



Co-funded by the  
Asylum, Migration and Integration Fund  
of the European Union

FICHA TÉCNICA

**GESTIÓN DE LAS  
EXPECTATIVAS DE LAS  
PERSONAS REFUGIADAS Y  
OTRAS EN NECESIDAD DE  
PROTECCIÓN INTERNACIONAL  
EN PROGRAMAS DE  
PATROCINIO Y DE VÍAS  
COMPLEMENTARIAS**

# RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

- Gestionar las expectativas de las personas usuarias de programas (sean personas refugiadas u otras en necesidad de protección internacional) es importante para el éxito de los programas de patrocinio y de vías complementarias, como las vías basadas en educación y oportunidades laborales. La falta de información sobre cómo funciona un programa (por ejemplo, dónde serán reasentadas las personas usuarias y qué apoyo recibirán) y, más ampliamente, sobre la vida en el país de destino puede producir frustración entre las personas usuarias y tensiones entre estas y las personas patrocinadoras o voluntarias que las apoyan.
- Los y las profesionales involucradas en la implementación de programas de admisión para personas refugiadas u otras en necesidad de protección internacional han desarrollado y probado una variedad de herramientas para ayudar a las personas refugiadas a establecer expectativas realistas. Las sesiones de orientación que se llevan a cabo antes de que las personas usuarias partan hacia su país de destino y, en particular, después de su llegada son oportunidades importantes para compartir información con las personas usuarias sobre varios temas, incluidos cómo navegar los procedimientos de viaje y admisión, así como qué tipo de apoyo y acceso a servicios sociales se tendrá en el país de acogida.
- Algunos programas de patrocinio y de vías complementarias han involucrado a personas patrocinadoras o voluntarias en el proceso de ayudar a las personas usuarias a comprender cómo será la vida en el país de destino. En algunos casos, se les ha alentado a compartir “paquetes de información” con información, fotografías o videos de los miembros del grupo patrocinador que apoyará a las personas usuarias, de la ciudad o pueblo donde vivirán y su alojamiento. Algunos programas también han utilizado herramientas digitales (como videollamadas, redes sociales y aplicaciones) para compartir detalles sobre la vida en el país de destino y brindar información adaptada a las necesidades de las personas usuarias.
- Es necesario desarrollar actividades y materiales de orientación que tengan en cuenta las circunstancias y necesidades de las personas usuarias, como sus niveles de educación, edad, composición familiar, empleo anterior y necesidades médicas o psicológicas. Involucrar a previas personas usuarias de un programa en actividades de intercambio de información (por ejemplo, a través de canales de redes sociales o testimonios en video) puede garantizar un relato más preciso y equilibrado de las experiencias de las personas usuarias y de los desafíos a los que se pueden enfrentar, lo que puede aumentar la confianza de las personas recién llegadas en la información que reciben.
- Los mecanismos de seguimiento y control son importantes para la gestión continua de las expectativas. Estas herramientas pueden ayudar a los organizadores de programas a identificar y abordar problemas potenciales relacionados con las expectativas de las personas usuarias respecto a un programa, y proporcionar a los formuladores de políticas y diseñadores de programas evidencias sobre la efectividad de las actividades de orientación así como maneras de mejorarlas. La combinación de métodos informales de recopilación de experiencias (por ejemplo, basadas en comentarios de las personas usuarias durante o después de una formación) y herramientas formales de seguimiento (por ejemplo, cuestionarios, encuestas o entrevistas de seguimiento con personas refugiadas) ha ayudado a algunos programas a obtener una imagen completa de cómo establecer y gestionar mejor las expectativas.

## ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE EXPECTATIVAS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Gestionar las expectativas de las personas refugiadas y otras en necesidad de protección internacional que participan en programas de patrocinio y de vías educativas o laborales complementarias es un elemento clave para el éxito de esos programas. La gestión eficaz de las expectativas implica ayudar a las personas y a las familias a desarrollar una comprensión clara de cómo funcionará un programa, qué apoyo y acceso a los servicios sociales tendrán y cómo será la vida en sus nuevos hogares – por ejemplo, si se instalarán en una gran ciudad o un pueblo, y a qué tipo de asistencia y oportunidades podrán acceder allí.<sup>1</sup> También se debe ayudar a las personas usuarias a

1 Susan Fratzke y Lena Kainz, *Preparing for the Unknown: Designing Effective Predeparture Orientation for Resettling Refugees* (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2019), 4.

establecer expectativas realistas sobre cuándo y cómo será la transición fuera del apoyo del programa (por ejemplo, cuándo terminará el apoyo económico y de otro tipo; cómo las personas patrocinadoras/voluntarias, empleadoras o las instituciones educativas apoyarán su creciente autonomía durante la transición; y qué formas de asistencia estarán a su disposición después del programa).<sup>2</sup>

La evidencia apunta a una serie de desafíos relacionados con una gestión insuficiente de las expectativas en los programas de patrocinio y de vías complementarias. Por ejemplo, la falta de conocimiento sobre el funcionamiento un programa de patrocinio (concretamente, dónde se establecerán las personas usuarias y qué apoyos recibirán) puede generar frustración entre las personas usuarias y tensiones entre estas y sus patrocinadores, obstaculizando el proceso de establecimiento y posiblemente resultando en una ruptura de la relación de patrocinio.<sup>3</sup>

Para mitigar esos riesgos, agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores involucrados en la implementación de estos programas han desarrollado y puesto a prueba una variedad de herramientas y prácticas de gestión de expectativas. Estos incluyen programas de orientación previos a la salida, videollamadas entre personas usuarias y patrocinadoras antes de la llegada, materiales informativos, reuniones entre personas usuarias y organizaciones de apoyo en el país de destino, y canales de comunicación en línea. Al diseñar tales herramientas, las agencias encargadas del proceso de establecimiento y las organizaciones no gubernamentales involucradas en estos programas deben considerar cuidadosamente qué información proporcionar, cómo transmitirla y en qué punto del proceso hacerlo. Hacer esto bien puede ayudar a maximizar el impacto de las actividades de gestión de expectativas y del programa en general.<sup>4</sup>

## BUENAS PRÁCTICAS

Una revisión de los programas existentes de patrocinio y de vías complementarias señala prácticas y herramientas prometedoras que pueden implementarse antes y después de que las personas usuarias lleguen a su país de destino para ayudarlas a desarrollar expectativas claras y realistas sobre el programa en el que participan y el proceso de establecimiento e inclusión. Estas prácticas varían entre programas y países, e incluso entre actores que operan dentro del mismo país, pero todas apuntan a crear transparencia y apoyar la transición de las personas usuarias a la vida en un nuevo país.<sup>5</sup>

### Desarrollar programas sólidos de orientación en las etapas previas a la salida y posteriores a la llegada

- Las orientaciones realizadas antes de que las personas usuarias partan hacia su país de destino se han convertido en componentes clave para las estrategias de gestión eficaz de expectativas. El principal fundamento de las capacitaciones previas a la salida es brindar a las personas usuarias información suficiente para tomar una decisión informada sobre si participar o no en un programa, incluido lo que significa participar a corto y largo plazo para ellas y sus familiares. Las capacitaciones previas a la salida también cubren frecuentemente información práctica sobre viajes (por ejemplo, cómo pasar por la seguridad del aeropuerto y los controles de pasaportes) y sobre los derechos y responsabilidades de las personas usuarias en el país de acogida.<sup>6</sup>
- Los programas brindan diferentes tipos de información y niveles de detalle en sus capacitaciones previas a la salida. Algunos programas, como los destinados a las personas refugiadas que se asientan en los Países Bajos, proporcionan información sobre la ciudad o pueblo específico en el que vivirán o, si no se sabe, sobre las características comunes de las comunidades de acogida y las situaciones de vivienda (por ejemplo, si las personas refugiadas se ubican generalmente en un pueblo pequeño o en una ciudad). Esta información puede ayudar a disipar ideas erróneas que las personas usuarias puedan tener sobre sus nuevas vidas y ayudarlas a prepararse mental y emocionalmente para la transición.<sup>7</sup>

2 María Belén Zanzuchi, *Supporting Self-Sufficiency: Considerations for Refugees' Transition out of Sponsorship and Complementary Pathways Programmes* (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2024).

3 María Belén Zanzuchi, Nadja Dumann, Florian Tissot, y Admir Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors for Refugees in Community Sponsorship Programmes* (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2023), 32.

4 Zanzuchi, Dumann, Tissot, y Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors*, 31.

5 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 4; Zanzuchi, Dumann, Tissot, y Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors*, 32.

6 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 5–8.

7 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 10.

- Los actores involucrados en las orientaciones previas a la salida y posteriores a la llegada y los medios por los cuales comparten información varían. En Bélgica, Fedasil (la Agencia Federal para la Acogida de Solicitantes de Asilo) organiza capacitaciones previas a la salida y posteriores a la llegada, con talleres interactivos que cubren temas como cómo navegar el sistema educativo y el mercado laboral belga. En Alemania, las organizaciones de la sociedad civil involucradas en el programa de patrocinio New Start in a Team (NesT) brindan capacitación obligatoria a las personas refugiadas sobre la vida en Alemania.<sup>8</sup> Y en Canadá, el World University Service Canada (WUSC) ha desarrollado un acuerdo tripartito que establece los roles y responsabilidades de las partes involucradas en el Programa de Estudiantes Refugiadas (es decir, estudiantes refugiadas, grupos patrocinadores del Comité Local del WUSC y la Oficina Nacional del WUSC).<sup>9</sup>
- Adaptar las orientaciones a las necesidades y circunstancias de los diferentes grupos de personas usuarias, así como a las necesidades específicas individuales, puede hacer que tengan más impacto. Los factores clave a considerar al desarrollar sesiones de orientación incluyen las normas culturales, la alfabetización y los niveles educativos de las personas usuarias. Debido a la considerable diversidad dentro de las poblaciones de personas usuarias, algunos países de destino ofrecen sesiones especiales dentro de un programa de capacitación más amplio para grupos con necesidades únicas. Por ejemplo, Canadá, Finlandia y Noruega ofrecen sesiones de capacitación especiales para personas jóvenes refugiadas que cubren temas como cómo interactuar con sus compañeros y compañeras en la escuela y, si es necesario, cómo denunciar el acoso.<sup>10</sup>

### **Involucrar a antiguas personas usuarias y a facilitadores interculturales en la provisión de información**

- Involucrar a antiguas personas usuarias de programas de patrocinio o de vías complementarias en la provisión de información a nuevas personas usuarias (por ejemplo, a través de canales de redes sociales o testimonios en video) puede resultar en un relato más preciso y equilibrado de las experiencias de las personas usuarias. Esto puede aumentar la confianza de las personas refugiadas en la información proporcionada, ya que proviene de personas con orígenes similares y/o que han pasado por un proceso de admisión y establecimiento similar, y en última instancia, aumentar la capacidad de los recién llegados para hacer frente a los desafíos que les esperan.<sup>11</sup>
- Otra opción para mejorar la calidad del apoyo brindado es involucrar a facilitadores interculturales que compartan los orígenes lingüísticos y culturales de las personas usuarias. Estos facilitadores pueden ser personas beneficiarias de protección internacional que llegaron a través del mismo programa o de otro, o pueden haber llegado al país como solicitantes de asilo, estudiantes o para reunirse con sus familiares. Los facilitadores interculturales pueden actuar como intérpretes y tender puentes entre los participantes y los formadores responsables de impartir las sesiones de orientación, ayudando a fomentar la confianza entre ambos, elevar las preocupaciones de las personas refugiadas y ayudar a los formadores a proporcionar una impresión realista de la vida en el país.<sup>12</sup> En Francia, por ejemplo, la Fédération de l'Entraide Protestante (FEP), una de las organizaciones que gestiona el corredor humanitario del país, involucra a nuevos y antiguos participantes del programa entre los facilitadores de las sesiones previas a la salida que se llevan a cabo en el Líbano. Su participación puede ayudar a la FEP a comprender las ideas clave de la sesión y señalar formas de satisfacer mejor las necesidades de las personas usuarias (por ejemplo, con servicios o apoyo posteriores a la llegada).<sup>13</sup>

### **Adaptar las herramientas de información a las necesidades y circunstancias de las personas usuarias para ayudarlas a formar expectativas realistas sobre la vida en la comunidad de acogida**

- Para ayudar a las personas usuarias a cerrar la brecha entre las expectativas y la realidad, algunos programas tienen patrocinadores que comparten información detallada sobre lo que les espera a las personas usuarias a su llegada. Por ejemplo, el programa de patrocinio comunitario en Irlanda alienta a los patrocinadores a compartir "paquetes de información" que contengan información sobre los miembros del grupo patrocinador que

8 Comentarios de participantes durante la mesa redonda transnacional "Movilización y retención de patrocinadores para escalar programas de patrocinio en Europa", organizada por el Migration Policy Institute Europe en Dublín, el 9 de noviembre de 2022, como parte del proyecto *Building Capacity for Private Sponsorship in the European Union (CAPS- UE)*.

9 Servicio Universitario Mundial de Canadá, '[Tripartite Agreement for the Student Refugee Program](#)' (acuerdo, abril 2024).

10 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 26.

11 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 33.

12 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 27.

13 Comentarios de participantes durante la mesa redonda "Movilización y retención de patrocinadores" del CAPS-EU.

apoyarán a las personas usuarias, así como fotografías, videos o información sobre la ciudad o pueblo donde estarán ubicadas y sobre su futuro alojamiento.<sup>14</sup>

- Los programas de patrocinio han utilizado una variedad de herramientas digitales (como aplicaciones, redes sociales y podcasts) para proporcionar información y ayudar a gestionar las expectativas tanto de las personas usuarias como de los grupos de personas patrocinadoras o voluntarias. En Irlanda, la organización Open Community ha desarrollado una aplicación en cinco idiomas para familias refugiadas en el programa de patrocinio comunitario del país, que contiene información sobre la vida en Irlanda (por ejemplo, su sistema de bienestar social, educación y vivienda).<sup>15</sup> En Canadá, la organización Refugee 613 ha iniciado varios grupos en la aplicación de mensajería Telegram para proporcionar a las personas refugiadas información sobre los servicios de establecimiento y la vida en Canadá.<sup>16</sup> Y en Italia, la organización liderada por personas refugiadas Mosaico y la organización de la sociedad civil Frantz Fanon han apoyado a la Federazione delle Chiese Evangeliche in Italia (FCEI) en la mejora de sus podcasts para personas refugiadas y otras en necesidad de protección internacional que participan en el programa de corredor humanitario italiano, presentando las experiencias de antiguas personas usuarias e información sobre el proceso de establecimiento en Italia.<sup>17</sup>

### **Establecer mecanismos de seguimiento y control para identificar y abordar problemas derivados de una mala gestión de las expectativas**

- El seguimiento y la evaluación regulares de las prácticas de orientación previas a la salida y posteriores a la llegada pueden brindar a los formuladores de políticas, diseñadores de programas y capacitadores información valiosa sobre si esas orientaciones están cumpliendo con los objetivos previstos. Al hacerlo, pueden ayudar a los organizadores de un programa a abordar los problemas a medida que surgen y proporcionar una base de evidencia para los esfuerzos de perfeccionamiento de las actividades de provisión de información de un programa.<sup>18</sup>
- La retroalimentación se puede recopilar de manera informal (por ejemplo, observaciones de los capacitadores, comentarios de las personas usuarias durante o después de una sesión de capacitación) o mediante herramientas formales de seguimiento (por ejemplo, cuestionarios, encuestas o entrevistas de seguimiento). Algunos programas utilizan una combinación de enfoques y pueden recopilar comentarios en un momento determinado o de forma continua. En el programa de Patrocinio Comunitario de Bélgica, Caritas Bélgica tiene un servicio de asistencia telefónica al que las personas refugiadas y patrocinadoras pueden llamar si tienen dudas; esto permite que el programa identifique y aborde tensiones y malentendidos entre personas refugiadas y grupos patrocinadores.<sup>19</sup>

---

14 Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, [Building Blocks of Community Sponsorship: Guidebook and Planning Tools Based on Canada's Model and Emerging Programs around the World](#) (s.l./s.n.: Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, 2022), 58; comentarios de participantes durante la mesa redonda "Movilización y retención de patrocinadores" del CAPS-EU.

15 The Open Community, ['Swift Integration App'](#), consultado el 5 de abril de 2024.

16 Refugee Sponsorship Training Program, ['Refugee 613 Information for Life in Canada'](#) (ficha técnica, 2022).

17 Entrevista de analista del Migration Policy Institute Europe con un representante de Mosaico, 27 de marzo de 2024.

18 Fratzke y Kainz, *Preparing for the Unknown*, 30.

19 Comentarios de participantes durante la mesa redonda "Movilización y retención de patrocinadores" de CAPS-EU.

## RECURSOS

- Fratzke, Susan y Lena Kainz, *Preparing for the Unknown. Designing Effective Predeparture Orientation for Resettling Refugees* (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2019).
- Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, *Building Blocks of Community Sponsorship: Guidebook and Planning Tools Based on Canada's Model and Emerging Programs around the World* (s.l./s.n.: Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, 2022).
- Refugee Sponsorship Training Program, '*Managing Expectations*' (video, 2017).
- Refugee Sponsorship Training Program, *Managing Expectations: A Resource Kit for Refugee Sponsors* (Toronto: Refugee Sponsorship Training Program, 2013).
- Reset UK, '*For Local Authorities*', consultado el 5 de abril de 2024.
- Zanzuchi, María Belén, Nadja Dumann, Florian Tissot, y Admir Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors for Refugees in Community Sponsorship Programmes* (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2023).

Esta ficha técnica ha sido preparada por el Migration Policy Institute Europe (MPI Europe) como parte del proyecto Complementary Pathways Network (COMET). Su autor es Roberto Cortinovis, Analista Asociado de Políticas de MPI Europe.

El proyecto COMET ha recibido financiación del Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI) de la Unión Europea. Todos los documentos del proyecto se pueden encontrar en el sitio web del proyecto COMET: [www.cometnetwork.eu](http://www.cometnetwork.eu)

El contenido de esta publicación representa únicamente las opiniones de su autor y es responsabilidad exclusiva del mismo. La Comisión Europea no asume ninguna responsabilidad por el uso que pudiera hacerse de la información que contiene.

Para obtener más información sobre gestión de las expectativas en programas de patrocinio y vías complementarias, póngase en contacto con MPI Europe en: [europe@migrationpolicy.org](mailto:europe@migrationpolicy.org).

© 2024 Migration Policy Institute Europe. Todos los derechos reservados.