quieren retornar.

# Sobre el servicio

# Mediación

# laboral

El servicio de Mediación Laboral es una pieza fundamental del Plan de Retorno a España. Esto se debe a que, en su mayoría, los y las emigrantes no toman la decisión de retornar sin al menos haber retomado el contacto con el mercado laboral español o, en muchos casos, tener una oferta de empleo sobre la mesa.

El servicio aborda las necesidades de los emigrantes relacionadas con la búsqueda de empleo desde el extranjero: entender cómo buscar trabajo en España (herramientas), ser consciente de la realidad del mercado laboral (marco de expectativas), afrontar el proceso con positividad (mentorización), conectar con empresas/organizaciones relevantes (conexiones).

El servicio de mediación testado durante el programa piloto está centrado en la asignación a cada participante de un mediador/a laboral, formado específicamente para asesorar a emigrantes.

*Pirámide de las necesidades de búsqueda de empleo desde el extranjero.*



## Estructura del servicio

1

Registro del participante y **asignación de mediador/a**.

2

Estudio del perfil y **primer contacto** por escrito para agendar sesión online.

3

**Sesión online**, se abordan las tres necesidades más básicas de la pirámide aportando herramientas, enmarcando las expectativas sobre el mercado laboral y mostrando positividad para afrontar el proceso.

4

**Seguimiento** por escrito con el plan de acción consensuado.

5

**Sucesivos seguimientos** o sesiones online según necesidades específicas.

## Datos del servicio prestado

179

Participantes han utilizado el servicio

213

Sesiones de asesoramiento online

1.881

Informes de seguimiento realizados

[Guía de la mediación laboral.](#)

[Kit de herramientas para buscar empleo.](#)

# Percepción del servicio

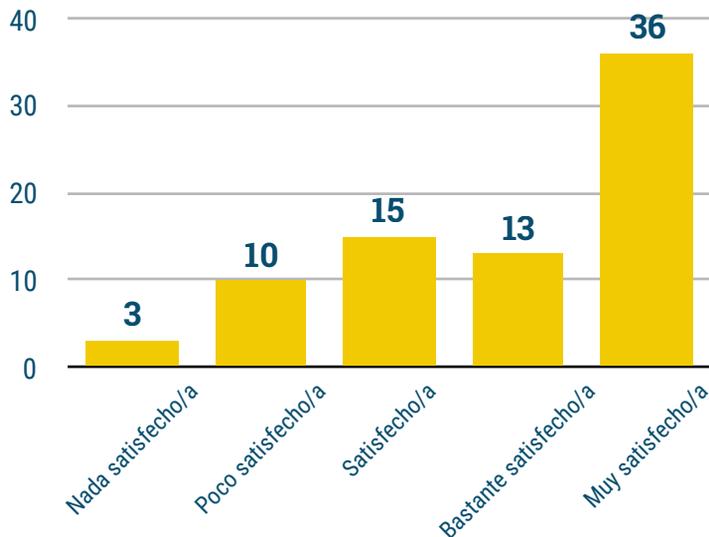
# Mediación

# laboral



**Punto de vista de los participantes.** Datos basados en una encuesta anónima respondida por 78 participantes.

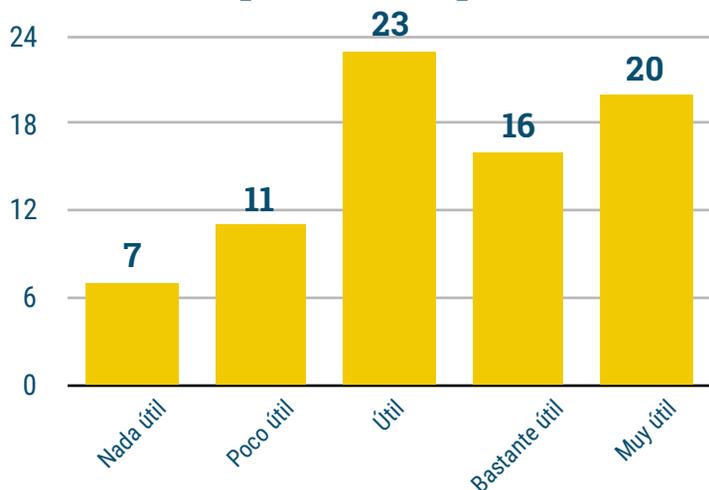
## Satisfacción general con el servicio de Mediación Laboral



**El 82% de los emigrantes que completaron la encuesta indican estar satisfechos, bastante o muy satisfechos con el servicio de Mediación Laboral recibido.**

*"A parte de resolverme todas las dudas y motivarme, me ha dado consejos de como encontrar trabajo y mandado ofertas de trabajo que se ajustaban a mi perfil."*

## Utilidad del servicio de Mediación en la búsqueda de empleo



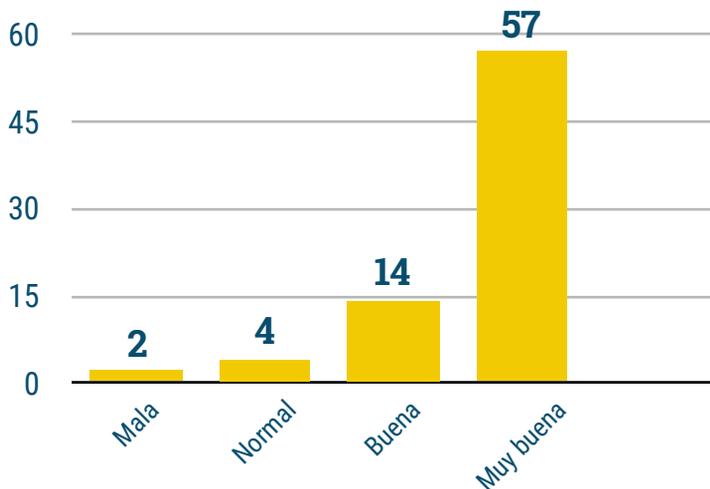
**El 23% de los emigrantes que completaron la encuesta encuentran el servicio nada o poco útil en su búsqueda de empleo.**

*"Eché en falta más proactividad en la sugerencia de empresas."*

*"Ojalá en algún momento se pueda dar un paso más para que nos resulte más fácil encontrar ofertas concretas que se puedan materializar."*

## Mediación laboral

### Actitud del mediador/a en todo el proceso de mediación



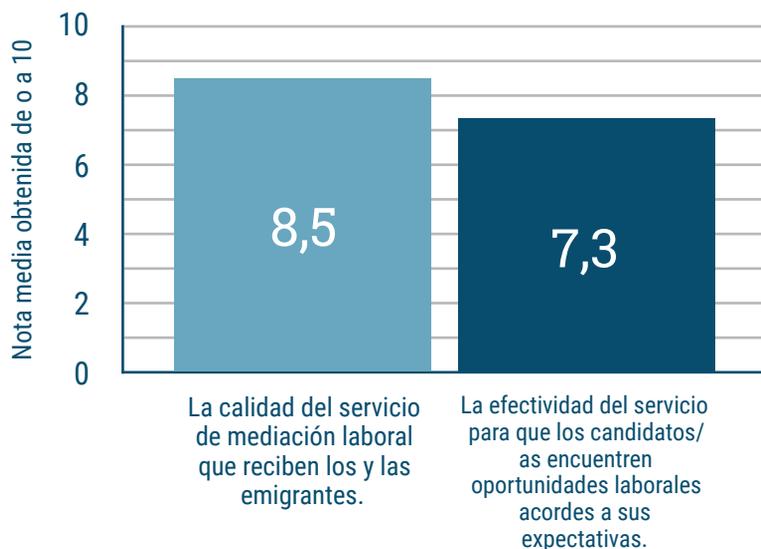
**El 91% de los emigrantes que completaron la encuesta encuentran la actitud de su mediador/a buena o muy buena.**

*"Me mostró un verdadero interés por mi perfil y se nota que hizo un gran esfuerzo en adaptar a la perfección el proceso de ayuda, de acuerdo con mis características."*



**Punto de vista del equipo de mediación.** Datos basados en una encuesta anónima realizada al equipo de mediación (11 personas) y una sesión online de evaluación con todo el equipo.

### Valoración de la calidad y la efectividad del servicio según el equipo de mediación.



*"Es un servicio muy efectivo, siempre que no nos centremos en las ofertas de las empresas en los buscadores. Los participantes encuentran un asesoramiento profesional y a través de su autoconocimiento profesional van buscando y encontrando más oportunidades de empleo de su interés. En su mediador/a, encuentran el apoyo que a veces necesitan para dar el salto, tomar conciencia y actuar como protagonista de su búsqueda de empleo."*

*"A veces te sientes mal por no encontrar ofertas adecuadas."*

*"Me hubiera gustado poder contactar y negociar con las empresas para que se comprometan con el retorno."*



**Punto de vista de expertos/as.** Información basada en entrevistas estructuradas por escrito.

## Efectividad del Servicio de Mediación Laboral

**Acerca de la efectividad del servicio de mediación laboral, Miguel Montero, sociólogo y experto en emigración española, indica que el éxito del servicio de Mediación Laboral no debería medirse exclusivamente por el retorno efectivo alcanzado.**

*“También es efectivo el servicio cuando el candidato decide no volver o no volver por ahora, porque ha recibido la orientación e información necesaria para tomar esa decisión.”*

## Los procesos funcionan pero faltan más candidatos

**Olimpia Fornieles, del departamento de Recursos Humanos de Lidl, hace referencia a la facilidad de uso de la plataforma indicando pequeñas mejoras en los procesos de actualización de las ofertas.**

**Su equipo esperaba acceder a una mayor cantidad de candidatos en las ofertas de empleo publicadas en la plataforma del programa piloto.**

**El equipo de Lidl muestra su flexibilidad para adaptarse a las circunstancias derivadas de la crisis sanitaria con la Covid-19, con formatos incluyendo videollamadas con posibles candidatos.**

*“Tanto el proceso como la creación de ofertas y publicación han sido sencillos de llevar a cabo. Creemos que la página tiene una visión atractiva para publicar ofertas y el mapa de candidatos es muy acertado para ubicar a candidatos desde su país de residencia actual.”*

*“Nos gustaría obtener más candidatos para los perfiles de las ofertas que publicamos, nuestra experiencia de candidatos ha sido escasa o nula, en algunas ofertas.”*

*“Disponemos de la posibilidad de realizar videollamadas o video-entrevistas con los candidatos en un proceso de selección, que puede facilitar la conexión entre empresa y candidato en la distancia.”*

# Recomendaciones

# Mediación laboral

El servicio de mediación laboral prestado durante el programa piloto ha sido valorado de forma positiva por la mayor parte de sus usuarios, y por el equipo que ha prestado el servicio.

**Ante el posible escenario del lanzamiento del Plan de Retorno a España, hay algunos aspectos del servicio de mediación laboral que pueden evolucionar para:**

- **Atender las necesidades relacionadas con la búsqueda de empleo de emigrantes.**
- **Asegurar la accesibilidad al servicio de un mayor número de usuarios.**
- **Incorporar las ideas de mejora de los participantes del programa piloto**
- **Ajustar los costes asociados al servicio.**

El modelo piramidal que muestra las necesidades de los y las emigrantes puede servir de referencia para evolucionar el servicio. Para ello es relevante observar que las necesidades que aparecen en los tres bloques inferiores podrían abordarse en formatos grupales en los que el alcance de participación sería mayor con un menor grado de intervención del personal. La parte de conexión con empresas podría realizarse en una fase posterior de acompañamiento más personalizado, respondiendo a la demanda que hacen los usuarios de contar con mayor apoyo en ese aspecto.

*Pirámide de las necesidades de búsqueda de empleo desde el extranjero.*



+ Grado de intervención de los profesionales adscritos al servicio de mediación laboral.

– Alcance de participación de usuarios por servicio prestado.

– Grado de intervención de los profesionales adscritos al servicio de mediación laboral.

+ Alcance de participación de usuarios por servicio prestado.

# Recomendaciones

# Mediación laboral

Aprendizaje	Recomendación
<p><b>1 Implicación de las empresas</b></p> <p>En el programa piloto no estaba prevista una participación masiva de empresas, dado que estaba acotado a la participación de 100 emigrantes (finalmente fueron 200), y eso hubiera generado frustración entre las empresas por la falta de candidatos. Ese hecho ha trasladado la frustración a los emigrantes que han participado, en parte por déficits en la comunicación de esta circunstancia.</p> <p>Tanto los participantes como el equipo de mediación han trasladado su preocupación por la falta de una mayor integración de las empresas en el proceso de mediación laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear sinergias con las empresas en los formatos que más se ajusten a sus necesidades, acercando a las que estén interesadas en los candidatos. Se pueden crear sesiones online para presentar ofertas de empleo o dirigirse a perfiles profesionales específicos.</li><li>• Otorgar al equipo de Mediación Laboral la competencia para establecer contactos directos con empresas, realizar prospección, seguimiento de ofertas de empleo y procesos de selección con el objetivo de facilitar las contrataciones.</li></ul>
<p><b>2 Expectativas del servicio por parte de los participantes</b></p> <p>Las expectativas acerca de lo que se espera del servicio divergen entre los participantes, ya que no se ha comunicado de forma explícita qué van a encontrar cuando acceden a la mediación laboral.</p>	<p>Aportar la información necesaria antes de que los participantes se registren y accedan al servicio de Mediación Laboral. El objetivo es generar expectativas realistas acerca del grado de implicación que requiere el acceso al servicio y el apoyo concreto que van a recibir.</p>
<p><b>3 Expectativas del equipo de mediación laboral</b></p> <p>El equipo de Mediación Laboral en su compromiso por prestar un servicio de calidad espera que todos los participantes respondan y se impliquen de la misma manera. Esto en ocasiones no encaja con el grado de disponibilidad de los usuarios.</p>	<p>Diseñar un paso previo en el proceso de Mediación Laboral para entender la disponibilidad y las necesidades del emigrante, con el fin de consensuar un nivel de implicación en el acceso al servicio.</p>
<p><b>4 Falta de flexibilidad en la prestación del servicio</b></p> <p>La estructura del servicio, basada en la metodología y las herramientas elaboradas, ha sido la guía que el equipo de mediación ha seguido para prestar el servicio. Sin embargo, el servicio en ocasiones ha fallado en adaptarse de forma más personalizada a cada perfil.</p>	<p>Incluir la necesidad de consensuar el itinerario de mediación con los candidatos, como una parte del proceso de mediación laboral</p> <p>Contar con personal formado en orientación laboral y con competencias digitales.</p>

# Sobre el servicio

## Mentoring al emprendimiento

El 14,5 de los participantes del programa piloto considera el emprendimiento como una opción profesional para su retorno. Algunos ya están emprendiendo en el extranjero. Para crear un espacio de apoyo a estos perfiles de emigrantes, se dio forma al servicio de mentoring al emprendimiento.

Con el servicio de mentoring las personas con un proyecto emprendedor pueden completar un formulario en el que detallan su proyecto, que es evaluado por el equipo especializado en el área de emprendimiento. Los proyectos en un estado de maduración suficiente pasan a una fase de asesoramiento con un mentor que ayuda en la puesta en marcha del proyecto en España, a través de cinco bloques temáticos:

- Estructura empresarial y societaria
- Plan de negocio
- Competencia y rentabilidad
- Estructura comercial y captación de clientes
- Búsqueda de financiación bancaria pública y privada

El mentoring se realiza durante seis meses desde la aceptación del proyecto, con hasta tres sesiones online de una hora de duración, donde el mentor evalúa los avances del proyecto e indica los siguientes pasos a realizar. Tras seis meses, el mentor realiza una evaluación final del proyecto para que el emprendedor/a pueda continuar en el desarrollo del mismo.

El servicio se complementa con apoyo para la resolución de trámites administrativos relacionados con el retorno y la constitución de la empresa. Así como el contacto con organismos públicos relevantes para el proyecto (ENISA, ICEX, etc.)

### Estructura del servicio

1

Iniciativas de **captación de emprendedores**.

2

**Completar formulario detallando el proyecto emprendedor**.

3

**Evaluación del proyecto**, el equipo especializado en emprendimiento evalúa el proyecto para detectar su estado de maduración. Realiza un informe para el emprendedor/a acerca del estado del proyecto e indica si es aceptado para el proceso de mentoring.

4

**Primera sesión online** para conocer más al detalle el proyecto y planes del emprendedor/a

5

**Sucesivas sesiones y seguimiento** según necesidades específicas.

### Datos del servicio prestado

165

Proyectos emprendedores evaluados

21

Personas en proceso de mentoring

5

Proyectos constituidos como empresa o autónomos

7

Personas en proceso de crear su empresa

2

Personas han sido contratadas por los emprendedores

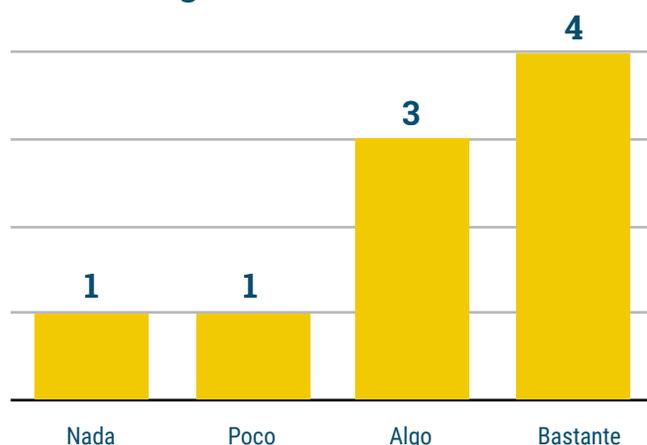
# Percepción del servicio

## Mentoring al emprendimiento



**Punto de vista de los emprendedores/as.** Datos basados en una encuesta anónima respondida por 9 participantes que fueron seleccionados y han pasado por el proceso de mentoring al emprendimiento.

¿Ha mejorado tu idea o proyecto de emprendimiento con el proceso de mentoring?



**El 78% de los emprendedores/as que completaron la encuesta consideran que su idea o proyecto ha mejorado con el servicio.**

*"El servicio prestado ha sido excelente. Se ha hecho un seguimiento continuo y adaptado a las condiciones cambiantes de la situación de mi empresa durante el proceso de traslado a España."*

¿Cómo de preparado/a te sientes para emprender después del proceso de mentoring al emprendimiento?

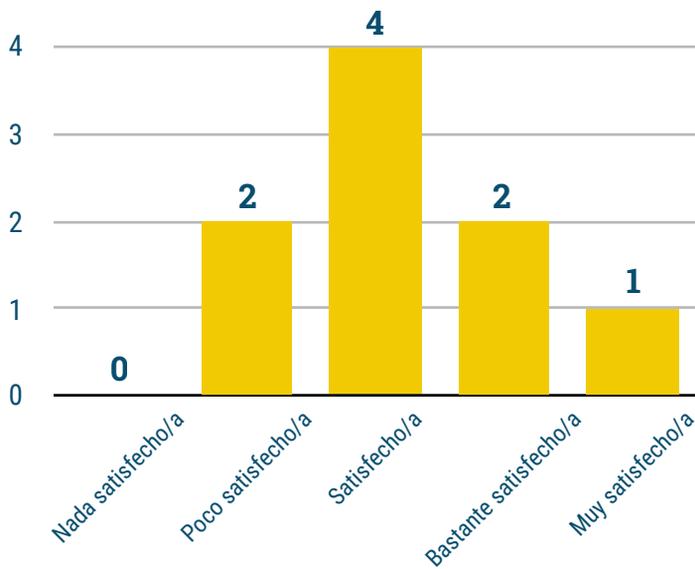


**El 67% de los emprendedores/as que completaron la encuesta se sienten más preparados que antes para emprender.**

*"El proyecto ha sido MUY MUY bueno con el asesoramiento y apoyo para el retorno. Las instalaciones a las que movemos la oficina desde Reino Unido fueron encontradas gracias al equipo del servicio."*

## Mentoring al emprendimiento

**Satisfacción general con el servicio de mentoring al emprendimiento**

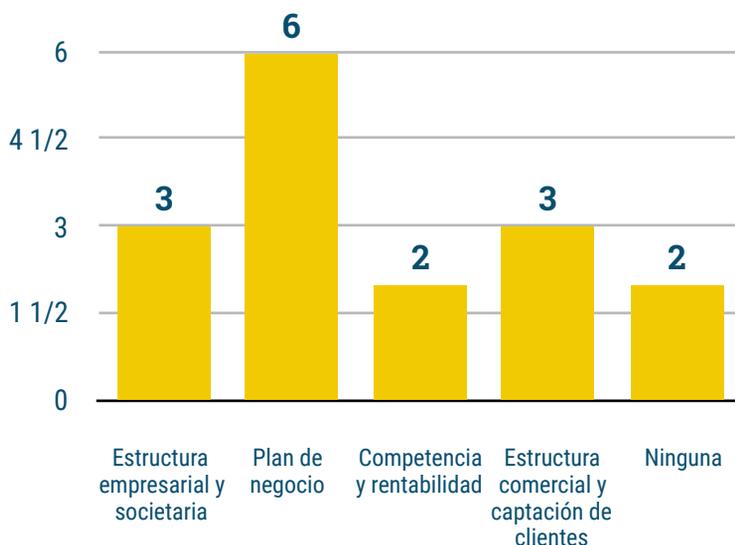


**El 33% de los emprendedores/as que completaron la encuesta están bastante o muy satisfechos con el servicio de mentoring al emprendimiento.**

*"Sugiero contar con un método o herramientas que permitan una guía más concreta al proceso de mentoring, que sirva para el desarrollo y seguimiento del proyecto de emprendimiento. Valoro mucho la comunicación cercana de la persona asignada a mi proyecto, el apoyo y planteamiento de preguntas necesarias para elaborar el plan."*

*"Las sesiones son más o menos productivas, pero los siguientes pasos quedan poco definidos y, los que quedan, tardan 1-2 meses en llevarse a cabo. Al tener una visión personal a medio-plazo tampoco me molesta."*

**De las siguientes áreas ¿en cuál o cuáles has evolucionado?**



**El área en la que los y las emprendedoras indican mayor evolución es en el desarrollo de su plan de negocio, un 67% indica haber evolucionado en ese aspecto.**

# Mentoring al emprendimiento



**Punto de vista de una persona que solicitó el servicio y no fue seleccionada.** Basado en un mensaje enviado al equipo de Volvemos.org acerca de su experiencia.

### Acerca del nivel de exigencia en la selección de proyectos.

*"Aplicué al programa de emprendimiento, la respuesta fue que el proyecto era flojo. Mi sensación es que se seleccionan proyectos muy potentes, pero precisamente se quedan fuera los proyectos que necesitan más apoyo."*



**Punto de vista del equipo de emprendimiento.** Datos basados en entrevistas semi-estructuradas.

## La visión del servicio de mentoring es apoyar proyectos de emprendimiento de larga duración.

Isaías Cerro, experto en asesoramiento financiero a empresas, ha sido el responsable de gestionar la experiencia piloto del servicio de mentoring al emprendimiento. Cuenta con una dilatada experiencia impulsando proyectos de emprendimiento con emigrantes. Es la persona que asesoró al fundador de Nuevos Cultivos, empresa que gestiona el 25% de la producción nacional de pistacho.

*'Antes de poner en marcha un proyecto emprendedor es razonable tener vértigo y hay que medir bien los riesgos. La intención del servicio es orientar de forma muy ejecutiva a los emprendedores/as, para que se enfrenten al proceso de toma de decisiones con más información y seguridad.'*

*'Se busca crear emprendedores de larga duración. Que sean capaces de mantenerse en el mercado. Las empresas nuevas son las más capaces de pivotar más rápido en situaciones de cambio ajustando sus servicios a las necesidades del mercado.'*

# Mentoring al emprendimiento



**Punto de vista de expertos/as.** Información basada en entrevistas semi-estructuradas.

## CADE, Centro Andaluz de Emprendimiento de Peñarroya Pueblonuevo (Córdoba)

**El potencial de arraigo de proyectos de emprendimiento en nuestra localidad nos sitúa como un espacio competitivo para nuestras empresas a nivel global.**

Francisco J Márquez Pérez, técnico del CADE-Centro Andaluz de Emprendimiento de Peñarroya Pueblonuevo (Córdoba), hace referencia a la experiencia de colaboración entre el equipo que presta el servicio de mentoring al emprendimiento y el CADE. La estrecha colaboración ha permitido a uno de los emprendedores realizar pruebas relacionadas con la accesibilidad a diferentes servicios esenciales para la actividad de su empresa de robótica educativa. Una vez realizadas las pruebas de forma exitosa, el emprendedor tomó la decisión de trasladar su empresa al municipio.

*‘Para apoyar el proceso de toma de decisiones del emprendedor, ayudamos con la realización de varias pruebas en relación a la accesibilidad a servicios relevantes para el negocio planteado: la distribución de paquetería, algo que se solucionó con la información de varias empresas multinacionales, y el servicio de internet, que por las características del proyecto era necesario un gran caudal y velocidad. Otro de los requerimientos fue una ubicación a utilizar de manera transitoria para realizar las pruebas necesarias.’*

*‘En nuestro caso la repercusión es grande. Se trata de algo novedoso, que supone la vuelta de empresarios a nuestra localidad.’*

*‘La colaboración ha sido efectiva y muy eficaz, por los resultados obtenidos. Es nuestra intención ayudar al desarrollo de nuevas colaboraciones, clusters o acuerdos para mejorar aún más la actividad que se desarrolla.’*

# Recomendaciones

## Mentoring al emprendimiento

Aprendizaje	Recomendación
<p><b>Estructuración del servicio</b></p> <p>1 Se han detectado carencias en la estructura y los procesos del servicio.</p>	<p>Definir con detalle la estructura, los procesos y el contenido del servicio de mentoring para aportar claridad a los usuarios.</p>
<p><b>Diferentes fases de maduración de los proyectos de emprendimiento</b></p> <p>2 Los usuarios que completan el formulario de emprendimiento no entienden el significado de estado óptimo de maduración al que se hace referencia. Emprendedores cuyos proyectos no han sido seleccionados por encontrarse en fases previas demandan asesoramiento acorde a sus necesidades.</p>	<p>Comunicar con transparencia qué significa para un proyecto estar en un estado óptimo de maduración.</p> <p>Establecer diferentes niveles de servicio en función de las necesidades de perfiles diversos con intención de emprender.</p> <p>Proporcionar a los emigrantes con intención de emprender recursos formativos e información de interés, para ayudarles a desarrollar su proyecto.</p>
<p><b>Falta de recursos para poner en marcha el servicio</b></p> <p>3 A diferencia del servicio de mediación laboral, que ha contado con un equipo contratado por el Ministerio, el área de emprendimiento no ha tenido a su disposición los recursos necesarios para desarrollar el servicio con plenitud.</p>	<p>Dotar de los recursos necesarios al área de emprendimiento, para continuar desarrollando el servicio y poder cumplir con las recomendaciones de mejora.</p>

# Sobre el servicio

## Consultas administrativas

El servicio de consultas administrativas ha afrontado el ambicioso reto de hacer más accesible la información sobre los trámites relacionados con el retorno. Para prestar un servicio de calidad se requiere: personal con conocimiento de los procesos administrativos y el funcionamiento de la administración pública, directorio de contenido recurrente y actualizado del que extraer la información relevante para cada usuario/a, información específica de la persona para resolver sus dudas con precisión, canales de comunicación flexibles que permitan gestionar la resolución de consultas de la manera más eficiente posible para el usuario.

Una gran parte del esfuerzo para hacer realidad el servicio ha estado centrado en la creación de contenido relevante para los emigrantes, publicando 104 artículos en la Wikipedia del retorno, creando un directorio y sistema interno de gestión de las consultas y preguntas frecuentes y un chatbot capaz de atender las 24 horas.

El servicio de consultas administrativas, al igual que la Wikipedia del Retorno, ha estado abierto a personas no registradas en la plataforma. Para ello, se diseñaron dos formularios de consultas diferentes, uno para las personas de las que se disponía de información acerca de su perfil, por tener cuenta en la web, y otro para las personas no registradas de las que no se tenía información. Para resolver las consultas planteadas se necesita información básica de quienes demandan esa determinada información. En ocasiones, es necesario solicitar información adicional del usuario, para personalizar lo más posible la respuesta a su consulta.

### Estructura del servicio

1

El usuario/a, registrado o no, **completa el formulario** de consultas administrativas.

2

El **gestor/a del servicio recibe la petición**, registra en el sistema las consultas o preguntas del usuario y las asigna a un informador/a.

3

El **informador/a consulta el directorio de contenido y/o investiga para recabar la información** necesaria para redactar la respuesta a la consulta.

3b

En ocasiones se solicita información adicional al usuario para personalizar la respuesta.

4

Una vez que todas las consultas del usuario/a han sido respondidas el responsable de la petición redacta y envía la respuesta, en un plazo de 48 horas.

5

**Sucesivos seguimientos** para aclarar dudas.

### Datos del servicio prestado

116

Personas han planteado sus dudas.

137

Preguntas frecuentes documentadas.

20.245

Interacciones con usuarios del chatbot del retorno.

[Wikipedia del retorno](#)

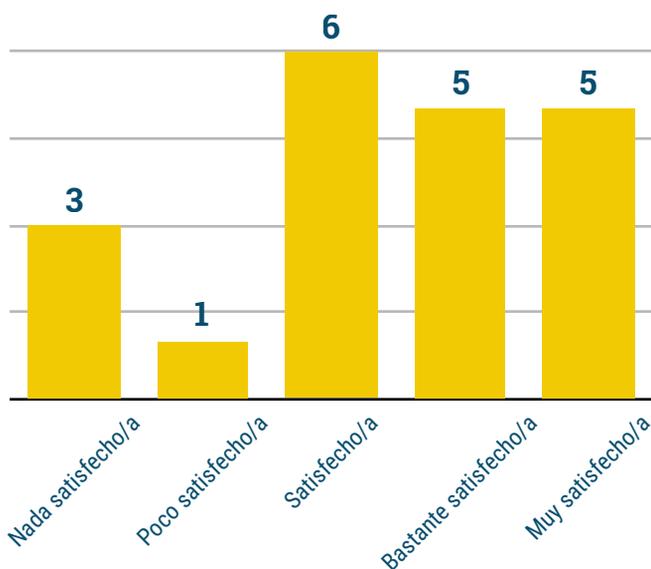
# Percepción del servicio

## Consultas administrativas



**Punto de vista de usuarios/as.** Datos basados en una encuesta anónima respondida por 20 personas que utilizaron el servicio de consultas administrativas.

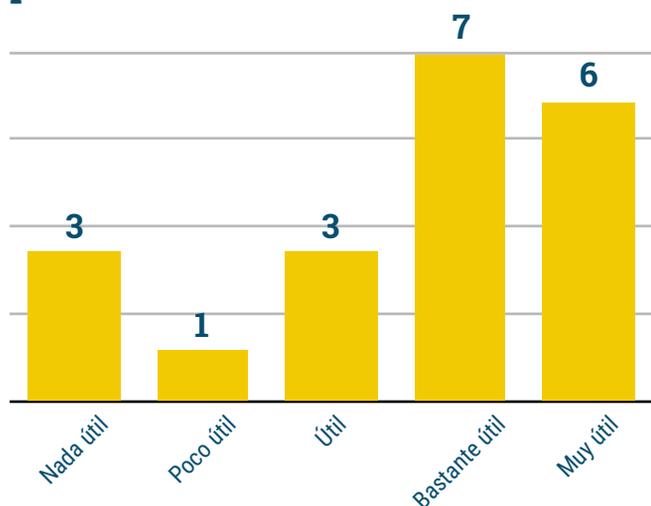
### Satisfacción general con el servicio de consultas administrativas.



**El 50% de los emigrantes que completaron la encuesta indican estar bastante o muy satisfechos con el servicio de consultas administrativas.**

*"Gracias por facilitarnos la odisea que es el retorno."*

### Utilidad de la información recibida para resolver tus dudas.

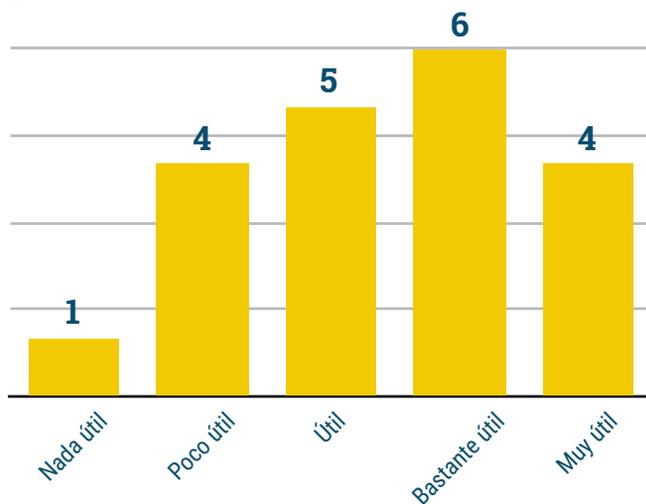


**El 64% de los emigrantes que completaron la encuesta encuentran la información recibida bastante o muy útil.**

*"Si quieren ayudar a los emigrantes a regresar, faciliten los BOE o leyes a los que hacer referencia y que oficinas como esta, de ayuda a retorno, tengan poder real de presión sobre otras entidades como es el SEPE o el INEM."*

## Consultas administrativas

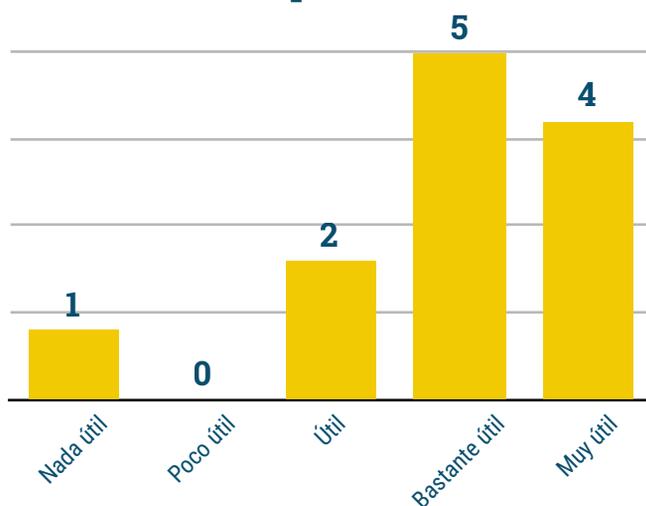
### Utilidad del formulario utilizado para trasladar tus consultas.



El 50% de los emigrantes que completaron la encuesta encuentran el formulario para trasladar sus consultas bastante o muy útil.

*"Creo que las consultas administrativas se beneficiarían de un sistema similar al de mediación laboral en el que hablar (via Skype u otros) directamente con la persona."*

### Utilidad del contenido que has leído en la Wikipedia del Retorno



El 75% de los emigrantes que han indicado haber leído algún artículo de la Wikipedia del Retorno han encontrado el contenido bastante o muy útil.

# Recomendaciones

## Consultas administrativas

### Aprendizaje

#### 1 Dificultades para establecer una colaboración fluida con diferentes departamentos de la Administración.

La ausencia de un directorio de contactos dentro de diferentes departamentos de la Administración General del Estado ha dificultado la recopilación de información oficial y actualizada para la prestación del servicio.

### Recomendación

Realizar un mapeo de personas expertas en cada materia que en muchos casos también participan en los trámites administrativos que realizan los usuarios tras resolver sus consultas (homologación de títulos, prestación por desempleo para personas retornadas, asistencia sanitaria, pensiones, etc.).

#### 2 La falta de información sobre el perfil de los usuarios puede derivar en una incomprensión acerca de la necesidad que hay detrás de la consulta realizada.

En diversas ocasiones la falta de empatía hacia las necesidades de los usuarios del servicio se ha convertido en un impedimento para resolver las consultas de forma satisfactoria.

Hacer visible para el equipo de consultas administrativas el perfil completo de los participantes, para que tengan a su disposición la información necesaria para dar respuestas completas y personalizadas.

#### 3 Adaptación del canal de comunicación a las necesidades de los participantes

Algunos usuarios del servicio demandan mayor flexibilidad para usar canales de comunicación que permitan un contacto más directo para elaborar sus preguntas de forma más cercana.

Ampliar y flexibilizar el uso de canales de comunicación con los usuarios.

#### 4 Dificultad para resolver consultas basadas siempre en información oficial y actualizada

El equipo de consultas administrativas ha enfrentado dificultades para localizar información oficial y actualizada en el proceso de resolución de consultas.

Elaborar un protocolo para la búsqueda de información en fuentes oficiales en el que se incluya el procedimiento a seguir cuando la información es contradictoria o directamente no se encuentra información oficial sobre un tema concreto.

# Sobre el servicio

## Acompañamiento psicológico

Hay muchos estudios que demuestran el impacto psicológico del proceso migratorio. El programa piloto ha sido el espacio ideal para probar un servicio de acompañamiento psicológico a pequeña escala, en el que tres personas han tenido acceso.

El servicio va dirigido a:

- Españoles que forman parte del programa piloto, pueden estar residiendo en el extranjero o ser retornados
- Con bajos recursos económicos
- Con dificultades emocionales asociadas al duelo migratorio o choque cultural inverso

Criterios de inclusión en el servicio:

- Aislamiento social
- Dificultades en la familia de origen
- Expresión recurrente de sentimientos de desesperanza, tristeza, ansiedad y/o estrés.

Descripción del servicio:

- Si la persona es retornada y reside en Madrid, el acompañamiento es presencial, de no ser así se realiza por Skype.
- Las sesiones duran 55 minutos.
- Las primeras tres sesiones son para valorar el caso y tienen una frecuencia semanal
- Cuando el vínculo es suficientemente bueno, la periodicidad pasa de semanal a quincenal.
- El número de sesiones es de 12 a 14.
- El acompañamiento suele durar 5 meses, pero puede finalizar antes si los objetivos terapéuticos se cumplen.

Por la limitación de recursos sólo se pudo prestar el servicio a tres personas con necesidad de acompañamiento psicológico.

### Estructura del servicio

1

**Formación a los equipos adscritos** al plan para que todo el personal sea capaz de **identificar perfiles en posible situación de vulnerabilidad** psicológica para **derivar al equipo de psicólogos.**

2

**Sesión de evaluación del caso con el o la participante.**

3

**Inicio del proceso de acompañamiento con sesiones semanales.**

4

**Sucesivas sesiones con frecuencia quincenal.**

### Datos del servicio prestado

21

Solicitudes de acceso al servicio

3

Personas en proceso de acompañamiento psicológico.

Los tres casos fueron detectados y derivados desde el servicio de mediación laboral.

12

Media de sesiones utilizadas por persona.

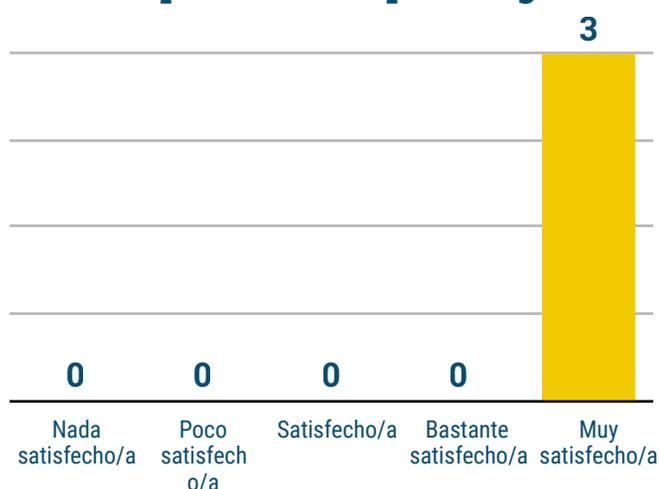
# Percepción del servicio

## Acompañamiento psicológico



**Punto de vista de los usuarios/as del servicio.** Datos basados en una encuesta anónima respondida por los 3 participantes que tuvieron acceso al servicio.

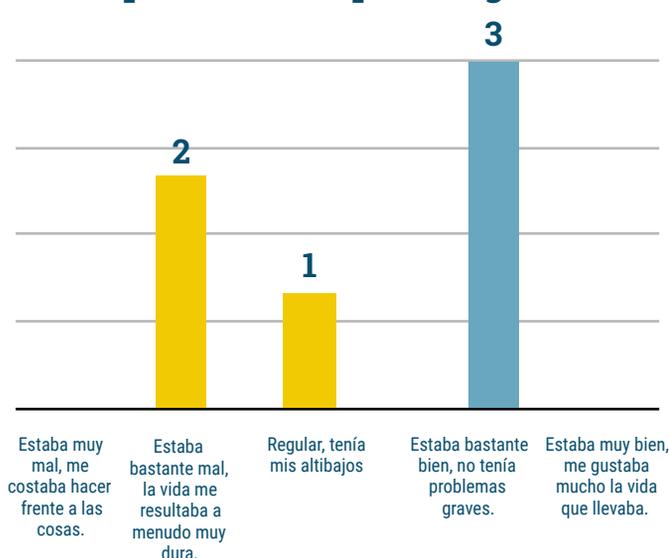
### Satisfacción general con el servicio de acompañamiento psicológico



Las tres personas que accedieron indican estar 'muy satisfechas' con el servicio de acompañamiento psicológico.

*"Muy importante y necesario. El acompañamiento psicológico me facilitó mucho el aterrizaje."*

### ¿Cuál era tu estado emocional antes y después de empezar el proceso de acompañamiento psicológico?



Las tres personas que accedieron al servicio indican una mejora en su estado emocional tras el proceso de acompañamiento psicológico.



Estado emocional antes del proceso de acompañamiento.



Estado emocional después del proceso de acompañamiento

## Acompañamiento psicológico

### El número de sesiones realizadas me ha parecido



Las tres personas que accedieron al servicio indican que el número de sesiones realizadas les ha parecido ajustado a sus necesidades.



**Punto de vista del equipo de acompañamiento psicológico.** Datos basados en entrevistas semi-estructuradas.

## El servicio de acompañamiento psicológico es más relevante todavía ante la situación que estamos viviendo en relación a la Covid-19

Celia Arroyo, la psicóloga que ha liderado la puesta en marcha del servicio de acompañamiento psicológico en el programa piloto, apunta a la relevancia del servicio indicando que disminuye el estrés y ayuda a revalorizar la experiencia migratoria, mejora la autoestima y protege de problemas de salud mental en el futuro.

“La escala del piloto ha sido tan sólo de 3 participantes, un número que dificulta medir los diferentes impactos del servicio. Si la iniciativa continúa, sería relevante saber si hay una relación entre el apoyo psicológico y la empleabilidad y/o el emprendimiento. Mi hipótesis es que podría haberla, ya que los beneficios colaterales a la psicoterapia incluyen mejoras en la trayectoria profesional y en las relaciones sociales y de pareja.”

*“Respecto a los servicios que se podrían prestar, el confinamiento me ha hecho pensar en la posibilidad de crear grupos de apoyo online, en estas circunstancias podemos y debemos intentarlo. A la suma del duelo migratorio y el choque cultural inverso, se añaden la soledad de confinamiento, la ansiedad por contagiarse o que la familia se contagie por la Covid-19, la incertidumbre por la situación profesional y el miedo a un nuevo confinamiento.”*

# Recomendaciones

## Acompañamiento psicológico

Aprendizaje	Recomendación
<p><b>Equipo de mediación, clave para identificar las necesidades de apoyo psicológico y derivar al servicio</b></p>	<p>Es importante dar formación al equipo de mediación laboral para que tengan las competencias necesarias para hacer esa identificación.</p>
<p>1 Los mediadores son actores clave para la identificación de personas que necesitan el servicio de apoyo psicológico.</p>	<p>Establecer procesos de coordinación entre los equipos de mediación laboral y acompañamiento psicológico.</p>
<p><b>Nuevas necesidades de apoyo psicológico ante la nueva situación con la Covid-19</b></p>	<p>Sesiones grupales online de apoyo psicológico.</p>
<p>2 A la suma del duelo migratorio y el choque cultural inverso, se añaden la soledad de confinamiento, la ansiedad por contagiarse o que la familia se contagie por Covid , la incertidumbre por la situación profesional y el miedo a un nuevo confinamiento.</p>	
<p><b>La escala del servicio prestado ha sido muy pequeña y no permite un análisis completo del impacto del mismo sobre los usuarios y usuarias.</b></p>	<p>Si el servicio se pone en marcha, es necesario establecer las métricas relevantes para la medición de su impacto.</p>
<p>3</p>	

# Sobre el servicio

## Talleres de retorno en el exterior

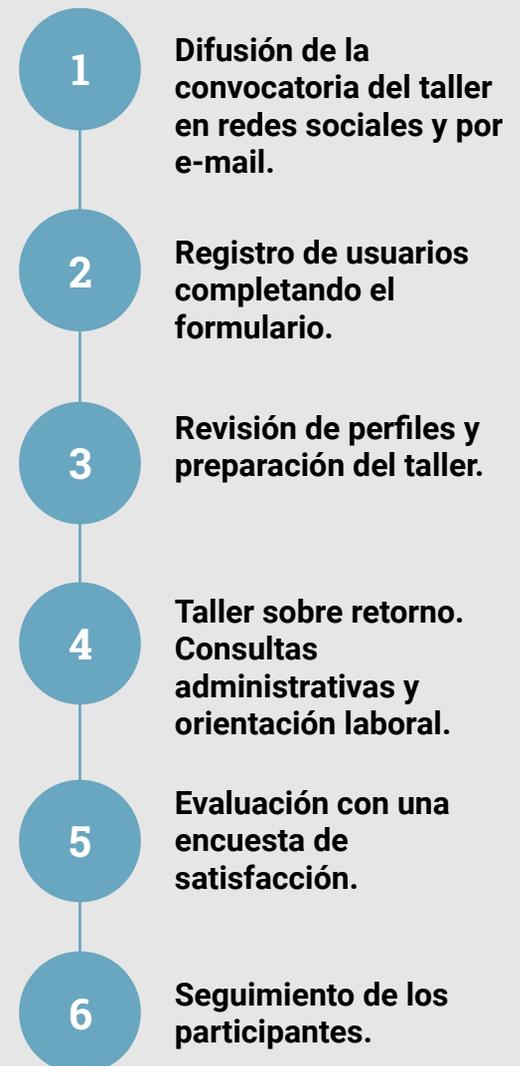
La Consejería de Trabajo en Alemania ha liderado esta iniciativa con los siguientes objetivos:

- Responder a una necesidad de la ciudadanía. Existe un flujo importante de españoles que retornan desde Alemania, y la investigación para el Plan de Retorno a España muestra que la falta de información sobre trámites es una de las principales barreras.
- Ofrecer de forma concentrada información dispersa y a menudo desconocida, en un momento en que una persona tiene gran necesidad y muchos trámites que atender.
- Hacerlo de forma proactiva sin esperar a que se dirijan a la Consejería. Se percibe bastante desconocimiento de los trámites a realizar y recursos a su disposición.
- Tener contacto con personas que quieren retornar lo antes posible, para que la intervención de la Administración evite errores y se aprovechen los recursos existentes.
- Evaluar la utilidad del taller, para ofrecerlo de forma regular en Alemania y exportarlo a otros países.

Formato de los talleres:

- 15 asistentes por taller, 4 horas de duración, en Berlín y Frankfurt.
- Cuestionario previo con su situación y necesidades, así como su currículum.
- Seguimiento del taller: con un cuestionario de evaluación al final y con la intención de contactarles dentro de seis meses y un año para conocer su situación.

### Estructura del servicio



### Datos del servicio prestado

- 3** Talleres realizados
- 90** Solicitudes de acceso al servicio
- 45** Personas que han asistido a uno de los talleres.

# Talleres de retorno en el exterior



**Punto de vista de expertos/as.** Basado en el análisis realizado por la Consejería de Trabajo en Alemania de las encuestas de satisfacción de los 45 participantes en los tres talleres impartidos.

## Valoración de la iniciativa

- El taller responde a las expectativas tanto de la Consejería como de los participantes. Los temas tratados interesan, los participantes tienen muchas dudas concretas que son resueltas, y los servicios, recursos y ayudas presentados se desconocían en muchos casos.
- No ha habido demanda de temas que no estuvieran previstos, aunque sí se ha detectado información que sería conveniente añadir o especificar: investigadores, autónomos que quieren emprender en España, etc.
- El formato ha permitido que la Consejería llegue a personas que no conocían los servicios que se prestan y la labor de asesoramiento.
- Tras la celebración de los talleres varios de los participantes se han dirigido a la Consejería con otras consultas para resolver, y han recomendado la participación en el taller a otras personas.
- Favorece la colaboración entre la Consejería y diferentes ministerios del Gobierno de España, así como la comprensión de cuáles son las competencias y actividad de cada uno.

## Recomendaciones

- 1 Incorporar información relacionada con temas nuevos que han surgido: investigadores, emprendimiento, familiares extracomunitarios, etc.
- 2 Contar con material impreso sobre aspectos no directamente relacionados con el retorno, como la coordinación de los sistemas de Seguridad Social entre los diferentes países, en especial en el ámbito de las pensiones, sobre la que existe un gran desconocimiento.
- 3 Incorporar a la ponencia general el módulo de orientación laboral impartido hasta ahora por Volvemos.org, adaptándolo a los recursos y conocimientos de la Consejería.
- 4 Unificar el diseño de las diapositivas, sintetizar sus contenidos y focalizar en mensajes clave.

# Grado de cumplimiento de los objetivos del programa piloto

Objetivo	Grado de cumplimiento (escala de 1 a 5)
<b>1 Prestar los servicios principales planteados para el Plan de Retorno a España con el objetivo de testarlos.</b>	<b>5/5</b> Inicialmente estaba planteado pilotar los dos servicios principales del Plan: mediación laboral y consultas administrativas. Durante el desarrollo del programa piloto se decidió poner en marcha tres nuevos servicios (mentoring al emprendimiento, acompañamiento psicológico y talleres de retorno en el exterior), demandados por los emigrantes e incluidos en las medidas aprobadas en el Plan de Retorno a España.
<b>2 Atender a perfiles diversos para ajustar los servicios.</b>	<b>4,5/5</b> La diversidad de perfiles se tuvo en cuenta en todo el proceso de selección y aceptación de participantes. Debido a la carencia de recursos hay emigrantes que quieren emprender, cuyos proyectos no estaban en una fase avanzada de maduración, que no han podido participar en el servicio de mentoring al emprendimiento.
<b>3 Crear los procesos de trabajo necesarios para cada servicio (tecnología, tareas, roles).</b>	<b>4,7/5</b> Se han definido los procesos de trabajo, organizados en torno a la plataforma tecnológica, que permiten la prestación de cada servicio. Los procesos han sido bien valorados por el personal adscrito al programa y los participantes, que han realizado propuestas para mejorar la experiencia de usuario.
<b>4 Definir la carta de servicios de cada servicio prestado.</b>	<b>4/5</b> El programa piloto ha permitido realizar una primera definición de la carta de servicios, que tendrá que ser actualizada con las propuestas de mejora realizadas por los participantes y en base a los objetivos que cada servicio tenga con el lanzamiento del Plan.
<b>5 Medir los recursos necesarios para prestar cada servicio y planificar su escalabilidad.</b>	<b>4,3/5</b> Se ha realizado una aproximación real a la dimensión y escalabilidad de cada servicio, en base a los recursos destinados. Se ha definido el tiempo medio de atención al usuario en cada servicio, que deberá ajustarse una vez actualizada la carta de servicios.

# Medidas del Plan de Retorno a España puestas en marcha durante el programa piloto

Con el programa piloto se han puesto en marcha 18 de las 50 medidas previstas en el Plan de Retorno a España.

Las medidas puestas en marcha están en diferentes niveles de desarrollo, en función de los recursos destinados a cada una de ellas y el grado de implicación del departamento responsable de la medida. A continuación se detallan con el nombre con el que fueron aprobadas en el Plan de Retorno a España:

## Apoyo para definir proyecto profesional

1. Servicio de Mediación Laboral
2. Creación de una Red de empresas comprometidas para el retorno
3. Mapa de recursos para la carrera investigadora
4. Apoyo y colaboración con las asociaciones de científicos en el exterior y retornados
5. Acceso a ayudas EURES
6. El asesoramiento y formación al emprendimiento
7. Información sobre financiación para emprender
8. El apoyo con el traslado de empresas a España
9. Facilitar el emprendimiento en el medio rural

## Ayuda para planificar la vuelta e instalarse

10. Servicio de Ventanilla Única del retorno
11. Recursos para facilitar el acceso a oportunidades profesionales a parejas de españoles
12. Facilitar la integración de parejas e hijos de retornados

## Creación de ambiente positivo para el retorno

13. Visibilizar historias de éxito

## Acompañamiento psicológico del proceso migratorio

14. Creación de grupos de apoyo para personas emigrantes y retornadas

## Gestión colaborativa y evaluación continua del Plan

15. Desarrollo de una plataforma única para la gestión y comunicación –<https://piloto.unpaisparavolver.es/>
16. La organización de encuentros con emigrantes en el exterior
17. Encuestas y talleres con emigrantes y retornados para evaluar el Plan.
18. Alianza con otros países que desarrollan planes de retorno

# Decálogo de recomendaciones para el lanzamiento y desarrollo del Plan de Retorno a España.

La evaluación del programa piloto del Plan de Retorno a España pretende ser una guía de apoyo al desarrollo de esta nueva política pública. Este decálogo de recomendaciones es un resumen estratégico para la preparación del lanzamiento y posterior desarrollo del Plan de Retorno a España.

Hay tres ejes clave sobre los que construir las acciones para el lanzamiento del Plan.



# Decálogo de recomendaciones para el lanzamiento y desarrollo del Plan de Retorno a España.

- 1 **Recursos** para la creación y formación de los equipos que coordinan el Plan de Retorno a España y prestan los diferentes servicios.
- 2 **Recursos** para poner en marcha las medidas del Plan de Retorno a España más demandadas por los emigrantes: homologación de títulos, rediseño del servicio consular, cambios en el subsidio de emigrante retornado, etc.
- 3 **Recursos** para diseñar e implementar una estrategia de evaluación continua y medición de resultados, que contribuya a mejorar los diferentes servicios.
- 4 **Coordinación** entre los diferentes departamentos del Gobierno de España con competencias en el desarrollo de las medidas aprobadas en el Plan.
- 5 **Coordinación** entre el Gobierno de España y las comunidades autónomas y ayuntamientos, para evitar duplicación de recursos y poder prestar un servicio más cercano al territorio de retorno.
- 6 **Coordinación** interministerial para impulsar la participación de las empresas.
- 7 **Comunicación** institucional para difundir el Plan de Retorno a España y que sea reconocido como una política pública impulsada por el Gobierno de España.
- 8 **Comunicación** interna para mejorar la coordinación entre los diferentes servicios y sus equipos.
- 9 **Comunicación** clara y detallada acerca del contenido de cada servicio para generar expectativas reales entre los usuarios.
- 10 **Comunicación** a la ciudadanía española en el exterior a través del servicio exterior de la Administración General del Estado.

# Un país para volver

PLAN DE RETORNO A ESPAÑA

