

Proyecto RETORAYA

Informe de Evaluación

Junio 2026

RETORAYA

Interreg



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia

España – Portugal

El presente informe recoge el análisis evaluativo del Proyecto RETORAYA, financiado por el Programa INTERREG España-Portugal (POCTEP) 2021-2027, en la cuarta convocatoria.

El contenido de este documento responde a lo establecido en los pliegos de la licitación y en la oferta presentada.

Dirección facultativa:

Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León

Fundación INTRAS

Elaboración:

CONSIDERA 

ÍNDICE

1	Introducción.....	5
1.1.	Contexto	5
2	Objetivos de la evaluación	9
3	Enfoque metodológico	10
3.1	Criterios de evaluación	10
4	Metodología y herramientas.....	13
4.1.	Fuentes y herramientas de obtención de información	13
4.1.1.	Fuentes de información secundaria	13
4.1.2.	Fuentes de información primaria	13
4.3	Alineación: matriz de evaluación y trabajo de campo	15
5.	Sistematización de la información recogida.....	18
5.1.	Informes de pilotaje	18
5.2.	Entrevistas.....	20
5.3.	Cuestionarios.....	33
	Cuestionario dirigido al personal técnico	33
	Cuestionario dirigido a personas beneficiarias.....	36
6.	La Análisis de los criterios de evaluación	38
6.1	Coherencia de la lógica de intervención.....	38
6.2	Ejecución y evolución temporal de las actuaciones	41
6.3	Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación.....	43
6.4	Resultados obtenidos y productos generados.....	45
6.5	Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias	48
6.6	Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados.....	50
6.7	Valor añadido y transferencia.....	53

7. Conclusiones	55
7.1. Conclusiones generales	55
7.2. Conclusiones por criterio de evaluación	57
Coherencia de la lógica de intervención	57
Ejecución y evolución temporal de las actuaciones	57
Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación	58
Resultados obtenidos y productos generados	58
Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias	59
Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados	59
Valor añadido y transferencia	60
8. Recomendaciones	61

1 Introducción

1.1. Contexto

El Proyecto RETORAYA, cuyo título completo es "Atracción y retorno de pobladores para garantizar el acceso inclusivo al mercado de trabajo del sector de atención" (en adelante, Proyecto o RETORAYA), es una iniciativa de cooperación transfronteriza cofinanciada por la Unión Europea a través del programa Interreg España-Portugal (POCTEP). Se ejecuta entre el 1 de enero de 2024 y el 30 de junio de 2026, y cuenta con un presupuesto total de 910.706,76 euros.

El territorio en el que interviene el Proyecto abarca la "raya" hispano-portuguesa, concretamente las zonas rurales de las provincias de Salamanca y Zamora en Castilla y León, y la región del Douro en el norte de Portugal. Estas regiones se enfrentan a la tendencia demográfica más negativa de Europa: un intenso proceso de despoblación, baja densidad, éxodo de personas en edad laboral (principalmente por falta de oportunidades de empleo) y elevadas tasas de envejecimiento y dependencia. Esta dinámica provoca una doble problemática: territorios vaciados de mano de obra y una demanda creciente de servicios sociosanitarios de proximidad para atender a la población mayor.

RETORAYA aborda esta crisis demográfica transformándola en una oportunidad en el marco de la economía de los cuidados. Su objetivo general es reactivar el tejido laboral y reforzar el mercado de trabajo en el sector de la atención a personas dependientes a través de la atracción y retorno de nuevos pobladores al medio rural de la frontera.

La premisa central es conectar la necesidad de empleo con la demanda de cuidados: se atrae a personas en edad laboral ofreciéndoles contratos de calidad, formación y soluciones habitacionales (vivienda) y, al mismo tiempo, estos nuevos trabajadores proveen servicios de cuidados de larga duración (asistencia personal, gestión de casos, etc.) a las personas mayores, permitiendo que estas puedan seguir viviendo en sus propios hogares sin tener que abandonar el pueblo.

Para alcanzar sus objetivos, la intervención se organiza en cuatro grandes bloques de actividad:

1. **Análisis territorial.** Elaboración de inventarios de recursos para los nuevos habitantes, creación de un mapa de agentes territoriales y análisis detallado de las oportunidades de empleo en el ámbito de los servicios de proximidad.
2. **Lab de Nuevos Pobladores.** Diseño de una metodología y creación de un "laboratorio" (una plataforma o espacio virtual con apoyo físico en las sedes)

- orientado a promocionar las ofertas de empleo y de vida en el entorno rural, y a gestionar de forma sistematizada las solicitudes de repoblación.
3. **Pilotaje de atracción de pobladores.** Puesta en marcha práctica del modelo. Se aplicarán planes de acogida e integración para generar al menos 30 puestos de trabajo en Zamora, 30 en Salamanca y 15 en los municipios portugueses del Douro (Carrazeda de Ansiães, Moimenta da Beira y Régua).
 4. **Evaluación y transferencia.** Evaluación continua de los impactos, recopilación estructurada del conocimiento mediante una herramienta de software (REPOBLAVISTA) y transferencia de este modelo validado a otras áreas con problemas demográficos similares.

El Proyecto es un esfuerzo coordinado por entidades públicas y del tercer sector. El beneficiario principal (coordinador) es la Fundación INTRAS, y el consorcio lo completan la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, la Asociación ASPRODES, la Comunidade Intermunicipal do Douro (CIM Douro) y la Diputación Provincial de Zamora.

El presupuesto total del Proyecto RETORAYA asciende exactamente a 910.706,76 euros. El Proyecto cuenta con la cofinanciación de la Unión Europea a través del Programa Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027. Los fondos se estructuran a través de Ayuda FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional), que aporta el grueso de la financiación, con una subvención directa de 683.030,06 euros; y como contrapartida nacional (aportación de los socios), las entidades que conforman el consorcio asumen la parte restante, que suma 227.676,64 euros.

El objetivo general de RETORAYA es reactivar el mercado laboral en el sector de la atención a personas dependientes (economía de los cuidados) en el medio rural de la raya hispano-portuguesa, lográndolo a través de la atracción de nuevos pobladores a los que se les garantiza el acceso a un empleo de calidad.

Para alcanzar este fin, el Proyecto se articula en torno a los siguientes objetivos específicos:

- **Mejorar el conocimiento del territorio:** Evaluar las dinámicas del territorio transfronterizo (Douro, Salamanca y Zamora) para comprender en detalle los recursos disponibles y las oportunidades reales de empleo vinculadas a los servicios de proximidad en el hogar.
- **Diseñar metodologías y espacios de atracción:** Crear un **Lab de Nuevos Pobladores**, un espacio virtual que aglutine los recursos, fomente la cooperación transfronteriza y sirva para gestionar las políticas de atracción de nuevos habitantes.

- **Desarrollar un pilotaje práctico:** Seleccionar, formar e integrar a nuevos pobladores en los municipios de destino, garantizando su arraigo mediante un empleo formal en el sector de los cuidados.
- **Evaluar y transferir conocimiento:** Validar modelos de intervención que sean replicables, evaluando el pilotaje para extraer un conocimiento estructurado que pueda transferirse a otras zonas con problemáticas similares.

El Proyecto se articula en torno a seis grandes bloques de actividad, orientados a diseñar, implementar, evaluar y transferir un modelo de atracción y arraigo de nuevos pobladores en territorios rurales transfronterizos, vinculado al empleo en la economía de los cuidados y los servicios de proximidad.

En primer lugar, se desarrolla una actividad de análisis territorial, dirigida a conocer en profundidad las dinámicas sociodemográficas, los recursos disponibles y las oportunidades de empleo existentes en las áreas de intervención de Zamora, Salamanca y Douro. Esta fase incluye la identificación de recursos para nuevos pobladores, el mapeo de agentes territoriales y el análisis de necesidades vinculadas a los servicios de atención y cuidados en el hogar.

En segundo lugar, Retoraya contempla la creación del Lab de Nuevos Pobladores, concebido como un espacio virtual, con apoyo en sedes físicas, destinado a centralizar información sobre oportunidades de empleo, vivienda, servicios locales y recursos de acogida. Este laboratorio funciona como herramienta de captación, información y gestión de solicitudes de personas interesadas en trasladarse o retornar al medio rural. Además, busca favorecer la cooperación entre entidades, administraciones locales, servicios sociales, recursos comunitarios y ciudadanía, facilitando una acogida más estructurada y sostenible.

La tercera actividad constituye el núcleo operativo del Proyecto, esto es, el desarrollo del pilotaje de nuevos pobladores. Esta fase tiene como finalidad poner en práctica el modelo diseñado, mediante la selección, acogida, formación e integración sociolaboral de personas y familias en municipios rurales de Salamanca, Zamora y el territorio portugués del Douro. El pilotaje se organiza en torno a la recepción y valoración de candidaturas, la activación de planes individualizados de acogida e integración, el acompañamiento en vivienda, trámites administrativos, escolarización, acceso a servicios y adaptación comunitaria, así como la formación y contratación en servicios de proximidad y cuidados. Su objetivo es validar un modelo capaz de generar empleo, favorecer el arraigo y reforzar la atención a personas dependientes en el medio rural.

En cuarto lugar, RETORAYA incorpora una actividad transversal de evaluación, conocimiento y transferencia, orientada a analizar de forma continua los avances, resultados

e impactos del proyecto. Esta actividad incluye la sistematización de aprendizajes, el desarrollo de la herramienta REPOBLAVISTA para recoger y organizar el conocimiento generado, y el diseño de acciones que permitan transferir el modelo a otros territorios con problemáticas similares de despoblación, envejecimiento y déficit de servicios de proximidad.

El quinto bloque corresponde a la coordinación del proyecto, que comprende la gestión administrativa, financiera, técnica y legal de la operación. Esta actividad asegura el funcionamiento del partenariado, la toma de decisiones, el seguimiento de las actividades, la justificación de gastos, la calidad de los procesos y el cumplimiento de las obligaciones establecidas por el programa Interreg POCTEP.

Finalmente, el Proyecto incluye una actividad de visibilidad, transparencia y comunicación, orientada a difundir los objetivos, avances y resultados de RETORAYA. Esta línea contempla la creación de materiales de comunicación, la gestión de la página web y redes sociales, la organización de eventos y jornadas, y la difusión de oportunidades vinculadas al proyecto, con el fin de fortalecer la comunidad transfronteriza y ampliar el alcance de las acciones de repoblación, empleo y cuidados.

2 Objetivos de la evaluación

El objetivo general de la evaluación es analizar en qué medida RETORAYA está contribuyendo a la atracción y retorno de población, al refuerzo del mercado de trabajo del sector de atención en el medio rural y a la mejora de las condiciones territoriales que favorecen la permanencia de personas, familias y servicios en la raya hispano-portuguesa.

Además, los objetivos específicos son:

- Valorar la coherencia entre el diagnóstico de partida, los objetivos, las actividades y los resultados previstos del Proyecto.
- Analizar el grado de ejecución de las actuaciones previstas y su evolución temporal por semestres.
- Examinar la calidad de la implementación, incluyendo la gobernanza, la coordinación entre socios y la capacidad operativa del Proyecto.
- Identificar los resultados obtenidos en relación con el empleo en cuidados, la atracción y retorno de población, la articulación territorial y la generación de metodologías o herramientas transferibles.
- Valorar el impacto potencial o efectivo del Proyecto sobre el territorio, las personas beneficiarias y los sistemas locales de cuidados y servicios de proximidad.
- Analizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la posibilidad de continuidad, escalabilidad o réplica del modelo.
- Formular conclusiones y recomendaciones operativas que contribuyan a la mejora del propio Proyecto y a la capitalización de sus aprendizajes.

3 Enfoque metodológico

En este apartado se define el diseño de la evaluación del Proyecto. La evaluación adopta un enfoque mixto, integral, participativo y orientado al uso:

- Mixto porque combina técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Integral porque analiza de manera conjunta la implementación, los resultados, el impacto, la sostenibilidad y el valor añadido del Proyecto.
- Participativo porque incorpora la perspectiva de los principales actores implicados.
- Orientado al uso porque busca generar hallazgos aplicables a la mejora del Proyecto y a la transferencia de sus aprendizajes.

La evaluación de RETORAYA se plantea como un ejercicio orientado a generar información útil sobre el grado de ejecución del Proyecto, la calidad de su implementación, los resultados alcanzados, su impacto potencial o efectivo en el territorio y sus perspectivas de sostenibilidad.

La evaluación es una herramienta de aprendizaje, rendición de cuentas y mejora. Su utilidad debe proyectarse sobre el propio consorcio del Proyecto y, en un plano más amplio, sobre otros actores públicos y sociales que puedan replicar o adaptar el modelo en otros territorios con retos similares de despoblación, envejecimiento y déficit de servicios de atención.

3.1 Criterios de evaluación

La evaluación se estructura en torno a un conjunto de ámbitos de análisis que permitirán valorar de forma fundamentada el desarrollo del Proyecto. En el siguiente cuadro se presentan los siete criterios de evaluación:

1. Coherencia de la lógica de intervención.
2. Ejecución y evolución temporal de las actuaciones.
3. Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación.
4. Resultados obtenidos y productos generados.
5. Impacto potencial sobre el territorio y las personas.
6. Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados.
7. Valor añadido y transferencia.

A continuación, se describen los siete ámbitos sobre los que versa la evaluación:

1. Coherencia de la lógica de intervención

Este ámbito evalúa la consistencia interna del Proyecto, es decir, la relación entre el diagnóstico de partida, los objetivos planteados, las actividades previstas, los productos esperados y los resultados que se pretende alcanzar. El análisis permite comprobar si RETORAYA parte de una lectura adecuada de las necesidades del territorio y si las actuaciones diseñadas son pertinentes para responder al reto de la despoblación, la falta de profesionales en el sector de cuidados y la necesidad de reforzar los servicios de proximidad.

2. Ejecución y evolución temporal de las actuaciones

Este ámbito se centra en analizar el grado de ejecución de las actividades previstas. La evaluación identifica qué actuaciones se han desarrollado, cuáles se encuentran en curso, cuáles presentan retrasos o desviaciones y qué factores han facilitado o dificultado su avance.

El análisis permitirá reconstruir la trayectoria real del Proyecto, distinguir entre planificación y ejecución efectiva, y detectar hitos, ajustes, cuellos de botella y aprendizajes generados durante el proceso. Esta dimensión tendrá especial importancia para valorar la implementación de las actividades centrales del Proyecto, en particular el **Lab de Repoblación** y el **Desarrollo de Pilotajes**, señaladas en la resolución como actuaciones principales sobre las que debe basarse el análisis.

3. Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación

Este ámbito analiza cómo se ha implementado el Proyecto desde el punto de vista organizativo y operativo. Incluye la valoración de la gobernanza, la distribución de responsabilidades, la coordinación entre socios, la capacidad de gestión, la comunicación interna, la disponibilidad de recursos y la adecuación de los procedimientos utilizados.

La finalidad de esta dimensión es comprender si las actuaciones se han ejecutado y cómo lo han hecho. En un Proyecto transfronterizo como RETORAYA, la calidad de la coordinación entre entidades resulta determinante para explicar los avances, las dificultades y la capacidad del Proyecto para producir resultados integrados. Además, este ámbito permite identificar aprendizajes organizativos relevantes para futuras iniciativas de cooperación.

4. Resultados obtenidos y productos generados

Este ámbito se orienta a identificar y valorar los resultados alcanzados por el Proyecto. Incluye tanto los productos tangibles (herramientas, metodologías, materiales, acciones desarrolladas, espacios de trabajo, experiencias piloto o documentos generados) como los resultados más inmediatos vinculados a la activación territorial, el empleo en cuidados, la atracción o retorno de población y la articulación de recursos locales.

La evaluación debe analizar si los resultados obtenidos son coherentes con los objetivos previstos, si responden a las necesidades detectadas y si tienen utilidad práctica para los socios, los territorios y las personas destinatarias. Esta dimensión incorpora indicadores cuantitativos y cualitativos de las acciones llevadas a cabo.

5. Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias

Este ámbito evalúa los efectos que RETORAYA está produciendo, o puede razonablemente producir, sobre el territorio de intervención, las personas beneficiarias y los sistemas locales de cuidados y servicios de proximidad. El análisis aborda tanto impactos ya observables como impactos potenciales, especialmente teniendo en cuenta que algunos efectos vinculados a la atracción de población, el arraigo territorial o la consolidación de servicios pueden requerir un horizonte temporal más amplio.

La dimensión de impacto examina la contribución del Proyecto a la mejora de oportunidades laborales en el sector de cuidados, a la fijación o atracción de población, al fortalecimiento de redes territoriales, a la mejora del acceso a servicios de proximidad y a la generación de condiciones para la revitalización rural.

6. Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados

Este ámbito valora la capacidad de los resultados del Proyecto para mantenerse una vez finalizada la financiación. Analiza qué productos, herramientas, metodologías o dinámicas tienen mayor potencial de continuidad, qué condiciones institucionales, técnicas o financieras serían necesarias para consolidarlas y qué riesgos pueden comprometer su permanencia.

Asimismo, esta dimensión examina la posibilidad de escalar o replicar el modelo en otros territorios con retos similares. En este sentido, la sostenibilidad incluye la capacidad del Proyecto para dejar instalados aprendizajes, metodologías, alianzas y recursos útiles más allá de su periodo de ejecución.

7. Valor añadido y transferencia

Este ámbito se centra en valorar en qué medida RETORAYA está generando conocimiento útil y transferible. Analiza si el Proyecto produce aprendizajes aplicables a otras políticas públicas, programas europeos, iniciativas de repoblación, estrategias de cuidados o intervenciones de desarrollo rural.

La evaluación debe prestar atención a la capacidad del Proyecto para sistematizar su experiencia, identificar buenas prácticas, reconocer obstáculos y formular recomendaciones operativas.

4 Metodología y herramientas

El presente apartado desarrolla la metodología de la evaluación del Proyecto y concreta las herramientas de obtención y análisis de la información que se emplean para responder a los criterios definidos en el diseño evaluativo. Se ha prestado especial atención a la coherencia interna entre criterios, preguntas, fuentes, técnicas y trabajo de campo.

4.1. Fuentes y herramientas de obtención de información

La obtención de información combina fuentes secundarias y fuentes primarias. Las primeras permiten verificar su ejecución y analizar productos, indicadores y evolución temporal. Las segundas permiten incorporar la experiencia, la valoración y la interpretación de los actores directamente implicados en el diseño, la gestión, la ejecución y los efectos del Proyecto.

4.1.1. Fuentes de información secundaria

- Documentación oficial del Proyecto: memoria técnica, informes de pilotaje y la metodología integral y estratégica desarrollada en el marco del proyecto.
- Información técnica procedente de las entidades socias y del Programa Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027.

4.1.2. Fuentes de información primaria

El trabajo de campo llevado a cabo se compone de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios:

- Entrevistas a las entidades que forman el consorcio.
- Entrevistas a personal técnico o responsable operativo de actividades clave.

- Entrevistas a personas beneficiarias vinculadas a acciones del Proyecto.
- Cuestionarios con preguntas cerradas dirigidos a personal técnico.
- Cuestionarios con preguntas cerradas dirigidos a personas beneficiarias.

Tabla 1. Ficha técnica de las entrevistas

ENTREVISTAS	
Personas entrevistadas	Se han realizado 7 entrevistas a agentes informantes clave: 5 entidades del consorcio y 2 personas que han sido beneficiarias del Proyecto.
Método de administración	Se ha empleado el método de videoconferencia, articuladas a partir de un guion o esquema temático prediseñado (de tipo mixto o semiestructurado), aunque con flexibilidad para la inclusión de preguntas que pudieran ser de utilidad para los propósitos de cada contenido evaluativo específico.
Fechas	8 de mayo a 3 de junio

Tabla 2. Ficha técnica de los cuestionarios

CUESTIONARIOS	
Respuestas	Se han obtenido un total de 30 respuestas a los cuestionarios: 21 personas beneficiarias y 9 servicios técnicos.
Método de administración	Se ha empleado un cuestionario online.
Fechas	12 a 27 de mayo

4.3 Alineación: matriz de evaluación y trabajo de campo

Con el fin de asegurar la trazabilidad metodológica del proceso evaluativo, el trabajo de campo se organiza en coherencia directa con los ámbitos de evaluación definidos en el apartado 3.1 Criterios de evaluación. De este modo, cada dimensión evaluativa cuenta con fuentes de información específicas, perfiles informantes.

Tabla 3. Relación entre los ámbitos de la evaluación y el trabajo de campo

Dimensión de evaluación	Aspectos a analizar	Perfiles informantes prioritarios	Información esperada
1. Coherencia de la lógica de intervención	Relación entre diagnóstico de partida, objetivos, actividades, productos y resultados esperados. Pertinencia del Proyecto respecto al reto demográfico, el empleo en cuidados y los servicios de proximidad.	Responsables institucionales, coordinación del Proyecto, entidades socias.	Información sobre la consistencia del diseño, adecuación del diagnóstico, pertinencia de las actuaciones y coherencia entre necesidades, objetivos y resultados previstos.
2. Ejecución y evolución temporal de las actuaciones	Grado de ejecución de actividades, avance por semestres, hitos, retrasos, desviaciones, ajustes y factores condicionantes. Especial atención al Lab de Repoblación y al Desarrollo de Pilotajes.	Coordinación del Proyecto, entidades socias, personal técnico responsable de actividades.	Información sobre actividades ejecutadas, estado de avance, cronograma real, incidencias, ajustes realizados y evolución temporal del Proyecto.
3. Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación	Funcionamiento del modelo de gobernanza, distribución de responsabilidades, coordinación entre socios, comunicación interna, capacidad operativa y disponibilidad de recursos.	Responsables institucionales, entidades socias, personal técnico.	Información sobre calidad de la gestión, coordinación del consorcio, toma de decisiones, eficacia organizativa, dificultades operativas y aprendizajes de implementación.
4. Resultados obtenidos y productos generados	Productos, herramientas, metodologías, materiales, actuaciones, experiencias piloto y resultados inmediatos vinculados al empleo en cuidados, atracción/retorno de población y articulación territorial.	Entidades socias, personal técnico, agentes colaboradores, personas o entidades beneficiarias cuando proceda.	Información sobre productos generados, utilidad de las herramientas, cumplimiento de resultados previstos, indicadores cuantitativos/cualitativos y logros alcanzados.
5. Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias	Efectos observables o esperados sobre el territorio, las personas beneficiarias, el empleo en cuidados, la fijación/atracción de población y los servicios de proximidad.	Responsables institucionales, entidades socias, personal técnico, agentes territoriales, beneficiarios.	Valoraciones datos sobre cambios producidos o plausibles, contribución al reto demográfico, mejora de oportunidades laborales y fortalecimiento de servicios locales.

Dimensión de evaluación	Aspectos a analizar	Perfiles informantes prioritarios	Información esperada
6. Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados	Capacidad de permanencia de productos, metodologías, alianzas y dinámicas generadas. Condiciones institucionales, técnicas y financieras para su continuidad. Posibilidades de réplica o escalado.	Responsables institucionales, entidades socias, coordinación del Proyecto, agentes territoriales.	Información sobre viabilidad futura, apropiación institucional, continuidad de herramientas, riesgos de sostenibilidad y potencial de réplica en otros territorios.
7. Valor añadido y transferencia	Aportación diferencial de RETORAYA, valor del enfoque transfronterizo, aprendizajes generados, buenas prácticas y utilidad para otras políticas o programas.	Todos los perfiles, con especial peso de responsables institucionales, socios y agentes territoriales.	Información sobre innovación, cooperación transfronteriza, aprendizajes transferibles, buenas prácticas y potencial de capitalización.

5. Sistematización de la información recogida

5.1. Informes de pilotaje

El análisis integrado de los informes de pilotaje consolida las conclusiones estratégicas del proyecto RETORAYA y muestra que el modelo de acogida integral funciona de manera altamente efectiva para abordar el reto demográfico en los territorios transfronterizos. Esta eficacia depende de la capacidad técnica para tejer y fortalecer alianzas estratégicas sólidas sobre el terreno. Se ha comprobado que la consolidación de los itinerarios personales de arraigo requiere ineludiblemente la intervención activa de las administraciones locales, los recursos públicos preexistentes y los agentes privados. En este sentido, los ayuntamientos, las autarquías y las entidades colaboradoras actúan de forma coordinada como los verdaderos garantes de las condiciones físicas, sociales y administrativas básicas que resultan indispensables para que la inserción comunitaria sea un éxito rotundo.

A pesar de estos avances organizativos, la experiencia de implementación ha puesto de manifiesto la existencia de importantes barreras estructurales, entre las que destaca de manera unánime el reto de la vivienda. El acceso a un hogar digno se confirma como el principal cuello de botella operativo del proyecto, manifestándose de diversas formas según el contexto de cada municipio. Mientras que en algunas zonas el problema radica en las serias deficiencias de habitabilidad y la falta de equipamiento básico de los inmuebles disponibles, en otras los equipos se enfrentan a una escasez crítica tanto de oferta de alquiler privado como de parque de vivienda social. La conclusión transversal que se extrae es: incluso cuando se logra un alojamiento temporal o mediante arrendamiento privado, la fragilidad de la estabilidad residencial a medio plazo hace que el proceso de arraigo definitivo de las nuevas familias resulte inviable si no se adoptan medidas estructurales.

Junto a la vivienda, la integración de los nuevos pobladores está fuertemente condicionada por obstáculos de naturaleza burocrática y logística que exigen un acompañamiento individualizado constante. Las demoras en los farragosos procesos de extranjería, la regularización documental y los largos tiempos de espera para la homologación de títulos formativos suponen una barrera crítica que retrasa y penaliza la empleabilidad formal de las personas recién llegadas. A esta complejidad administrativa se suma el desafío de la movilidad territorial. En las zonas rurales caracterizadas por una alta dispersión geográfica, la necesidad de homologar o adquirir permisos de conducir y disponer de vehículo propio no es un mero complemento, sino una necesidad estructural básica. Ejercer profesionalmente en el sector de los cuidados implica realizar desplazamientos constantes entre distintos pequeños municipios para poder acceder a los puestos de trabajo y atender a los usuarios en sus domicilios.

Frente a estas dificultades, los resultados de los pilotajes validan de forma contundente el acierto metodológico y la pertinencia de vincular las estrategias de repoblación directamente a la economía de los cuidados y a los servicios de proximidad. La intervención empírica ha demostrado que existe una correspondencia directa, natural y sumamente exitosa entre la motivación vital de la población migrante (que a menudo llega con una fuerte predisposición hacia el cuidado de terceros) y las necesidades acuciantes de apoyo domiciliario y compañía que presentan las personas mayores en el territorio. El proyecto pone de manifiesto que el sector sociosanitario en el medio rural no debe verse como una simple salida asistencial de último recurso, sino como una vía realista, digna y altamente eficaz para lograr la inserción sociolaboral, convirtiendo el envejecimiento demográfico en un motor real de generación de empleo.

No obstante, para que esta inserción laboral en los cuidados sea verdaderamente sostenible en el tiempo, es imperativo abordar de frente la crisis de la conciliación en el medio rural. El perfil poblacional mayoritariamente atendido a través del proyecto está compuesto por mujeres y familias con menores a su cargo, quienes a menudo se enfrentan a sus procesos migratorios y de asentamiento en solitario, sin el apoyo de un cónyuge o de una red familiar extensa. Ante las exigencias y la rigidez del mercado laboral rural, que frecuentemente impone turnos rotativos, trabajo en fines de semana o jornadas nocturnas, la conciliación deja de ser un elemento accesorio o deseable para convertirse en una estricta condición de posibilidad. La generación de redes comunitarias y públicas de apoyo infantil resulta indispensable; sin estas medidas de respaldo, es materialmente imposible que estas mujeres puedan sostener sus itinerarios formativos, mantener sus puestos de trabajo y asentar definitivamente su proyecto vital en los pueblos.

Finalmente, la experiencia práctica acumulada durante la implementación ha impulsado una evolución estratégica fundamental en el propio diseño de la intervención: el paso progresivo y necesario de una lógica puramente centrada en la "atracción" hacia una estrategia mucho más enfocada en la "fijación" y el arraigo. Se ha constatado que el esfuerzo técnico e institucional resulta mucho más fructífero cuando se orienta a consolidar los proyectos de vida de aquellas personas que ya se encuentran residiendo en el entorno rural o que están llegando de forma natural a los municipios. En esta línea, el análisis revela que una parte muy significativa de la población migrante llega al territorio vinculada a circuitos laborales informales o como temporeros agrícolas, manteniéndose en una suerte de "invisibilidad" institucional, dado que no suelen solicitar apoyo u orientación de los servicios públicos de forma espontánea. Esta realidad exige un importante cambio de paradigma en la intervención comunitaria: el modelo de acogida no puede limitarse a esperar pasivamente en los despachos la llegada de solicitudes, sino que debe activar de forma inmediata mecanismos proactivos de trabajo de calle para identificar, informar y acercar los recursos

de regularización y cuidado a esta población oculta antes de que caigan en situaciones de mayor precariedad y vulnerabilidad social.

5.2. Entrevistas

Personal técnico e institucional

A continuación, se presenta la sistematización de las entrevistas realizadas, unificando las perspectivas técnicas y vivenciales de forma anonimizada, estructurada por cada una de las dimensiones objeto de análisis.

Contexto de la participación

El contexto de la participación del personal técnico e institucional abarca una multiplicidad de perfiles que, en su conjunto, permiten cubrir las diferentes fases del proyecto, desde su concepción estratégica hasta su ejecución sobre el terreno.

Por un lado, se integran perfiles de dirección y gestión general que han sido fundamentales en el diseño inicial, la administración presupuestaria y, de manera muy especial, en la mediación e intermediación con los agentes clave del territorio, como pueden ser los responsables municipales y los grupos de acción local, cuya complicitad es imprescindible para operar con éxito en el medio rural. Como puente entre este diseño teórico y la realidad territorial, intervienen perfiles de gestión y coordinación general que se encargan del seguimiento de indicadores, la resolución de trámites organizativos y la articulación fluida con las distintas administraciones públicas.

A nivel operativo y de trabajo de campo, el proyecto se apoya en figuras de dinamización sociocomunitaria que actúan directamente desde los municipios. Estos perfiles profesionales ofrecen una atención presencial, continua y cercana, brindando a las personas beneficiarias un acompañamiento integral que abarca desde la formación y orientación laboral, pasando por la resolución de trámites de extranjería y vivienda, hasta un apoyo emocional.

Finalmente, este ecosistema técnico se enriquece con una doble mirada que entrelaza lo institucional y lo humano. Por una parte, aporta la visión estratégica de entender el proyecto como una respuesta urgente ante la imposibilidad de sostener los modelos de cuidados de larga duración por la falta de mano de obra. Por otra, incorpora una perspectiva plenamente vivencial al integrar como personal técnico de apoyo a personas que previamente fueron beneficiarias migrantes. De este modo, la propia experiencia de asentamiento y arraigo se transforma en un conocimiento experto invaluable para rediseñar los procesos de acogida, haciéndolos mucho más empáticos, realistas y eficaces

Dimensiones de la evaluación

Dimensión 1. Coherencia de la lógica de intervención

Desde la perspectiva del personal técnico e institucional, la lógica de intervención del proyecto se valora como coherente y ajustada a las necesidades estructurales del territorio, el cual se caracteriza por una alta despoblación, significativa dispersión y un grave envejecimiento. Existe un consenso en que el diagnóstico inicial acertó al identificar que el principal obstáculo para sostener los modelos comunitarios de cuidados de larga duración en el medio rural es la creciente escasez de recursos humanos y profesionales. En este sentido, la iniciativa se percibe como una pieza estratégica fundamental que conecta y da respuesta a dos retos que se retroalimentan: la necesidad de garantizar la continuidad de los cuidados para la población mayor y la urgencia de generar empleo para afrontar el reto demográfico mediante la llegada de nuevos habitantes.

No obstante, el equipo técnico y directivo introduce un importante matiz derivado de la aplicación práctica del proyecto, señalando que el diseño teórico original tuvo que flexibilizarse al interactuar con la realidad social del entorno. Aunque en un inicio la estrategia ponía un gran peso en la "atracción" de nuevos pobladores orientados específicamente al sector de los cuidados, la práctica demostró que esta captación externa resultaba compleja debido al marcado carácter vocacional de la profesión. Por ello, se identificó que era más oportuno y eficaz reorientar la lógica de intervención hacia la "fijación" y el arraigo de la población, de perfil mayoritariamente migrante, que ya se encontraba en el territorio o que llegaba a través de flujos naturales.

Este cambio en el perfil demográfico del público objetivo obligó a adaptar la lógica del proyecto, demostrando que la realidad esconde particularidades amplias que deben ser tenidas en consideración. Como consecuencia, se incorporaron líneas de actuación que no estaban previstas en el diseño original, destacando especialmente la necesidad de brindar un asesoramiento activo y un acompañamiento directo en los procesos de regularización legal y documental de las personas recién llegadas, un paso previo e indispensable para su posterior inserción laboral en la economía de los cuidados.

Dimensión 2. Implementación y evolución temporal de las actuaciones

En cuanto a la dimensión de implementación y evolución de las actuaciones, el personal técnico e institucional coincide en destacar que el grado de ejecución ha sido un éxito, logrando avanzar de forma adecuada e incluso superando las expectativas cuantitativas iniciales en cuanto al número de personas beneficiarias atendidas. Si bien las fases de diseño, diagnóstico y coordinación interna se desarrollaron con la previsibilidad esperada,

las etapas de pilotaje y acompañamiento sobre el terreno exigieron una gran flexibilidad ya que dependían directamente de las realidades cambiantes de las personas y familias.

El hito evolutivo más significativo durante la implementación del proyecto fue un cambio en su enfoque metodológico. El equipo gestor constató que la idea original de realizar un esfuerzo intensivo para atraer a población urbana o extranjera desde sus lugares de origen resultaba compleja y menos eficiente. En consecuencia, la intervención se reorientó hacia una lógica mucho más operativa de apostar por la fijación y consolidar los procesos de arraigo de la población, en su mayoría migrante, que ya se encontraba trabajando en el medio rural, que llegaba a través de flujos naturales, o que residía en condiciones de precariedad en núcleos urbanos.

A nivel operativo, otra de las decisiones estratégicas que marcó la evolución del proyecto fue la de concentrar la intervención de manera estructurada en municipios clave, descartando la dispersión de los recursos por numerosas localidades. Esta concentración territorial permitió ofrecer un acompañamiento integral y de mayor calidad. Un logro destacado en esta línea fue la apertura de espacios físicos de atención directa y sin cita previa ubicados en los propios edificios municipales, los cuales se convirtieron en una puerta de entrada para las personas recién llegadas cuando acudían a realizar trámites básicos, como el empadronamiento. Esta cercanía institucional y comunitaria se vio reforzada, además, por la adaptación de los recursos humanos, incorporando perfiles técnicos radicados en la zona para generar un mayor nivel de confianza y proximidad.

Finalmente, el desarrollo temporal de las actuaciones se ha caracterizado por una constante capacidad de adaptación para generar herramientas prácticas frente a los obstáculos estructurales del entorno. Ante la constatación de que la escasez de vivienda real disponible y la deficiencia del transporte público eran las mayores limitaciones para el asentamiento, el equipo implementó soluciones directas como la intermediación con entidades bancarias e inmobiliarias para facilitar accesos a vivienda, la cofinanciación de permisos de conducir, y la creación de canales ágiles de información comunitaria y laboral mediante aplicaciones de mensajería. Todo ello se vio apuntalado por el éxito de las acciones formativas en el ámbito de los cuidados, las cuales despertaron un alto interés entre las personas usuarias al ser la llave directa para su inserción en el mercado laboral local.

Dimensión 3. Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación

En cuanto a la dimensión relativa a la calidad de la implementación, la gobernanza y la coordinación, el personal técnico e institucional valora de forma general y positiva el modelo organizativo adoptado. Se destaca que una gestión centralizada y bien estructurada fue clave para garantizar un reparto claro de responsabilidades y mantener una comunicación interna fluida. Para consolidar esta dinámica de trabajo y resolver de forma colaborativa los

habituales retrasos de este tipo de iniciativas, el consorcio se apoyó en herramientas prácticas como reuniones periódicas, el uso de plataformas colaborativas y un contacto directo entre los equipos de coordinación y el personal desplegado sobre el terreno.

Más allá del funcionamiento interno, el personal técnico subraya que el verdadero éxito de la gobernanza radicó en comprender que los retos del medio rural exigen una profunda cooperación público-privada. Por ello, la calidad de la implementación local dependió de la capacidad para tejer alianzas estratégicas con los agentes clave de cada zona, tales como corporaciones municipales, servicios sociales, escuelas y redes asociativas. La disposición y colaboración de estas administraciones locales fue un pilar fundamental, materializándose en apoyos críticos como la cesión de espacios físicos para poder establecer oficinas de atención directa a la ciudadanía. Paralelamente, la naturaleza transfronteriza y la suma de entidades de diferentes territorios aportó riqueza al partenariado, permitiendo ampliar la escala del pilotaje, compartir diagnósticos y contrastar aprendizajes sobre problemáticas estructurales idénticas.

Por último, en relación con la gestión de los recursos humanos, el equipo gestor coincide en que la estructura del proyecto demostró gran flexibilidad para ajustarse a las necesidades que iban surgiendo. El acierto más destacado en este ámbito fue la necesidad de incorporar y consolidar nuevos perfiles técnicos específicos, orientados a la dinamización demográfica y la atención de nuevos pobladores. La integración de estos profesionales, asentados en los propios municipios de intervención, fue indispensable para garantizar un acompañamiento integral, presencial y de proximidad, lo cual generó el clima de confianza necesario para favorecer el arraigo de las familias en el territorio.

Dimensión 4. Resultados obtenidos y productos generados

En cuanto a la dimensión relativa a los resultados obtenidos y los productos generados, el personal técnico e institucional destaca como logro cualitativo más importante el arraigo efectivo y la satisfacción de las personas beneficiarias, quienes han experimentado una mejora en su calidad de vida y oportunidades. El proyecto ha logrado dotar de seguridad, confortabilidad y acompañamiento a los recién llegados, actuando como referente y guía para su integración comunitaria. En este sentido, uno de los descubrimientos más destacados fue comprobar empíricamente que el trabajo presencial intensivo en los pueblos y la recomendación de los beneficiarios resultaron ser herramientas más eficaces para lograr este asentamiento que las campañas de marketing o plataformas digitales diseñadas originalmente.

A nivel cuantitativo, el impacto en la empleabilidad se valora como un éxito importante. Una mayoría de las personas vinculadas a los procesos de acogida se encuentra actualmente activas laboralmente, destacando la creación de puestos de trabajo directos en el sector de

los cuidados (tanto en residencias locales como en las propias entidades sociales) con un alto grado de estabilidad formal mediante la firma de contratos indefinidos. Además, la red de contactos ha permitido que esta empleabilidad trascienda el ámbito puramente sociosanitario, logrando inserciones exitosas en otros programas locales, como proyectos mixtos de empleo forestal.

Respecto a los productos generados, el resultado más destacado es la propia creación y progresiva consolidación de servicios y oficinas físicas de atención integral orientadas exclusivamente a los nuevos pobladores. Estos espacios articulan ayudas ágiles que abarcan desde la orientación administrativa y la elaboración de currículums, hasta el tejido de redes de derivación con otros recursos sociales del territorio. Un valor añadido de estos servicios es que han incorporado la experiencia vivencial de las propias personas migrantes como conocimiento experto, utilizándolo para rediseñar y afinar las metodologías de apoyo.

Paralelamente, el proyecto ha producido herramientas prácticas ideadas para derribar las barreras estructurales del medio rural. Entre ellas destacan las formaciones gratuitas en asistencia personal, ofrecidas gracias a la sinergia con el proyecto POCTEP Formación de Proximidad, en el que participan tres de los cuatro beneficiarios de RETORAYA. Este proyecto ha desarrollado una oferta formativa flexible e innovadora, basada en itinerarios profesionales y en un modelo de atención centrado en la persona, orientado a fomentar la vida independiente y la inclusión comunitaria.

Esta complementariedad ha permitido ampliar las oportunidades de capacitación de las personas participantes, también de aquellas que se encuentran en vías de regularización legal, contribuyendo a crear una bolsa de empleabilidad local vinculada a los cuidados y los servicios de proximidad. A esto se suma la articulación de convenios para ayudar a las personas recién llegadas a financiar y homologar el carné de conducir, la intermediación directa con entidades bancarias y agentes inmobiliarios para facilitar el acceso a alquileres e hipotecas acompañados de educación financiera básica, y la creación de boletines sociolaborales y culturales interactivos a través de aplicaciones de mensajería.

Dimensión 5. Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas

En cuanto al impacto potencial o efectivo, el personal técnico e institucional coincide en definir los resultados como una clara dinámica de beneficio mutuo o de "ganar-ganar". Desde la perspectiva territorial, el impacto demográfico está siendo básico para la supervivencia misma de las zonas de intervención. En municipios que han sufrido una drástica pérdida de población, el asentamiento de nuevas familias resulta vital para frenar el declive demográfico y sostener el tejido de servicios básicos, logrando hitos significativos como evitar el cierre de aulas escolares y guarderías, incrementar los días de apertura de

los consultorios médicos, reactivar viviendas vacías y mantener a flote negocios locales como supermercados o instalaciones de ocio.

Además de este impacto económico y demográfico, el personal gestor destaca la generación de un importante impacto cultural. Frente a la visión tradicional que cataloga al medio rural como un espacio de carencias, la iniciativa está ayudando a resignificar los pueblos como lugares de valor, tranquilidad y repletos de oportunidades reales. A nivel comunitario, se está tejiendo una sinergia muy positiva; la población autóctona, tras comprender la naturaleza del proyecto, ha comenzado a reconocer que estos nuevos habitantes son un pilar indispensable para asegurar su propio bienestar y el cuidado comunitario de sus mayores.

Por su parte, el impacto directo sobre las personas beneficiarias se traduce en la paulatina recuperación de la confianza, la seguridad emocional y las expectativas de futuro. La intervención demuestra de forma práctica que el entorno rural ofrece un marco claro para establecer y reconstruir su proyecto de vida, proporcionándoles un acceso efectivo a recursos habitacionales, garantías de cobertura de necesidades básicas y un empleo digno con salarios adecuados que fomenta un alto nivel de arraigo.

No obstante, los equipos de coordinación y dinamización señalan que, a medio plazo, el principal reto del proyecto consistirá en trascender la mera convivencia inicial para alcanzar una integración comunitaria profunda y real. Para evitar el riesgo latente de que se generen dinámicas de segregación social o grupos aislados, consideran fundamental promover activamente la participación ciudadana mediante actividades socioculturales, poniendo un énfasis muy especial en la integración de la población infantil para consolidar así la cohesión comunitaria definitiva

Dimensión 6. Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad

En cuanto a la sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados, se subraya que el mantenimiento del modelo exige consolidar la presencia estable de figuras técnicas de atención directa en el territorio. Se advierte que confiar la continuidad de estos servicios exclusivamente a plataformas digitales supondría un error, dada la fuerte brecha tecnológica existente entre las personas beneficiarias, lo que hace necesario el acompañamiento presencial para evitar que los avances logrados caigan en el olvido o que las familias se pierdan en los lentos circuitos de derivación de los recursos sociales convencionales.

Desde un plano estratégico, el equipo coincide en que la sostenibilidad a largo plazo requiere trascender las actuaciones sectoriales aisladas para avanzar hacia una estrategia integral y dotada de financiación estable por parte de todas las administraciones públicas.

Se argumenta que el esfuerzo por asentar nuevos pobladores resulta estéril si, paralelamente, no existe una coordinación institucional que garantice la supervivencia de servicios básicos locales (como colegios o consultorios médicos). En este sentido, la atención a los nuevos pobladores se concibe como una línea estratégica permanente y esencial para la propia viabilidad futura de los sistemas de cuidados en el medio rural.

Al analizar los posibles riesgos que amenazan esta continuidad, los profesionales señalan factores tanto a nivel operativo como macroestructural. Por un lado, alertan sobre el impacto negativo de las demoras administrativas en la atención y la fragilidad financiera para sostener a los equipos técnicos en el tiempo. Por otro, identifican amenazas sistémicas, tales como la inestabilidad política, el estigma social hacia la población migrante, la propia inercia demográfica (debido al fallecimiento progresivo de la población mayor receptora de cuidados) y posibles cambios normativos que dificulten la regularización de las personas extranjeras, precisamente en un momento en que son vitales para evitar el colapso de los servicios. Asimismo, advierten del grave peligro de que la economía de los cuidados vuelva a invisibilizarse, regresando al ámbito puramente familiar, feminizado o de la economía sumergida.

A pesar de estos retos, existe un consenso respecto a la alta escalabilidad de la iniciativa. El personal concluye que el modelo metodológico de arraigo vinculado a la economía de los cuidados ha demostrado ser perfectamente replicable en otras áreas geográficas que sufran problemáticas afines de envejecimiento y despoblación. Sin embargo, se puntualiza que el éxito de esta transferencia y escalabilidad siempre dependerá de que se realice una adaptación técnica previa a las realidades socioeconómicas y psicosociales específicas de cada nuevo contexto territorial.

Dimensión 7. Valor añadido y transferencia

En cuanto al valor añadido y la transferencia, el personal técnico e institucional coincide en que el carácter transfronterizo del proyecto constituye una de sus mayores riquezas. Las zonas rurales de la frontera comparten problemáticas estructurales casi idénticas de envejecimiento, despoblación y falta de profesionales, las cuales son impermeables a las divisiones administrativas. Poder pilotar estas soluciones de forma simultánea bajo los distintos marcos normativos y realidades de España y Portugal ha enriquecido profundamente el aprendizaje de las organizaciones, permitiendo integrar equipos, compartir diagnósticos y diseñar respuestas a mayor escala, a pesar de los retos que suponen las asimetrías económicas entre ambos países.

A nivel metodológico, el mayor valor añadido transferible de la intervención es la reivindicación del factor humano y el enfoque verdaderamente integral del acompañamiento. Se ha demostrado empíricamente que la metodología más eficaz no

consiste simplemente en ofrecer un puesto de trabajo, sino en sostener y acompañar el proyecto vital completo de la persona y de su unidad familiar. Esta práctica, caracterizada por la escucha activa, la atención personalizada y una gran agilidad frente a la burocracia tradicional, se percibe como una intervención social válida en sí misma. Además, la experiencia ha puesto de manifiesto que la comunicación comunitaria directa o "cara a cara", sumada a la existencia de espacios físicos de orientación en los municipios, resultan herramientas más efectivas para generar arraigo que la difusión institucional por canales formales. A todo ello se suma el valor de incorporar la propia experiencia vivencial de las personas migrantes como conocimiento experto dentro de los equipos técnicos, permitiendo así rediseñar los apoyos de manera mucho más empática y ajustada a la realidad.

Finalmente, los equipos gestores identifican una serie de aprendizajes críticos que son transferibles a otras políticas de repoblación o desarrollo rural. Entre estos aprendizajes destacan: la confirmación empírica de que la escasez de vivienda es el principal factor limitante estructural; la idoneidad de la población migrante como público objetivo prioritario y realista frente al perfil idealizado del trabajador urbano; la necesidad de fomentar oportunidades de empleo para el resto de los miembros de la unidad familiar; el altísimo valor de ejercer labores de intermediación directa con agentes locales como bancos, inmobiliarias o administraciones; y la importancia estratégica de mantener a las personas recién llegadas vinculadas a la comunidad a través de la formación mientras se resuelven las demoras de sus trámites legales y burocráticos.

Conclusiones y recomendaciones

A modo de síntesis, las conclusiones y recomendaciones operativas desde la óptica conjunta del personal técnico e institucional destacan que la fortaleza nuclear de la intervención ha radicado en su capacidad para conectar de forma práctica tres realidades inseparables: la fuerte demanda de cuidados de una población muy envejecida, los flujos migratorios actuales con voluntad de permanencia y la imperiosa necesidad de generar arraigo comunitario.

El proyecto ha demostrado que los cuidados no son únicamente una respuesta social a la dependencia, sino un sector económico estratégico indispensable, un verdadero "oxígeno" capaz de generar empleo, reactivar viviendas vacías, sostener servicios básicos y mantener con vida a los núcleos rurales. Esta eficacia se ha fundamentado en el valor humano y la proximidad de los equipos técnicos, la construcción de alianzas estratégicas sólidas en el territorio y un enfoque participativo que ha dejado de ver a los nuevos pobladores como meros destinatarios para considerarlos agentes expertos que guían y mejoran la propia intervención.

Sin embargo, a lo largo de la ejecución también se han identificado debilidades y riesgos estructurales que condicionan el éxito del modelo. Entre ellos destacan el aún existente estigma social hacia la población extranjera, la fragilidad y lentitud de los circuitos convencionales de derivación social, y los obstáculos administrativos vinculados a los procesos de regularización y homologación de titulaciones. Además, se señala la existencia de una cierta disonancia inicial entre el diseño teórico del proyecto, elaborado "desde el despacho", y la verdadera y compleja realidad del territorio. A nivel macro, existe una preocupación por la escasez de recursos para consolidar nuevas figuras profesionales y por la posible falta de priorización política futura, tanto de la economía de los cuidados como de las políticas de acogida migratoria.

Frente a estos retos, las recomendaciones operativas de cara a futuras iniciativas son claras. En primer lugar, se considera prioritario **mantener y consolidar los servicios de atención directa y las figuras técnicas de dinamización demográfica presencial en los municipios**, ampliando la colaboración con los ayuntamientos dado su importante efecto multiplicador. En segundo lugar, se advierte de la necesidad de realizar un **estudio exhaustivo del territorio** y tejer alianzas institucionales previas antes de iniciar la intervención directa con las personas usuarias. Todo ello debe enmarcarse en el mantenimiento de un enfoque integral: el acceso al empleo, la formación sociosanitaria, la superación de la escasez real de vivienda, la mejora de las bajas competencias digitales, el apoyo emocional y la superación de barreras críticas de movilidad (como la obtención del carné de conducir) deben abordarse siempre como piezas inseparables de una misma estrategia de arraigo.

Por último, para poder afrontar el desafío demográfico con un alcance transformador, se recomienda expandir el modelo y buscar sinergias con otros sectores económicos del medio rural, tales como la agricultura, la ganadería, el turismo, la construcción o la industria agroalimentaria. El personal técnico concluye que el asentamiento definitivo de una unidad familiar suele exigir oportunidades laborales más amplias que un único puesto de trabajo en el ámbito de los cuidados. El mensaje final que recoge el proceso de evaluación es que el proyecto funciona porque atiende a una necesidad real de doble dirección (el territorio necesita personas para sostener la vida rural, y las personas migrantes necesitan oportunidades dignas para reconstruir su futuro), demostrando que cualquier intervención de éxito debe dejarse dictar siempre por las realidades locales y humanas del territorio.

Personas beneficiarias

Contexto de la participación

El contexto de participación desde la perspectiva de las personas beneficiarias se nutre de las vivencias directas de mujeres migrantes que han establecido su proyecto de vida y familiar en el medio rural fronterizo. Por un lado, se recoge la experiencia de usuarias que llegaron al territorio con formación universitaria de sus países de origen pendiente de homologación y que, gracias a la orientación presencial recibida en los espacios físicos del proyecto, lograron reorientar su perfil hacia la economía de los cuidados. A través del apoyo en la regularización documental y la realización de cursos específicos en atención personal, estas nuevas pobladoras han conseguido insertarse laboralmente en recursos sociosanitarios locales, recibiendo además asistencia para superar las limitaciones de transporte mediante el apoyo para la obtención del carné de conducir.

Por otro lado, este contexto se enriquece con una mirada singular, la de aquellas personas que comenzaron siendo usuarias migrantes enfrentadas a la incertidumbre de la llegada al entorno rural y que, tras consolidar su arraigo, se han integrado en las propias entidades sociales trabajando como personal técnico de apoyo para acompañar a otras familias en su misma situación. Esta evolución personal y profesional permite aportar una visión precisa y empática sobre cuáles son los pilares indispensables para facilitar el asentamiento, destacando la necesidad de generar confianza, ofrecer orientación administrativa integral, proveer formación vinculada a puestos de trabajo reales y fomentar la conexión comunitaria. En conjunto, ambas perspectivas demuestran que el acompañamiento humano y cercano no solo transforma las expectativas de vida de quienes llegan, sino que convierte su propia vivencia en un valioso conocimiento experto capaz de perfeccionar los procesos de acogida del proyecto.

Dimensiones de la evaluación

Dimensión 1. Implementación

Desde la perspectiva de las personas beneficiarias, la implementación del proyecto destaca fundamentalmente por ofrecer un acompañamiento personalizado, cercano, accesible y de gran utilidad práctica. Se pone en valor que la intervención ha funcionado como una figura de referencia para quienes llegan al medio rural desconociendo los servicios disponibles, los recursos a los que pueden acceder o la manera de resolver los trámites administrativos. El mayor acierto metodológico en esta fase ha sido abordar de una forma integral todo lo que implica asentarse, vivir y permanecer en un pueblo.

El acceso a estos recursos se ha visto facilitado gracias a la atención presencial en espacios institucionales como los ayuntamientos, lo que ha permitido una rápida incorporación a las

actividades y una orientación permanente para resolver cualquier duda que surgiera en el proceso. Entre las acciones concretas implementadas que han resultado más relevantes para las beneficiarias se encuentran la impartición de formación específica en atención personal, el acompañamiento guiado en el papeleo de regularización, la presentación activa de ofertas laborales del entorno y el apoyo logístico y económico para poder asistir a la autoescuela. Como reflejo del éxito de esta cercanía, se destaca que la implementación experimentó un rápido crecimiento en su volumen de demanda, pasando en poco tiempo de resolver consultas puntuales sobre extranjería a atender de forma global a un número creciente de unidades familiares.

No obstante, durante esta fase de implementación también se han vivido ciertas dificultades y se han identificado claras áreas de mejora. Por un lado, se constata que los largos tiempos de espera para la activación de los permisos de trabajo suponen un obstáculo que condiciona y retrasa la incorporación laboral real de las personas recién llegadas. Por otro lado, como recomendación directa para mejorar la intervención, se señala la necesidad de acercar a los propios municipios formaciones más completas que incluyan la obtención de certificados de profesionalidad oficiales. De este modo, se evitaría que las personas que ya residen en los pueblos dependan de desplazamientos a las ciudades para poder mejorar su cualificación y sus oportunidades de empleo en el sector de los cuidados.

Dimensión 2. Resultados

En cuanto a los resultados obtenidos, el impacto más inmediato y transformador para las personas beneficiarias ha sido la generación de confianza y seguridad. Las mujeres beneficiarias destacan que el proyecto les hace sentir que cuentan con una figura de referencia que las guía paso a paso, evitando que se enfrenten en soledad a la toma de decisiones importantes o a la, con frecuencia, compleja gestión de trámites administrativos.

A nivel práctico, el resultado más evidente ha sido la mejora directa de su empleabilidad y su inserción laboral en los propios municipios. Este avance ha sido posible gracias a la formación recibida en asistencia y atención personal, la cual se ha impartido de forma gratuita y accesible, incluso para aquellas personas que todavía se encontraban en proceso de regularización documental. Esta capacitación ha funcionado como una llave de entrada para la creación de una bolsa de empleo en el sector de los cuidados, permitiendo a las nuevas pobladoras dejar atrás la etapa de incertidumbre y búsqueda para pasar a estar activamente contratadas en recursos locales, como las residencias de mayores.

Más allá de los logros laborales, la intervención ha conseguido resultados tangibles en otros aspectos que resultan fundamentales para consolidar el asentamiento en los pueblos. Se subraya el valor práctico que ha tenido el acompañamiento directo para intermediar con entidades bancarias y gestores inmobiliarios, facilitando así el acceso a alquileres e

hipotecas y proporcionando, a su vez, una educación financiera básica. Asimismo, los apoyos recibidos para la obtención del carné de conducir representan un hito crucial que dota de autonomía a las usuarias y asegura su viabilidad laboral futura en un entorno rural marcado por las distancias.

En conjunto, se percibe que todos estos beneficios, aunque incidan directamente sobre la persona participante en el programa, acaban generando un efecto dominó muy positivo en la estabilidad de toda su unidad familiar, ya que la mejora de los ingresos económicos permite asentar unas perspectivas de permanencia y futuro mucho más sólidas en el territorio.

Dimensión 3. Impactos

En cuanto a los impactos generados, las personas beneficiarias relatan efectos transformadores tanto a nivel personal y familiar como en el propio territorio. A nivel individual, la intervención facilita una recuperación de la confianza y la capacidad de proyectar un futuro estable, algo relevante para quienes provienen de complejos contextos vitales. Este proceso de asentamiento logra cambiar la percepción que estas personas tenían sobre el medio rural, de imaginarlo inicialmente como un lugar con falta de opciones, a descubrir un entorno que les brinda oportunidades de empleo, formación y vivienda. Las usuarias subrayan la hospitalidad y el trato humano recibido por parte de población rural, factores que consolidan su intención de arraigo y favorecen una integración exitosa, anclada en el bienestar familiar y la adaptación de sus hijos e hijas en los colegios de los pueblos.

Desde una perspectiva comunitaria, el impacto se experimenta como una clara relación de "ganar-ganar". Mientras que las personas migrantes consiguen seguridad, empleo y un entorno favorable para su proyecto vital, los municipios rurales se benefician de la llegada de nueva población que reactiva viviendas vacías, impulsa el comercio local y, de forma crítica, aporta población infantil que asegura la supervivencia de servicios esenciales que se encontraban en serio riesgo de cierre, como escuelas y guarderías.

No obstante, a pesar de todos estos impactos positivos, las beneficiarias también identifican importantes barreras territoriales con las que conviven a diario. Por un lado, advierten que la inserción laboral resulta compleja debido a la escasa diversificación económica de los pequeños municipios, lo que convierte a los recursos sociosanitarios locales en prácticamente la única fuente de trabajo disponible. Por otro lado, apuntan a la movilidad como el mayor obstáculo estructural del entorno; la severa deficiencia del transporte público, con limitadas frecuencias, afecta directamente a su autonomía personal y supone un freno para alcanzar una plena estabilidad laboral en la zona.

Dimensión 4. Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad de los resultados, las personas beneficiarias coinciden en que el proyecto debe tener continuidad, ya que resulta un recurso de gran utilidad para la población migrante que llega al territorio requiriendo orientación, formación y apoyo para integrarse. Desde su perspectiva vivencial, la sostenibilidad del modelo y el arraigo a largo plazo dependen de que se mantengan de forma estable aquellos apoyos que han demostrado ser más prácticos y concretos, tales como la formación accesible sin salir del propio municipio, el acompañamiento en los trámites administrativos y la intermediación laboral.

Para garantizar que estos logros perduren, se considera clave consolidar la figura presencial de apoyo a los nuevos pobladores, concebida como un puente que conecta a las personas recién llegadas con el tejido institucional y social, incluyendo administraciones, entidades sociales, bancos, inmobiliarias y recursos de empleo. Las usuarias advierten que un riesgo para la continuidad de sus procesos de asentamiento es la atención tardía en los circuitos tradicionales de derivación social; si los servicios sociales convencionales tienen demoras, las personas que requieren ayudas básicas urgentes pueden llegar a perderse en el sistema o abandonar su proyecto. Por ello, demandan reforzar una coordinación más ágil con los recursos del territorio, como los CEAS o entidades del tercer sector.

Por último, sostener el empleo y el proyecto vital de estas familias exige derribar las barreras estructurales propias del entorno rural, siendo la movilidad la más limitante. En este sentido, el apoyo institucional para la obtención del carné de conducir se identifica como un elemento decisivo, dado que ejercer profesionalmente la atención personal en el medio rural requiere desplazamientos constantes entre pequeños municipios para acceder a puestos de trabajo más estables. A esto añaden que, para que la inserción sea realmente sostenible, la intervención no debe concluir con la firma de un contrato, sino que es de gran importancia mantener el acompañamiento durante el propio desempeño en el puesto de trabajo, ayudando así a consolidar la adaptación laboral y evitar abandonos.

Dimensión 5. Valor añadido

En cuanto al valor añadido de la intervención, las personas beneficiarias coinciden en que el mayor diferencial del proyecto radica en su enfoque humano e integral. Frente a otras iniciativas de inserción que se limitan a facilitar la búsqueda de un puesto de trabajo, esta experiencia destaca por ofrecer un acompañamiento que abarca el conjunto del proyecto vital de la persona y de su unidad familiar.

Las usuarias valoran que el modelo de acogida articule apoyos simultáneos en múltiples ámbitos interconectados, desde la ayuda con la documentación y los procesos de

regularización, hasta el acceso a ofertas de empleo, la búsqueda de vivienda, la educación financiera y el apoyo emocional cotidiano. A esto se suma el alto valor de la capacitación recibida, destacando que el aprendizaje obtenido en las formaciones ha sido el factor determinante y decisivo para lograr su inserción laboral en el territorio.

Además, se percibe como un gran valor añadido la capacidad de la iniciativa para reconocer las competencias y capacidades previas de las personas migrantes, brindándoles oportunidades reales de desarrollo incluso cuando se enfrentan a severas barreras burocráticas para lograr la homologación de sus titulaciones de origen.

Todo este abordaje holístico se traduce en un importante beneficio emocional, ya que la intervención consigue devolver esperanza a las familias recién llegadas, demostrándoles de manera práctica que es posible avanzar, integrarse y reconstruir una vida digna y estable en el medio rural. Por todos estos motivos, las participantes aseguran que el proyecto ofrece los cimientos necesarios para quedarse a vivir en los pueblos y afirman que lo recomendarían sin dudar a otras personas que se encuentren en su misma situación.

5.3. Cuestionarios

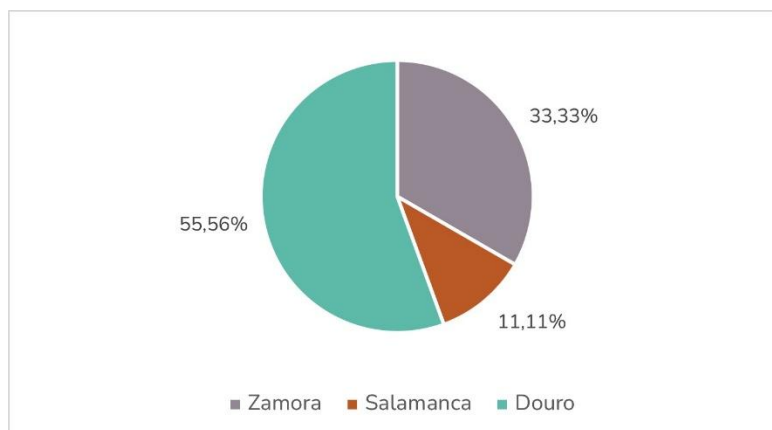
La información procedente de los cuestionarios permite complementar la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas y los informes de pilotaje, aportando datos cuantitativos sobre el grado de ejecución, los resultados, los impactos percibidos, la sostenibilidad y el valor añadido del Proyecto RETORAYA.

En total, se han recibido y analizado 30 respuestas: 9 correspondientes a personal técnico o institucional vinculado al Proyecto y 21, a personas beneficiarias.

Cuestionario dirigido al personal técnico

El cuestionario dirigido al personal técnico e institucional recoge 9 respuestas. Territorialmente, el 55,56% procede del Douro, el 33,33% de Zamora y el 11,11% de Salamanca. Esta distribución permite incorporar una visión transfronteriza, aunque con mayor peso relativo de los perfiles vinculados al ámbito portugués.

Gráfico 1. Distribución territorial de las respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

La valoración de la ejecución es mayoritariamente positiva. El 77,78% del personal técnico sitúa el grado de ejecución de las actuaciones en niveles altos o muy altos, y el mismo porcentaje valora la evolución temporal del Proyecto como positiva o muy positiva. Además, el 66,67% considera que las actuaciones se han desarrollado conforme a la planificación inicial, mientras que el 33,33% restante identifica un cumplimiento parcial o con desviaciones, lo que refleja la necesidad de adaptar la intervención a la realidad de cada territorio.

En relación con los resultados, el 88,89% de las respuestas considera que los resultados previstos se han alcanzado, aunque la valoración del grado de consecución es más moderada: el 44,44% lo sitúa en niveles altos o muy altos y el 55,56% en un nivel medio. Esta diferencia indica que el Proyecto avanza de forma favorable a pesar de que algunos logros siguen dependiendo de factores externos, como la vivienda, la movilidad, la regularización administrativa o la estabilidad del empleo.

Gráfico 2. Valoración de la ejecución, resultados e impactos de RETORAYA (% valoración favorable¹)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

El impacto mejor valorado es la inserción laboral: el 66,67% del personal técnico lo considera alto o muy alto. En cambio, el impacto sobre la fijación o atracción de población y sobre los servicios de proximidad alcanza el 55,56% de valoraciones favorables. Este resultado confirma la pertinencia del modelo, pero también muestra que los efectos sobre el arraigo y la mejora de servicios requieren más tiempo y condiciones estructurales estables para consolidarse.

Desde el punto de vista operativo, las respuestas técnicas apuntan a una intervención intensiva. El 66,67% señala una media de 6 o más contactos o intervenciones por persona, lo que confirma que RETORAYA no funciona como una acción puntual, sino como un proceso de acompañamiento continuado. En las estimaciones abiertas, Zamora concentra las cifras más elevadas de personas atendidas, apoyos administrativos y formación, mientras que en el Douro los datos son más reducidos y se vinculan en mayor medida a orientación sociolaboral, recursos municipales y derivación a estructuras locales.

¹ Entendiéndose por favorable aquellas valoraciones de las personas encuestadas como “Alta” o “Muy alta”.

Gráfico 3. Dimensiones vinculadas a la consolidación del modelo (% valoración favorable²)

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Las dimensiones vinculadas a la consolidación del modelo presentan una valoración positiva, aunque no plenamente cerrada. La integración social, la sostenibilidad de los resultados y la permanencia mayoritaria esperada alcanzan el 55,56% de respuestas favorables. La estabilidad del empleo generado, en cambio, se sitúa en el 33,33%, siendo la dimensión más condicionada. Este dato indica que el acceso al empleo no garantiza por sí solo el arraigo si no se refuerzan la calidad y estabilidad de los puestos, el acompañamiento post-inserción, la conciliación familiar y la diversificación de oportunidades laborales en el territorio.

El valor añadido transfronterizo y la transferibilidad del modelo reciben una valoración especialmente positiva. El 77,78% del personal técnico considera que el carácter transfronterizo ha aportado un valor alto o muy alto, y el mismo porcentaje valora en niveles altos o muy altos el potencial de transferencia del modelo. Asimismo, el 77,78% expresa una satisfacción general alta o muy alta con el Proyecto.

Cuestionario dirigido a personas beneficiarias

El cuestionario dirigido a personas beneficiarias recoge 21 respuestas. El 85,71% de las personas encuestadas declara participar actualmente en RETORAYA, lo que muestra un grupo mayoritariamente vinculado todavía al proceso de acompañamiento. Las unidades familiares suman 57 personas, con una media de 2,71 miembros por unidad familiar, y se identifican 15 menores a cargo. Además, el 42,86% de las personas beneficiarias declara

² Entendiéndose por favorable aquellas valoraciones de las personas encuestadas como “Alta” o “Muy alta”.

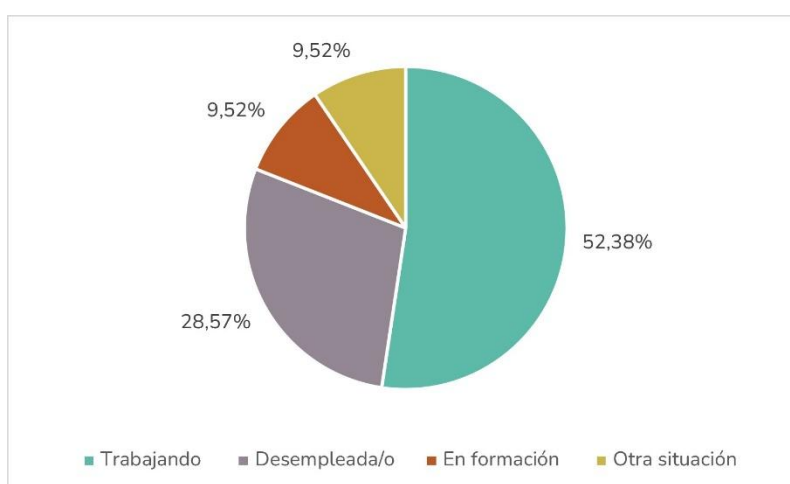
haber mantenido 6 o más citas, reuniones o contactos con el equipo técnico, lo que confirma la intensidad del acompañamiento requerido.

Los apoyos más frecuentes se concentran en la formación, la orientación administrativa y el acceso al empleo. El 52,38% de las personas encuestadas afirma haber recibido formación en asistencia personal y cuidados, y entre quienes la recibieron, el 81,82% declara haberla completado con éxito. Asimismo, el 47,62% señala haber recibido apoyo en trámites administrativos y el 52,38% apoyo para acceder a un empleo. Estos datos refuerzan el papel del Proyecto como recurso de orientación y activación sociolaboral.

En materia de vivienda, ninguna persona encuestada declara haber recibido apoyo directo para acceder a una vivienda: el 66,67% indica no haberlo necesitado y el 33,33% señala no haber recibido dicho apoyo. La situación residencial predominante es el alquiler, que alcanza el 71,43% de las respuestas, seguida de la compra, con el 19,05%. Aunque el cuestionario no refleja una demanda generalizada de apoyo habitacional, este dato debe interpretarse junto con la información cualitativa, que identifica la vivienda como uno de los principales factores estructurales que condicionan el arraigo.

En relación con la inserción laboral (Gráfico 4), el 52,38% de las personas beneficiarias declara estar trabajando actualmente. El resto se distribuye entre personas sin empleo en el momento de la encuesta (23,81%), en búsqueda activa de empleo (14,29%) u otras situaciones (9,52%). No obstante, solo el 19,05% indica que su empleo actual está vinculado directamente a servicios de proximidad o cuidados. Este resultado introduce un matiz relevante: RETORAYA contribuye a mejorar la empleabilidad, pero la consolidación del arraigo requiere diversificar oportunidades laborales y reforzar la conexión entre formación, cuidados y empleo estable.

Gráfico 4. Situación laboral actual de las personas beneficiarias



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Los indicadores de arraigo muestran resultados positivos. El 80,95% de las personas encuestadas declara contar con una red social o de apoyo en el territorio y el mismo porcentaje afirma tener intención de permanecer a medio plazo. Además, el 95,24% recomendaría el Proyecto RETORAYA a otras personas, y el 71,43% recomendaría también el territorio a quienes quieran trasladarse al medio rural. La satisfacción con el apoyo recibido es alta o muy alta para el 71,43% de las personas beneficiarias, y el 85,71% se declara satisfecho o muy satisfecho con su participación en RETORAYA.

Sin embargo, la integración comunitaria aparece como una dimensión todavía en proceso de consolidación. Solo el 33,33% declara participar actualmente en actividades comunitarias del municipio o territorio. Del mismo modo, las valoraciones altas o muy altas de satisfacción con la integración territorial alcanzan el 47,62% y las relativas a calidad de vida actual el 42,86%. Estos resultados sugieren que el Proyecto genera condiciones favorables para el arraigo, pero la integración comunitaria profunda requiere tiempo, continuidad del acompañamiento y espacios de relación con la población local.

6. La Análisis de los criterios de evaluación

El análisis de los criterios y contenidos de la evaluación se estructura en torno a siete dimensiones que permiten valorar de forma ordenada el desarrollo, los resultados y el alcance del Proyecto RETORAYA.

6.1 Coherencia de la lógica de intervención

El análisis de la coherencia de la lógica de intervención permite afirmar que RETORAYA presenta un diseño alineado con los principales retos identificados en el territorio de actuación. El Proyecto parte de un diagnóstico claro: la raya hispano-portuguesa se enfrenta a un proceso de despoblación, baja densidad poblacional, pérdida de población en edad laboral, envejecimiento y aumento de las necesidades de atención a personas dependientes. Se destaca que Castilla y León presenta una densidad de 25,18 hab./km², frente a los 94 hab./km² de la media española, mientras que Douro registra 45,6 hab./km², frente a los 112 hab./km² de Portugal. Asimismo, se destaca que Castilla y León cuenta con 2.248 municipios, de los cuales el 94,3% tiene menos de 2.000 habitantes, lo que muestra la elevada dispersión territorial sobre la que actúa el Proyecto.

La información cualitativa obtenida en las entrevistas confirma la pertinencia del diagnóstico. Desde la perspectiva del personal técnico e institucional, la intervención responde a una necesidad estructural vivida de forma directa por las entidades que trabajan en el medio rural: la dificultad creciente para sostener los servicios de cuidados por falta de personas trabajadoras disponibles. En este sentido, el problema no se identifica únicamente

como una cuestión demográfica, sino como una limitación operativa para garantizar la atención a personas mayores y dependientes en sus entornos de vida.

La información procedente de los informes de pilotaje refuerza esta lectura. Los cinco territorios analizados muestran que la despoblación, el envejecimiento, la falta de profesionales de cuidados y la necesidad de generar oportunidades de arraigo constituyen problemas compartidos, aunque con expresiones territoriales diferentes. Zamora y Salamanca muestran la conexión entre acogida, regularización, formación y empleo en servicios de proximidad; Armamar muestra la tensión entre buena acogida comunitaria, escasez de vivienda y un mercado laboral limitado; Carraceda de Ansiães muestra un modelo más centrado en la orientación sociolaboral y el trabajo en red; y Peso da Régua aporta una experiencia de menor escala, pero especialmente relevante por su vinculación directa entre población migrante, apoyo domiciliario a personas mayores e integración municipal.

La lógica del Proyecto resulta coherente porque transforma esta problemática en una oportunidad de intervención: vincular la atracción y retorno de nuevos pobladores con la generación de empleo en la economía de los cuidados. RETORAYA plantea la repoblación como parte de una estrategia que combina empleo, vivienda, servicios, acogida, formación, acompañamiento comunitario y atención a personas dependientes. Esta conexión se expresa en el objetivo general del Proyecto: reactivar el tejido laboral y reforzar el mercado de trabajo del sector de atención a personas dependientes mediante la atracción de población al medio rural.

Las entrevistas refuerzan esta interpretación, aunque introducen un matiz relevante para la mejora del modelo. La experiencia de implementación muestra que la noción inicial de atracción de nuevos pobladores debe complementarse con una lógica de fijación y consolidación de población migrante que ya se encuentra en el territorio o en itinerarios próximos de movilidad. Esta adaptación muestra su capacidad para ajustar el diseño a la realidad social detectada durante la ejecución.

Los informes de pilotaje consolidan también esta conclusión. En varios territorios, el Proyecto no opera únicamente sobre personas que llegan desde fuera por efecto directo de una estrategia de captación, sino también sobre personas migrantes o nuevos pobladores ya presentes, recientemente asentados o en proceso de consolidar su Proyecto vital. Esta constatación amplía la teoría del cambio de RETORAYA: el modelo no debe entenderse solo como una herramienta de atracción, sino como un dispositivo integral de acogida, fijación y arraigo en territorios rurales y transfronterizos.

Esta ampliación de la lógica de intervención queda reforzada por el cuestionario dirigido a personas beneficiarias: 17 de las 21 personas encuestadas manifiestan intención de

permanecer en el territorio a medio plazo. Este dato confirma que RETORAYA opera también como herramienta de consolidación de proyectos de vida ya iniciados en el medio rural.

También existe una adecuada correspondencia entre objetivos, actividades y resultados esperados. El Proyecto se articula en seis bloques de actividad: análisis territorial, Lab de Nuevos Pobladores, desarrollo del pilotaje, evaluación/conocimiento/transferencia, coordinación y comunicación. El presupuesto total de la operación asciende a 910.706,76 euros, con una ayuda FEDER de 683.030,06 euros y una contrapartida nacional de 227.676,64 euros. Dentro de esta estructura, destacan por su relación directa con la lógica de intervención la Actividad 2, Lab de Nuevos Pobladores, la Actividad 3, Desarrollo del Pilotaje de Nuevos Pobladores, y la Actividad 4, Evaluación, Conocimiento y Transferencia.

La Actividad 3 constituye el núcleo operativo de la intervención. El documento base del pilotaje señala que esta actividad permite poner en práctica, testar y evaluar un modelo integral de atracción, acogida y arraigo. El pilotaje se organiza en tres fases sucesivas: recepción, selección y diagnóstico; acogida, formación y empleo; y seguimiento, evaluación y escalado. Además, define territorios piloto en Salamanca, Zamora y Douro, incluyendo, entre otros, Fermoselle, Cibanal, Pereruela, Alcañices, el alfoz de Benavente, Carraceda de Ansiães, Armamar y Peso da Régua.

La coherencia entre diseño y ejecución empieza a observarse en los datos disponibles del pilotaje de Zamora. En abril de 2026, el informe de progreso recoge 31 personas adheridas al Proyecto, con 9 menores a cargo. La edad media de las personas en edad laboral participantes es de 40 años, con perfiles comprendidos entre personas nacidas en 2005 y en 1962. Del total de participantes, 22 son mujeres y 9 hombres, lo que muestra una participación mayoritaria femenina, coherente con la orientación del Proyecto hacia el sector de los cuidados, pero también con la necesidad de atender a perfiles diversos.

No obstante, la información primaria muestra que el diseño inicial tuvo que ampliar su alcance hacia necesidades no siempre previstas con suficiente intensidad: regularización administrativa, homologación de titulaciones, carné de conducir, educación financiera básica, alfabetización digital, apoyo emocional, mediación con vivienda y acompañamiento en trámites cotidianos. Estos elementos no cuestionan la lógica de intervención, pero sí indican que la teoría del cambio de RETORAYA debe formularse como un modelo integral de arraigo, no solo como un itinerario de empleo en cuidados.

6.2 Ejecución y evolución temporal de las actuaciones

El análisis de la ejecución y evolución temporal de las actuaciones muestra que RETORAYA ha avanzado desde una fase inicial de diseño, análisis territorial y definición metodológica hacia una fase más operativa centrada en el despliegue del Lab de Nuevos Pobladores y el desarrollo de los pilotajes. La estructura del Proyecto contempla un periodo de ejecución real entre el 1 de enero de 2024 y el 30 de junio de 2026, tras la aprobación de la prórroga del Proyecto, lo que amplía el marco temporal inicialmente previsto hasta diciembre de 2025.

La planificación del Proyecto se organiza en seis grandes bloques de actividad: análisis territorial, Lab de Nuevos Pobladores, desarrollo del pilotaje, evaluación/conocimiento/transferencia, coordinación y comunicación. Esta organización ha permitido articular una ejecución progresiva, en la que las primeras actuaciones generan insumos para las posteriores. Así, el análisis territorial alimenta el diseño del Lab, el Lab actúa como posible puerta de entrada para la captación y recepción de solicitudes, y el pilotaje permite poner en práctica el modelo de acogida, formación, empleo y arraigo.

La información cualitativa permite matizar esta lectura secuencial. En la práctica, la ejecución no ha respondido únicamente a una lógica lineal, sino a un proceso de aprendizaje adaptativo. Las entrevistas muestran que el contacto directo con la realidad local obligó a reorientar parte de la intervención: concentrar esfuerzos en municipios con mayor capacidad de acogida, priorizar el acompañamiento presencial, trabajar con población migrante ya presente o cercana al territorio y reforzar apoyos no previstos inicialmente, especialmente en materia administrativa, movilidad y vivienda.

Esta lectura se ve respaldada por el cuestionario dirigido al personal técnico donde 7 de las 9 respuestas sitúan el grado de ejecución de las actuaciones en niveles altos o muy altos y otras 7 valoran la evolución temporal del Proyecto como positiva o muy positiva. Asimismo, 6 de las 9 respuestas consideran que las actuaciones se han desarrollado conforme a la planificación inicial, lo que apunta a una ejecución favorable, aunque necesariamente ajustada a los ritmos de cada territorio.

Los informes de pilotaje permiten completar esta valoración con una lectura territorial comparada. En Zamora, el pilotaje se encuentra en una fase avanzada de acogida, formación y empleo, con un acompañamiento intensivo en vivienda, regularización, movilidad, integración comunitaria y activación laboral. En Salamanca, el volumen de personas atendidas es elevado, aunque la ejecución está condicionada por la regularización administrativa, la homologación de estudios y la necesidad de adaptar los itinerarios a mujeres con menores a cargo. En Armamar, la intervención avanza en un contexto de buena acogida comunitaria, pero con restricciones importantes de vivienda, conciliación y

oportunidades laborales. En Carraceda de Ansiães, el pilotaje se ha centrado en orientación sociolaboral y articulación con el Gabinete de Inserção Profissional. En Peso da Régua, la ejecución presenta una escala más reducida, pero muestra una intervención municipal próxima en vivienda, regularización, acompañamiento social e inserción en cuidados.

Los datos disponibles del pilotaje de Zamora permiten observar avances concretos en la ejecución. A fecha de abril de 2026, el Proyecto cuenta en este territorio con 31 personas adheridas, además de 9 menores a cargo. Durante el periodo de seguimiento se han producido 2 desvinculaciones motivadas por traslados fuera del área de intervención y existen nuevas incorporaciones en proceso de vinculación. La información procedente de entrevistas técnicas apunta, además, a una ampliación progresiva del número de personas atendidas, incluyendo casos que no siempre quedan reflejados como participantes directos en los indicadores iniciales.

Uno de los hitos más relevantes de la ejecución ha sido la habilitación de espacios físicos de atención y orientación en el territorio, especialmente vinculados a la atención directa en Fermoselle y a la consolidación de recursos de apoyo a nuevos pobladores en el ámbito de Salamanca. Estos espacios han funcionado como ventanillas de proximidad para resolver dudas, realizar derivaciones, facilitar trámites, acompañar la búsqueda de empleo y generar confianza con las personas participantes.

En materia de vivienda, la ejecución muestra avances relevantes en la intermediación y búsqueda de soluciones habitacionales, especialmente en colaboración con ayuntamientos, entidades sociales y agentes financieros. No obstante, las entrevistas y los informes de pilotaje coinciden en señalar la vivienda como el principal elemento limitante del modelo. La situación es territorialmente asimétrica: en Zamora se han articulado apoyos de intermediación y acompañamiento contractual; en Salamanca, aunque existen alquileres estables, se identifican problemas de calidad y equipamiento básico; en Armamar, la escasez de vivienda social y de alquiler privado constituye una barrera estructural; en Carraceda de Ansiães esta necesidad no aparece como prioritaria para el grupo atendido; y en Peso da Régua las participantes residen en vivienda arrendada, pero permanecen inscritas en vivienda social, lo que apunta una estabilidad habitacional todavía frágil.

En cuanto al acompañamiento administrativo, el pilotaje ha desarrollado actuaciones de apoyo a la regularización, homologación de titulaciones, permisos de trabajo, trámites con administraciones y documentación básica. Las entrevistas a personas beneficiarias confirman que los tiempos administrativos condicionan directamente la incorporación laboral y la estabilidad de los itinerarios, especialmente cuando existen esperas prolongadas para activar permisos de trabajo o dificultades para reconocer formaciones previas. En Portugal, estos apoyos adquieren una forma más puntual e individualizada,

como la articulación con AIMA ³ en Peso da Régua o el apoyo para la obtención de título de residencia en Carrazeda de Ansiães.

El apoyo a la movilidad aparece igualmente como una adaptación operativa clave. El Proyecto ha incorporado ayudas, acompañamiento o cofinanciación para la obtención u homologación del carné de conducir, una medida especialmente relevante en territorios donde el transporte público es escaso y donde el empleo en cuidados puede requerir desplazamientos entre municipios. Este elemento, emergente en la implementación, debe considerarse una condición habilitante para la empleabilidad y no un apoyo accesorio. Los informes de pilotaje muestran, no obstante, que su relevancia varía según el contexto: es crítica en territorios rurales dispersos como Zamora, mientras que en Peso da Régua las participantes no demandan esta intervención por desplazarse a pie en el entorno urbano.

En materia de integración comunitaria, la ejecución ha avanzado mediante recursos de comunicación cotidiana, grupos de información, boletines sociolaborales y culturales, actividades de orientación y acompañamiento informal. Las entrevistas señalan que el trabajo cara a cara, el boca a boca y la presencia en espacios municipales e informales han sido más eficaces que algunos canales digitales inicialmente previstos. Esta constatación resulta especialmente relevante para futuras fases de transferencia, al mostrar que la confianza comunitaria requiere presencia territorial continuada.

6.3 Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación

El análisis de la calidad de la implementación, gobernanza y coordinación muestra que RETORAYA cuenta con una estructura de partenariado amplia y coherente con la naturaleza transfronteriza del Proyecto. Participan entidades con experiencia en intervención social, cuidados, servicios sociales, desarrollo territorial y cooperación: Fundación INTRAS, Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, CIM Douro, ASPRODES y Diputación Provincial de Zamora como socio sin financiación.

Desde el punto de vista documental, el Proyecto dispone de una distribución funcional de responsabilidades entre socios y actividades. La coordinación general recae en el beneficiario principal, mientras que cada entidad asume responsabilidades vinculadas a sus competencias y territorios de intervención. Esta arquitectura resulta adecuada para una

³ AIMA es un organismo con el que se coordina el acompañamiento administrativo para la regularización de residencia de las participantes en Peso da Régua.

operación Interreg, en la medida en que combina liderazgo técnico, capacidad institucional y presencia territorial.

Las entrevistas a personal técnico e institucional valoran positivamente el funcionamiento general de la gobernanza interna. Se identifican mecanismos de comunicación suficientes, reuniones periódicas, uso de herramientas colaborativas y una gestión centralizada que ha facilitado el seguimiento de tareas, la coordinación administrativa y la resolución de incidencias. También se destaca que el trabajo cooperativo ha permitido acompañar ritmos de ejecución desiguales sin deteriorar la dinámica del consorcio.

Los informes de pilotaje permiten observar que la gobernanza territorial adopta configuraciones distintas según el contexto. En Zamora, la Fundación INTRAS combina coordinación técnica, atención directa y colaboración municipal, especialmente con el Ayuntamiento de Fermoselle. En Salamanca, ASPRODES despliega el pilotaje desde su experiencia previa en apoyos comunitarios y cuidados de larga duración. En los territorios portugueses, los municipios y recursos públicos locales adquieren un peso específico: Armamar y Carraceda de Ansiães articulan el acompañamiento con recursos municipales y el Gabinete de Inserção Profissional (GIP), mientras que Peso da Régua muestra el papel de la autarquía como agente de acogida social, regularización, vivienda e inserción en cuidados.

A nivel local, la calidad de la implementación ha dependido de la capacidad para construir alianzas con ayuntamientos, servicios sociales, centros educativos, recursos de empleo, entidades del tercer sector, agentes financieros, empresas locales y comunidad vecinal. La información cualitativa indica que estas alianzas no son un complemento del Proyecto, sino una condición necesaria para que el modelo funcione. En el medio rural, la aceptación institucional y comunitaria facilita el acceso a vivienda, empleo, información y redes de apoyo.

La distribución territorial de las respuestas técnicas, con presencia de Douro, Zamora y Salamanca, refuerza esta lectura de gobernanza multinivel: el cuestionario permite contrastar percepciones procedentes de ambos lados de la frontera y muestra que la coordinación territorial es una condición operativa para que los apoyos administrativos, formativos, laborales y comunitarios se activen de forma efectiva.

La implementación se ha beneficiado especialmente de la incorporación de perfiles técnicos de proximidad, capaces de traducir el diseño del Proyecto a la realidad cotidiana de las personas y del territorio. Las entrevistas muestran que la atención presencial genera confianza, permite detectar necesidades no previstas, evita la pérdida de personas en circuitos administrativos complejos y actúa como puente entre población beneficiaria, entidades sociales, administraciones y tejido local.

En el ámbito de Salamanca, la experiencia de ASPRODES muestra que RETORAYA se inserta en una cultura previa de cooperación público-privada en torno a los cuidados de larga duración y los apoyos comunitarios. Esta trayectoria ha facilitado la identificación de necesidades, la conexión con personas trabajadoras ya presentes en el medio rural y la creación progresiva de un servicio de atención a nuevos pobladores. Esta línea de trabajo representa un resultado organizativo relevante y una posible innovación institucional.

En el ámbito de Zamora, la colaboración con el Ayuntamiento de Fermoselle y con agentes locales aparece como un factor determinante de calidad de implementación. La disponibilidad de un espacio municipal de atención, la relación con recursos comunitarios y la intermediación con empleadores locales han permitido que el Proyecto supere una lógica meramente administrativa y se convierta en un recurso reconocible para las personas participantes.

En el ámbito portugués, la implementación confirma la importancia de integrar el pilotaje en estructuras locales ya existentes. La derivación hacia los Gabinete de Inserção Profissional (GIP) en Armamar y Carrazeda de Ansiães, la articulación con AIMA en Peso da Régua y el acompañamiento municipal directo muestran que la gobernanza de proximidad resulta especialmente eficaz para adaptar el modelo a contextos institucionales diferentes. Esta información refuerza el valor transfronterizo del Proyecto, al demostrar que la misma lógica de intervención requiere mecanismos de coordinación diferenciados a ambos lados de la frontera.

No obstante, la calidad de la implementación también presenta áreas de mejora. Las entrevistas señalan la necesidad de reforzar la coordinación con CEAS, servicios sociales, entidades de primera atención y recursos de apoyo básico para evitar derivaciones tardías o discontinuidades en los itinerarios. Asimismo, la gestión de casos con necesidades administrativas, familiares, laborales y habitacionales simultáneas requiere protocolos claros de derivación, seguimiento y responsabilidad compartida.

6.4 Resultados obtenidos y productos generados

El análisis de resultados muestra que RETORAYA ha generado productos metodológicos, herramientas de captación, procedimientos de acogida y acompañamiento, acciones formativas, apoyos al empleo, mecanismos de comunicación e instrumentos de integración comunitaria. Los resultados más consolidados se observan en la estructuración metodológica, el despliegue de los pilotajes territoriales, la activación de apoyos personalizados y la conexión con empleo y formación.

Entre los principales productos del Proyecto destaca la metodología para procesos de atracción y retorno de habitantes al territorio. Esta metodología estructura el proceso en

fases de diagnóstico, planificación, ejecución, asentamiento y evaluación, y proporciona una base para ordenar futuros procesos de repoblación vinculados al empleo, los cuidados y los servicios de proximidad.

También destaca el Lab de Nuevos Pobladores, concebido como espacio de información, captación y conexión entre personas interesadas, recursos territoriales y agentes locales. Las entrevistas, sin embargo, indican que su potencial debe complementarse con dispositivos presenciales de acompañamiento. La plataforma o recurso digital resulta útil como soporte, pero no sustituye la necesidad de atención directa, especialmente cuando existen barreras digitales, administrativas o idiomáticas.

Desde el punto de vista cuantitativo, la sistematización de los pilotajes permite dimensionar con mayor precisión el alcance de la Actividad 3. En conjunto, los cinco territorios analizados suman 92 personas adultas apoyadas: 31 en Zamora, 41 en Salamanca, 9 en Armamar, 7 en Carraceda de Ansiães y 4 en Peso da Régua. Esta cifra muestra un alcance territorial significativo y permite valorar el Proyecto no solo desde sus productos metodológicos, sino desde su capacidad efectiva de acompañar procesos reales de asentamiento, integración y empleabilidad.

En términos de resultados operativos, el pilotaje de Zamora muestra avances en vivienda, regularización, homologación de permisos y titulaciones, integración comunitaria, empleo y formación. El informe de abril de 2026 recoge 31 personas adheridas y 9 menores a cargo, así como apoyos en empleo y formación. Las entrevistas técnicas apuntan a una atención más amplia en la práctica, con un volumen de personas vinculadas que supera los registros más estrictos del pilotaje y con una proporción relevante de personas activas laboralmente.

En Salamanca, los informes de pilotaje identifican 41 personas atendidas y un perfil predominante de mujeres con menores a cargo, con necesidades de regularización, homologación y conciliación. El territorio registra avances en contratación de asistentes personales, acompañamiento sociolaboral, contacto con empleadores locales y formación continua, aunque los resultados laborales se encuentran condicionados por la situación administrativa de parte de las personas participantes.

En Armamar, el pilotaje alcanza a 9 personas y se caracteriza por una integración comunitaria favorable, pero también por importantes limitaciones en vivienda y empleo. El acompañamiento se articula principalmente a través de recursos locales, especialmente el Gabinete de Inserção Profissional (GIP), y permite identificar un aprendizaje relevante: la acogida comunitaria es necesaria, pero no suficiente, si no existen vivienda disponible, oportunidades laborales compatibles con la conciliación y mecanismos de confianza para vencer la desconfianza inicial hacia el Proyecto.

En Carrazeda de Ansiães, el pilotaje acompaña a 7 personas ya residentes en el concejo. Los resultados se centran en el apoyo administrativo individualizado, la derivación al Gabinete de Inserção Profissional (GIP), la presentación de candidaturas y la articulación con entidades empleadoras de carácter social. Este caso muestra que RETORAYA también puede operar como herramienta de refuerzo de itinerarios de empleabilidad y arraigo de población ya instalada, no únicamente como dispositivo de captación externa.

En Peso da Régua, el pilotaje acompaña a 4 personas, principalmente mujeres cuidadoras naturales de São Tomé y Príncipe, con menores a cargo y vinculadas al apoyo domiciliario a personas mayores. Aunque se trata de un pilotaje de menor escala cuantitativa, aporta un resultado cualitativo muy relevante: la conexión directa entre la inserción de población migrante, el acompañamiento municipal y la respuesta a necesidades reales de cuidado y compañía en el territorio.

Las entrevistas a personas beneficiarias confirman que los resultados más significativos incluyen seguridad, orientación, confianza, reducción de incertidumbre y capacidad para proyectar un futuro en el territorio. La formación en asistencia personal, la orientación administrativa y la presentación de oportunidades laborales aparecen como elementos decisivos para mejorar la empleabilidad y facilitar la inserción en el sector de los cuidados.

En materia de formación, el Proyecto ha desarrollado acciones vinculadas a la asistencia personal y a los servicios de proximidad. La información cualitativa indica que estas acciones son especialmente eficaces cuando están conectadas con oportunidades laborales reales y con demandas existentes en el territorio. No obstante, se identifica como mejora la necesidad de acercar formación acreditable a los municipios, incluyendo certificados de profesionalidad u otras acreditaciones reconocidas que eviten desplazamientos y mejoren la estabilidad laboral.

En esta misma línea, el 52,38% de las personas encuestadas afirma haber recibido formación en asistencia personal y cuidados y, entre quienes la recibieron, el 81,82% declara haberla completado con éxito. La formación aparece, por tanto, como uno de los resultados más consistentes del Proyecto y como una puerta de entrada a itinerarios de empleabilidad.

Otro resultado relevante es la creación o consolidación de servicios de atención a nuevos pobladores. En el caso de Zamora, la oficina de atención en Fermoselle actúa como dispositivo operativo de orientación. En el caso de Salamanca, la experiencia de ASPRODES apunta a la creación progresiva de un servicio específico que integra orientación administrativa, regularización, empleo, formación, derivación social y acompañamiento de unidades familiares. Estos productos organizativos son relevantes porque pueden permanecer más allá del Proyecto si se consolidan institucionalmente.

También se han generado productos emergentes derivados de la adaptación a necesidades reales: boletines sociolaborales y culturales, grupos de comunicación comunitaria, intermediación con bancos y gestores inmobiliarios, convenios o apoyos con autoescuelas, préstamo de equipos informáticos, elaboración de currículums, orientación contractual y apoyo en trámites con seguridad social o servicios públicos. Estos productos muestran que el modelo produce valor cuando combina instrumentos formales con soluciones de proximidad.

6.5 Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias

El análisis del impacto potencial o efectivo de RETORAYA muestra que el Proyecto está comenzando a generar efectos relevantes en tres planos principales: las personas participantes, los territorios de acogida y los servicios de proximidad vinculados a la economía de los cuidados. Aunque algunos impactos solo podrán consolidarse y medirse plenamente en un horizonte temporal más amplio, la información disponible permite identificar cambios iniciales y efectos plausibles coherentes con la finalidad del Proyecto.

En primer lugar, el impacto más directo se observa sobre las personas participantes, especialmente en la mejora de sus condiciones de asentamiento, acceso a oportunidades y acompañamiento integral. Las entrevistas a personas beneficiarias muestran que RETORAYA contribuye a reducir incertidumbre, facilitar trámites, acceder a formación y empleo, mejorar la autonomía y reforzar la intención de permanencia en el territorio. El Proyecto actúa como una referencia de confianza para personas y familias que, en muchos casos, desconocen los servicios disponibles y los circuitos administrativos.

La información primaria confirma que el impacto no debe medirse únicamente en términos de empleo creado, sino también en términos de condiciones habilitantes para la inclusión sociolaboral. La regularización administrativa, la homologación de titulaciones, el acceso a vivienda, la educación financiera, el carné de conducir, la alfabetización digital y el acompañamiento emocional son factores que condicionan de manera directa la posibilidad de permanecer y trabajar en el medio rural.

Los informes de pilotaje permiten identificar impactos diferenciados por territorio. En Zamora, el impacto aparece vinculado a la inserción laboral, la generación de redes de apoyo y la mejora de la capacidad local de acogida. En Salamanca, el Proyecto contribuye a estructurar itinerarios de arraigo en perfiles con elevada carga familiar y necesidades administrativas complejas. En Armamar, el impacto potencial se concentra en la integración comunitaria y en la identificación de barreras estructurales que deben abordarse para consolidar resultados. En Carraceda de Ansiães, el valor se sitúa en la articulación con recursos de empleo y en el refuerzo del trabajo en red. En Peso da Régua, el impacto se expresa en la inserción de mujeres migrantes como agentes activos de cuidado a personas

mayores, generando efectos simultáneos sobre su arraigo y sobre la calidad de vida de la población atendida.

En segundo lugar, el Proyecto está generando efectos sobre la activación laboral en el medio rural. La vinculación entre nuevos pobladores y servicios de proximidad permite responder simultáneamente a dos necesidades: la falta de población activa y la creciente demanda de cuidados. Las entrevistas técnicas señalan que el Proyecto ha facilitado inserciones laborales en residencias, servicios de asistencia personal, entidades sociales y otros programas de empleo, reforzando la idea de que la economía de los cuidados puede actuar como palanca de dinamización territorial.

Esta activación laboral se observa también en el cuestionario a personas beneficiarias: el 52,38% declara estar trabajando en el momento de la encuesta. No obstante, solo el 19,05% indica que su empleo actual está vinculado directamente a servicios de proximidad o cuidados, lo que matiza el alcance sectorial del impacto y refuerza la necesidad de conectar mejor formación, cuidados y empleo estable.

El impacto potencial sobre los servicios de proximidad también resulta significativo. La lógica del Proyecto plantea que la atracción o fijación de población en edad laboral debe contribuir a reforzar la atención a personas dependientes y permitir que estas permanezcan en su entorno habitual. Desde la perspectiva de las entidades prestadoras de apoyos, RETORAYA contribuye a responder a una dificultad estructural: la falta de profesionales para sostener modelos de cuidados comunitarios y de larga duración en hogares del medio rural.

Desde la perspectiva territorial, el impacto se expresa en la mejora de la capacidad de acogida de los municipios y en la dinamización de servicios locales. Las entrevistas identifican efectos en el mantenimiento de colegios o ciclos infantiles, el uso de vivienda, el comercio local, la actividad de bares y supermercados, la demanda de transporte, la presencia de población infantil y la continuidad de servicios básicos. Aunque estos efectos deben ser interpretados con prudencia, constituyen indicios relevantes de contribución al arraigo y a la vitalidad comunitaria.

También se aprecia un impacto en la integración comunitaria. Los recursos de comunicación cotidiana, la atención presencial y la mediación con agentes locales contribuyen a reducir el aislamiento y a generar sentido de pertenencia. La información cualitativa indica, no obstante, que la integración no debe confundirse con la mera convivencia. La consolidación del impacto requiere reforzar actividades socioculturales, espacios de encuentro y actuaciones que eviten dinámicas de segregación o agrupamiento cerrado de nuevos pobladores.

Otro impacto relevante es de carácter simbólico y cultural. Las entrevistas muestran que el Proyecto modifica la percepción del medio rural tanto para las personas beneficiarias como para la población local. Para las primeras, el pueblo deja de percibirse exclusivamente como un espacio de limitaciones y aparece como un lugar con empleo, seguridad, vivienda, tranquilidad y oportunidades. Para la comunidad de acogida, la presencia de nuevos pobladores permite visualizar que la continuidad de los cuidados y de los servicios locales depende también de la incorporación de nuevas personas al territorio.

6.6 Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados

El análisis de la sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados muestra que RETORAYA cuenta con varios elementos favorables para mantener parte de sus efectos más allá del periodo de financiación. La principal fortaleza del Proyecto reside en que está generando metodología, herramientas, aprendizajes y redes de colaboración que pueden permanecer en el territorio y servir como base para futuras intervenciones.

Uno de los principales factores de sostenibilidad es la existencia de una metodología específica para procesos de atracción y retorno de habitantes al territorio. Este producto ordena el proceso en fases de diagnóstico, planificación, ejecución, asentamiento y evaluación, lo que facilita su reutilización en otros territorios rurales con problemas similares. Al tratarse de una metodología estructurada, puede convertirse en una referencia para futuras estrategias de repoblación vinculadas al empleo, los cuidados y los servicios de proximidad.

La sostenibilidad del modelo también se apoya en el enfoque de planes individualizados de acogida, que permiten adaptar los apoyos a cada perfil personal, familiar, administrativo, laboral y comunitario. Las entrevistas confirman que los procesos de arraigo requieren acompañamientos flexibles y ajustados a la realidad de cada persona, de cada unidad familiar y de cada territorio.

Los datos cuantitativos apuntan en la misma dirección: 5 de las 9 respuestas técnicas valoran la sostenibilidad de los resultados como alta o muy alta, mientras que 4 la sitúan en un nivel medio. La sostenibilidad existe, pero aparece condicionada a la continuidad del acompañamiento, a la estabilidad laboral y a la capacidad de resolver barreras estructurales.

No obstante, la información cualitativa y los informes de pilotaje identifican condiciones críticas para la continuidad. La primera es mantener una presencia técnica estable en el territorio. Las plataformas digitales, metodologías y herramientas son necesarias, pero resultan insuficientes si no existe una figura de referencia que acompañe trámites, active redes locales, medie con empleadores, oriente a las familias y genere confianza. La continuidad del recurso humano aparece como un factor decisivo de sostenibilidad.

La segunda condición es reforzar la colaboración institucional y comunitaria. La sostenibilidad del arraigo depende de que los ayuntamientos, servicios sociales, oficinas de empleo, entidades sociales, centros educativos, recursos sanitarios, bancos, inmobiliarias y empleadores locales actúen de forma coordinada. La experiencia muestra que la falta de sincronización entre políticas sectoriales puede neutralizar los avances del Proyecto: atraer población resulta insuficiente si no se garantizan vivienda, escuela, transporte, salud, empleo y apoyo administrativo.

La tercera condición es resolver barreras estructurales que amenazan la continuidad de los resultados. Entre ellas destacan la escasez de vivienda disponible, la debilidad del transporte público, los tiempos de regularización administrativa, las dificultades para homologar titulaciones, la baja competencia digital de algunas personas participantes y la fragilidad de los circuitos de derivación social cuando existen necesidades básicas urgentes. El análisis territorial confirma que estas barreras no afectan del mismo modo a todos los municipios, pero condicionan de manera transversal la posibilidad de consolidar procesos de arraigo.

La vivienda constituye el riesgo de sostenibilidad más relevante. El análisis de los pilotajes muestra que incluso cuando las personas cuentan con alojamiento, la estabilidad residencial a medio plazo no está garantizada. La situación de Salamanca muestra problemas de habitabilidad y equipamiento; Armamar muestra la falta de oferta social y privada; Peso da Régua confirma que el arrendamiento puede convivir con la necesidad de inscripción en vivienda social; y Zamora muestra la importancia de la intermediación municipal y financiera. Por tanto, la sostenibilidad del modelo requiere políticas activas de vivienda rural, alquiler asequible, mediación con propietarios y soluciones habitacionales vinculadas a estrategias de repoblación.

La cuarta condición se relaciona con la estabilidad y calidad del empleo. RETORAYA se apoya en la economía de los cuidados como sector estratégico, pero la sostenibilidad del modelo requiere que los puestos generados sean atractivos, estables y compatibles con Proyectos de vida familiares. Asimismo, las entrevistas y los pilotajes sugieren que el arraigo de unidades familiares exige ampliar la mirada hacia otros sectores económicos rurales -agrario, ganadero, agroalimentario, turístico, hostelero, construcción o nuevas economías verdes-, de manera que las parejas y otros miembros del hogar puedan encontrar oportunidades complementarias.

En este sentido, la continuidad de RETORAYA encuentra una vía especialmente relevante en el proyecto RAYAVIVA, financiado por el mismo programa de cooperación transfronteriza. La participación de todas las entidades socias de RETORAYA en esta nueva iniciativa permite consolidar los resultados alcanzados y ampliar el alcance de la intervención más allá del sector de los cuidados, incorporando también el sector

agroganadero y la dinamización sociocultural y comunitaria, ámbitos con alto potencial para favorecer el empleo, el arraigo y la revitalización del medio rural.

RAYAVIVA supone, por tanto, una evolución del modelo ensayado por RETORAYA. Su planteamiento permite reforzar la conexión entre repoblación, empleo y servicios de proximidad, impulsando oportunidades laborales en tres sectores estratégicos (cuidados, agro ganadería y dinamización sociocultural y comunitaria), especialmente a través de fórmulas de economía social y de procesos de modernización sectorial. Esta ampliación resulta coherente con uno de los principales aprendizajes del Proyecto: la sostenibilidad del arraigo exige diversificar las oportunidades laborales disponibles para las personas y unidades familiares que se asientan en el territorio.

Asimismo, la incorporación al consorcio de nuevas entidades como el Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACYL), la Dirección General de Economía Social (DGES) y la Universidad de Salamanca refuerza la capacidad técnica e institucional del proyecto. En particular, la participación de la Universidad de Salamanca permitirá mejorar el Lab de Nuevos Pobladores mediante la incorporación de un chatbot, orientado a convertir esta herramienta en un recurso más eficiente, accesible y útil para las personas interesadas en asentarse o permanecer en el medio rural.

La conciliación aparece como otra condición central de sostenibilidad. El perfil predominante en varios territorios es el de mujeres y familias con menores a cargo. Esta realidad se observa en Salamanca, Armamar, Carraceda de Ansiães y Peso da Régua, y exige que las estrategias de empleo, formación y cuidados incorporen soluciones compatibles con responsabilidades familiares. Sin redes de apoyo infantil, horarios adaptados y servicios comunitarios suficientes, la permanencia en el territorio puede verse comprometida.

En términos de escalabilidad, el modelo presenta un potencial relevante, especialmente por su enfoque integral, su capacidad de adaptación y los aprendizajes generados en distintos territorios. No obstante, la transferencia no debe entenderse como réplica mecánica. Las entrevistas subrayan que cada territorio requiere un diagnóstico previo de vivienda, empleo, servicios, redes comunitarias, clima social, perfiles disponibles y capacidades institucionales. La escalabilidad debe basarse en elementos esenciales comunes y adaptaciones locales explícitas.

6.7 Valor añadido y transferencia

El valor añadido de RETORAYA reside, en primer lugar, en su capacidad para abordar de manera integrada tres retos que habitualmente se tratan por separado: la despoblación rural, la generación de empleo y la atención a personas dependientes. El Proyecto no plantea la atracción de nuevos pobladores como una acción exclusivamente demográfica, sino como una estrategia vinculada a la economía de los cuidados, a la mejora de los servicios de proximidad y a la generación de proyectos de vida sostenibles en el medio rural.

La información cualitativa refuerza esta conclusión. Desde la perspectiva de las personas beneficiarias, el valor diferencial del Proyecto radica en que acompaña el conjunto del proyecto vital: orientación, regularización, formación, vivienda, educación financiera, acceso a recursos, integración laboral, apoyo emocional y conexión con la comunidad. Esta integralidad es el elemento que distingue a RETORAYA de iniciativas centradas exclusivamente en la intermediación laboral.

Un segundo elemento diferencial es su enfoque transfronterizo. RETORAYA se desarrolla en el área de cooperación Norte de Portugal-Castilla y León, incorporando territorios de Salamanca, Zamora y Douro. Esta dimensión permite contrastar realidades rurales con problemáticas comunes, pero también con marcos institucionales, sociales y operativos diferentes. Las entrevistas confirman que los territorios de la raya comparten dinámicas de envejecimiento, despoblación, falta de profesionales y necesidad de servicios de proximidad, por lo que la cooperación transfronteriza amplía la escala de aprendizaje.

Esta valoración se confirma en el cuestionario técnico: 7 de las 9 respuestas sitúan en niveles altos o muy altos la aportación del carácter transfronterizo al trabajo desarrollado. El dato refuerza la idea de que la cooperación no ha sido solo un marco financiero, sino un componente sustantivo de aprendizaje y contraste territorial.

La sistematización de pilotajes refuerza especialmente este valor añadido transfronterizo. El análisis comparado muestra que la problemática de fondo es común, pero las barreras de implementación presentan matices nacionales y locales: en España adquieren mayor peso los procesos de extranjería, homologación, movilidad rural y disponibilidad efectiva de vivienda; en Portugal, la intervención se articula de forma más directa con autarquías, Gabinete de Inserção Profissional (GIP), AIMA y recursos municipales, aunque aparecen restricciones vinculadas a mercados laborales locales, vivienda y conciliación. Esta comparación aporta conocimiento transferible para futuras intervenciones Interreg, al mostrar que el modelo debe mantener una lógica común y, al mismo tiempo, permitir adaptaciones institucionales y territoriales.

El Proyecto aporta también valor añadido por la composición del partenariado. Participan entidades públicas y sociales con experiencia previa en cooperación transfronteriza, innovación social, servicios sociales, cuidados de larga duración, vida independiente y desarrollo territorial. Esta composición ha permitido combinar capacidades de coordinación, intervención directa, conocimiento del territorio, gestión pública y mediación comunitaria.

Desde el punto de vista de la transferencia, uno de los principales productos es la metodología para procesos de atracción y retorno de habitantes. Esta metodología estructura un proceso replicable basado en diagnóstico, planificación, ejecución, asentamiento y evaluación. Sin embargo, las entrevistas y los informes de pilotaje muestran que la transferencia debe incorporar de forma explícita los aprendizajes prácticos surgidos durante la implementación: atención presencial, mediación con vivienda, apoyo al carné de conducir, regularización, formación acreditable, alfabetización digital, conciliación, identificación temprana de población migrante y trabajo comunitario cara a cara.

La transferibilidad del modelo se ve favorecida por su organización en componentes relativamente sistematizables: captación de personas interesadas, diagnóstico de perfiles, planes individualizados de acogida, conexión con empleo y vivienda, acompañamiento comunitario, seguimiento y evaluación. A estos componentes debe añadirse una pieza metodológica transversal identificada en las entrevistas: el factor humano como intervención social en sí misma, basado en escucha activa, confianza, disponibilidad y acompañamiento continuado.

Asimismo, 7 de las 9 respuestas técnicas valoran el potencial de transferencia del modelo como alto o muy alto, y otras 7 expresan una satisfacción general alta o muy alta con el Proyecto. Esta valoración respalda la posibilidad de capitalizar RETORAYA en otros territorios, siempre que la transferencia incorpore adaptaciones locales explícitas.

La experiencia de Peso da Régua introduce, además, un aprendizaje transferible de especial interés: la necesidad de mejorar los mecanismos proactivos de identificación de población migrante asentada en el territorio, especialmente aquella vinculada a circuitos laborales agrícolas o informales que no siempre entra en contacto con los servicios municipales. Esta línea de trabajo amplía el valor del Proyecto, al mostrar que la transferencia no debe limitarse a captar personas interesadas, sino también a detectar y acompañar procesos de asentamiento que ya están produciéndose en los territorios.

Otro elemento relevante es la herramienta REPOBLAVISTA, prevista dentro de la actividad de evaluación, conocimiento y transferencia. Su finalidad es recoger, gestionar y almacenar de forma estructurada el conocimiento generado por el Proyecto. Este tipo de herramienta resulta clave para evitar que los aprendizajes queden dispersos y para facilitar que la experiencia pueda ser consultada, reutilizada y transferida a otras zonas con retos similares.

No obstante, REPOBLAVISTA va un paso más allá de esta función de repositorio y sistematización de entregables. Además de recoger y organizar los productos generados por el Proyecto, incorpora un mapa de recursos e iniciativas desplegadas en el territorio, así como un observatorio territorial con fichas municipales que integran indicadores sobre demografía, empleo, vivienda, conectividad y acceso a servicios sanitarios y educativos, entre otros ámbitos relevantes.

De este modo, la herramienta no solo contribuye a transferir los resultados y aprendizajes de RETORAYA, sino también a dar a conocer el territorio en el que se desarrolla la intervención: su potencial, sus retos, sus recursos disponibles y otras iniciativas relevantes que se están impulsando en él. Esta dimensión refuerza el valor añadido de REPOBLAVISTA como instrumento de capitalización del conocimiento, pero también como herramienta de visibilización territorial y de apoyo a futuras estrategias de repoblación, empleo y desarrollo rural.

El valor añadido de RETORAYA se observa también en su orientación hacia la práctica. La experiencia del pilotaje está permitiendo identificar necesidades reales que no siempre aparecen con claridad en el diseño inicial: alfabetización digital, apoyo en trámites electrónicos, intermediación en vivienda, acompañamiento administrativo, regularización, movilidad, integración comunitaria o mediación con recursos financieros. Estos aprendizajes operativos son especialmente valiosos para futuras políticas de repoblación, porque muestran que la atracción de población requiere mucho más que una oferta de empleo.

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones generales

La evaluación global del proyecto RETORAYA confirma que se trata de una intervención coherente, pertinente y eficaz. El proyecto ha logrado conectar de forma práctica y exitosa dos retos estructurales del medio rural fronterizo que habitualmente se abordan por separado: la fuerte demanda de servicios de atención debido al envejecimiento poblacional y la necesidad de frenar la despoblación rural a través de la generación de oportunidades laborales para nuevos habitantes. El modelo demuestra que la economía de los cuidados es un sector estratégico capaz de generar empleo, dinamizar municipios y sostener al medio rural.

A partir del análisis de la implementación, los resultados y los impactos, se presentan las siguientes conclusiones:

- **De la atracción a la fijación.** Uno de los aprendizajes de RETORAYA ha sido la flexibilidad para adaptar su diseño teórico inicial a la realidad territorial. Aunque inicialmente la estrategia ponía un gran peso en atraer a nuevos pobladores urbanos

o extranjeros hacia los cuidados, la experiencia ha demostrado que es más realista y eficaz orientar los esfuerzos hacia la fijación y consolidación del arraigo de la población (mayoritariamente migrante) que ya se encontraba en el territorio.

- **El factor humano y el abordaje integral.** Un factor de éxito del Proyecto ha sido de carácter metodológico, debido al enfoque holístico y humano. La evaluación muestra que el arraigo se logra acompañando el proyecto vital completo de la unidad familiar. Esto es, un acompañamiento que integra la regularización administrativa, la búsqueda de vivienda, la formación sociosanitaria gratuita, la educación financiera y un apoyo emocional, prestado desde la cercanía de oficinas físicas en los propios municipios.
- **Un modelo de beneficio mutuo.** El impacto de RETORAYA reside en una dinámica de beneficio compartido. Por un lado, las personas recién llegadas (muchas de ellas mujeres y familias migrantes con menores a cargo) ganan seguridad y oportunidades de empleo digno. Por otro, los territorios rurales recuperan población, reactivan la economía local, aseguran la cobertura de los servicios de proximidad para sus mayores y, gracias al aporte de población infantil, evitan el cierre de servicios básicos críticos, como escuelas y guarderías.
- **Identificación de cuellos de botella estructurales.** La evaluación constata que el modelo se enfrenta a graves barreras estructurales. La principal limitación es la escasez de vivienda real y accesible en condiciones dignas en los pueblos. A esto se suma el grave problema de la movilidad por la deficiencia del transporte público, lo que ha convertido el apoyo logístico y económico para la obtención del carné de conducir en una acción decisiva e indispensable del Proyecto. Por último, la burocracia y las demoras en los procesos de extranjería y homologación de titulaciones suponen un freno constante para la inserción efectiva en el mercado laboral.
- **El valor de la cooperación local y transfronteriza.** La eficacia organizativa de RETORAYA se ha cimentado en la creación de alianzas estratégicas con ayuntamientos, entidades sociales, agentes financieros (bancos) y centros de acción social. Además, el carácter transfronterizo del POCTEP ha enriquecido el aprendizaje al permitir pilotar las mismas soluciones en territorios de España y Portugal (Zamora, Salamanca y el Douro) que comparten problemáticas idénticas de despoblación, permitiendo contrastar el modelo frente a normativas y asimetrías administrativas diferentes.
- **Sostenibilidad supeditada al acompañamiento técnico.** El modelo es transferible y escalable, pero su sostenibilidad está condicionada. Esto se debe a que exige la

institucionalización y el mantenimiento financiero de las figuras técnicas de atención presencial y dinamización demográfica en el territorio. Retirar este acompañamiento de proximidad, o fiar la continuidad exclusivamente a plataformas tecnológicas (obviando la brecha digital existente), supondría el mayor riesgo de pérdida de los procesos de integración alcanzados.

7.2. Conclusiones por criterio de evaluación

Como principales conclusiones de la evaluación por ámbitos evaluativos, destacan las siguientes:

Coherencia de la lógica de intervención

- El diseño de RETORAYA ha demostrado ser coherente y alineado con los retos del territorio fronterizo. Su gran acierto es vincular directamente el problema de la despoblación y el envejecimiento con la generación de empleo en la economía de los cuidados y los servicios sociales.
- El modelo original, enfocado en atraer a población externa, tuvo que adaptarse rápidamente a la realidad del territorio para priorizar la fijación y el arraigo de personas migrantes que ya se encontraban residiendo o llegando de forma natural a los municipios.
- La realidad demostró que para que la lógica funcione el proyecto debe operar como un modelo integral que atienda necesidades fundamentales no previstas en el inicio, como el asesoramiento en procesos de regularización legal y documental.

Ejecución y evolución temporal de las actuaciones

- El Proyecto se ha ido transformando a lo largo de la ejecución en base a los aprendizajes. El grado de avance es muy positivo, habiéndose adaptado a los ritmos, necesidades y contextos de cada territorio tanto en España como en Portugal.
- Los mejores resultados y la mayor eficacia operativa se han alcanzado al priorizar un acompañamiento humano, directo y presencial, concentrando los esfuerzos en municipios clave en lugar de dispersarlos o confiar exclusivamente en plataformas digitales.
- La evolución de la implementación exigió activar soluciones urgentes sobre el terreno para enfrentar obstáculos estructurales no previstos. Entre ellas destacan la intermediación para hacer frente a la escasez de vivienda, la resolución de atascos burocráticos de extranjería y la habilitación de apoyos para la movilidad rural, como la ayuda con el carné de conducir.

Calidad de la implementación, gobernanza y coordinación

- La calidad de la implementación y la viabilidad operativa han dependido de la capacidad para tejer alianzas de cooperación público-privada con los agentes clave de cada territorio, destacando el papel de los ayuntamientos y las entidades sociales.
- El modelo de gobernanza interna ha funcionado de manera muy positiva, apoyándose en una gestión centralizada que garantizó un reparto claro de responsabilidades, comunicación fluida y el uso de herramientas colaborativas dentro del consorcio.
- Un elemento muy positivo ha sido la incorporación de figuras técnicas de atención directa en los propios municipios.
- Como área de mejora, se identifica la necesidad de institucionalizar las redes de colaboración y reforzar la coordinación con los servicios sociales convencionales (como los CEAS), con el objetivo de evitar derivaciones tardías y prevenir que el funcionamiento dependa en exceso de relaciones.

Resultados obtenidos y productos generados

- El mayor logro cualitativo del proyecto es la mejora en la calidad de vida, seguridad y autonomía de las personas beneficiarias, logrando un asentamiento efectivo en los pueblos.
- Se ha logrado una alta inserción laboral mediante la creación de puestos directos y estables en el sector sociosanitario. En este sentido, la formación gratuita y accesible en asistencia personal ha funcionado como la llave de entrada definitiva.
- El resultado organizativo e institucional más destacado es la habilitación de espacios y oficinas físicas en los propios municipios, consolidándose como ventanillas de orientación administrativa, laboral y social esenciales para los nuevos pobladores.
- Más allá de las metodologías teóricas (como el diseño del *Lab de Nuevos Pobladores*), el proyecto ha generado soluciones muy prácticas frente a los problemas del entorno rural. Destacan la intermediación inmobiliaria y bancaria, la cofinanciación de permisos de conducir para paliar la falta de transporte, y el uso de canales interactivos de mensajería para la comunicación comunitaria.

Impacto potencial o efectivo sobre el territorio y las personas beneficiarias

- El proyecto genera un impacto de beneficio compartido; por un lado, las personas recién llegadas recuperan la confianza, la seguridad emocional y logran un empleo con expectativas de futuro. Por otro, los territorios rurales revitalizan su economía, evitan el cierre de servicios críticos (como aulas escolares, guarderías y consultorios médicos) y reactivan viviendas vacías.
- La intervención está logrando modificar la percepción tradicional que asocia a los pueblos con falta de oportunidades. El entorno rural se redescubre como un espacio de valor, seguridad y oportunidades reales de vida.
- El impacto directo sobre las personas participantes se refleja en la reducción de la incertidumbre y el acceso a recursos habitacionales y formativos.
- A pesar de los importantes logros, las personas beneficiarias y los equipos técnicos identifican barreras que frenan el alcance del impacto. Entre ellas destacan la escasa diversificación económica de los municipios, que reduce las oportunidades laborales y hace que el sector de los cuidados tenga un peso especialmente relevante, y la deficiencia del transporte público, una limitación para la autonomía personal y la estabilidad en el empleo.

Sostenibilidad, continuidad y escalabilidad de los resultados

- La continuidad del éxito del modelo exige consolidar de forma institucional y financiera la figura técnica de atención directa en el territorio. Fiar la continuidad exclusivamente a plataformas digitales resulta insuficiente debido a la brecha tecnológica de las personas beneficiarias y la necesidad de mediación humana.
- La sostenibilidad del asentamiento a largo plazo está amenazada por obstáculos estructurales del entorno rural. La escasez de oferta de vivienda y las graves deficiencias del transporte público son los principales cuellos de botella que pueden debilitar los procesos de arraigo.
- Para garantizar la permanencia definitiva de las unidades familiares, es vital que los empleos sean estables y ofrezcan medidas de conciliación, dado el perfil mayoritario de mujeres con menores a cargo. Además, la sostenibilidad futura requerirá buscar sinergias de empleo con otros sectores económicos rurales (agricultura, hostelería, turismo) más allá de la economía de los cuidados.
- El proyecto ha generado herramientas como la metodología de atracción y REPOBLAVISTA. Esto hace que el Proyecto sea escalable y replicable a otros

territorios con problemáticas de despoblación similares. Sin embargo, se concluye que esta transferencia requiere una adaptación previa a las capacidades institucionales y habitacionales específicas de cada nuevo territorio.

Valor añadido y transferencia

- El gran valor añadido del proyecto es haber pilotado soluciones de forma simultánea en España y Portugal. A pesar de las diferencias administrativas y normativas, los territorios comparten los mismos retos estructurales (despoblación y envejecimiento), lo que permite contrastar estrategias y aprender de soluciones conjuntas a mayor escala.
- Se ha demostrado que la mejor herramienta transferible es el abordaje humano, presencial y holístico. El éxito radica en no limitarse a ofrecer un puesto de trabajo, sino en acompañar todo el proyecto vital de la unidad.
- Como aprendizaje transferible, destaca la necesidad de establecer mecanismos para identificar de forma temprana a la población migrante que ya está llegando al territorio por vías informales o sectoriales, como la agricultura, para ofrecerle recursos de orientación, regularización, formación e integración comunitaria. La experiencia del Proyecto muestra que los itinerarios no deben limitarse necesariamente al sector de los cuidados, ya que esta salida laboral no siempre se adecua a las expectativas de las personas que llegan al medio rural.
- Más allá del diseño de plataformas como REPOBLAVISTA, el proyecto aporta prácticas transferibles de éxito a otras políticas rurales, como la intermediación directa con bancos e inmobiliarias, el apoyo en la obtención del carné de conducir o el uso de redes de comunicación locales.

8. Recomendaciones

Como principales recomendaciones se proponen las siguientes.

	R1. Consolidación de la figura técnica presencial y el trabajo en red local											
Justificación	La evaluación muestra que el éxito del arraigo no se logra exclusivamente a través de plataformas digitales, debido a la brecha tecnológica y a la complejidad de las necesidades de las familias. Es indispensable un acompañamiento humano de proximidad.											
Detalle de la recomendación	Mantener y consolidar de forma estable e institucional a los perfiles profesionales de dinamizadores y técnicos de atención directa en los municipios. Esta consolidación debe ir acompañada de la formalización del trabajo en red con ayuntamientos, servicios sociales (CEAS) y entidades locales para evitar que el éxito dependa únicamente de relaciones personales.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Prevención del abandono de los itinerarios de inserción, resolución ágil de problemas cotidianos de los nuevos pobladores y creación de una red de confianza sólida entre las familias migrantes y la comunidad de acogida.											

	R2. Abordaje de la vivienda y la movilidad como emergencias estructurales											
Justificación	La escasez de vivienda en condiciones dignas y deficiencia del transporte público rural son los mayores cuellos de botella que amenazan la sostenibilidad de los procesos de repoblación.											
Detalle de la recomendación	Promover mecanismos de mediación municipal para movilizar el alquiler social y privado. En el ámbito de la movilidad, convertir el apoyo logístico y económico para la obtención y homologación del carné de conducir en una línea estratégica permanente del proyecto.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Estabilidad residencial a largo plazo para las familias y autonomía personal que garantice la viabilidad laboral en los distintos municipios del entorno rural											

	R3. Descentralización de la formación certificada y agilización de trámites burocráticos											
Justificación	Los prolongados tiempos de espera en los trámites de regularización y homologación frenan drásticamente la incorporación al mercado laboral formal. Además, las personas que ya residen en los pueblos a menudo se ven obligadas a desplazarse a las ciudades para obtener titulaciones oficiales.											
Detalle de la recomendación	Proporcionar apoyo legal temprano y acompañamiento incondicional para sortear los atascos de extranjería. Acercar la oferta de formación sociosanitaria a los propios municipios, garantizando que incluya acreditaciones oficiales o certificados de profesionalidad que eleven las opciones laborales.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Incorporación más rápida de las personas recién llegadas al empleo en ciudades y fomento del talento local mediante la capacitación oficial sin desarraigo del territorio.											

	R4. Orientación hacia la fijación, la conciliación familiar y la diversificación económica											
Justificación	El perfil mayoritario atendido son mujeres con menores a cargo, lo que hace inviable el asentamiento sin medidas de conciliación. Además, para que el arraigo de toda la unidad familiar sea definitivo, a menudo se necesitan oportunidades laborales para los cónyuges fuera del sector puramente sociosanitario.											
Detalle de la recomendación	Priorizar la identificación temprana y el apoyo a las personas migrantes que ya están llegando por flujos naturales. Diseñar redes de apoyo infantil adaptadas a los horarios rurales (agricultura, cuidados) y buscar sinergias de empleo con otros sectores locales (hostelería, turismo, industria agroalimentaria) para ampliar las oportunidades de toda la familia.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Asentamiento definitivo de la unidad familiar completa, prevención de dinámicas de segregación social y una revitalización demográfica y económica más transversal en los municipios.											

	R5. Identificación de población migrante											
Justificación	La experiencia, especialmente observada en el pilotaje de Peso da Régua, demuestra que una parte importante de la población migrante llega al territorio a través de contratistas agrícolas o circuitos laborales informales y no entra en contacto con los servicios públicos ni solicita apoyo de forma espontánea.											
Detalle de la recomendación	Mejorar y establecer mecanismos (trabajo de calle, alianzas con empleadores agrarios, mediación comunitaria) para la identificación temprana de esta población asentada en el territorio. El objetivo es ofrecerles recursos de orientación, regularización, formación e integración comunitaria, abriendo itinerarios de arraigo ajustados a sus perfiles, expectativas y oportunidades reales del territorio.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Ampliación del alcance del proyecto llegando a personas fuera del radar institucional y captación de un mayor número de potenciales profesionales para el sector de los cuidados.											

	R6. Acompañamiento sociolaboral continuo post-inserción											
Justificación	Lograr la firma de un contrato laboral no garantiza el éxito definitivo del asentamiento. Tanto el personal técnico como las propias personas beneficiarias advierten que, para evitar abandonos y frustraciones, el apoyo no debe concluir abruptamente con la inserción laboral.											
Detalle de la recomendación	Mantener y formalizar una fase de acompañamiento y mediación durante los primeros meses de desempeño en el puesto de trabajo. Esta figura de apoyo debe ayudar a resolver dudas, facilitar la adaptación al entorno laboral, mediar ante posibles conflictos con empleadores locales y asegurar que las condiciones de conciliación se cumplen.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Mayor tasa de retención en el empleo sociosanitario, reducción de los abandonos laborales y consolidación de la seguridad emocional de las trabajadoras											

	R7. Promoción de la cohesión comunitaria y reducción de la brecha digital											
Justificación	A medio plazo, existe el riesgo de que la llegada de nuevos pobladores genere dinámicas de segregación si no se trasciende la mera convivencia. A esto se suma la fuerte brecha tecnológica existente entre las familias beneficiarias, que limita su autonomía administrativa y su búsqueda de empleo.											
Detalle de la recomendación	Fomentar la participación comunitaria mediante actividades socioculturales compartidas con la población autóctona, con especial énfasis en la integración de la infancia. Simultáneamente, implementar un plan básico de alfabetización digital (uso del certificado digital, trámites online) apoyado en el préstamo de equipos informáticos municipales, como ya se ha ensayado exitosamente en algunos pilotajes.											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Integración social real que evite la segregación, autonomía efectiva de las personas usuarias en su relación con la administración electrónica y fortalecimiento del tejido vecinal.											

	R8. Sistematización de aprendizajes y transferencia del modelo transfronterizo											
Justificación	El proyecto RETORAYA ha demostrado un valor añadido al operar de forma transfronteriza, enfrentando retos demográficos comunes, pero con marcos normativos y realidades diferentes entre España y Portugal. Para que el modelo sea verdaderamente escalable a otros territorios es indispensable documentar las buenas prácticas.											
Detalle de la recomendación	Capitalizar de manera estructurada el conocimiento generado utilizando herramientas tecnológicas previstas en el proyecto, como REPOBLAVISTA, para evitar que los aprendizajes queden dispersos. Al transferir el modelo, la metodología documentada debe diferenciar claramente cuáles son los elementos esenciales (como el enfoque humano y el acompañamiento integral) y cuáles son las adaptaciones locales previas que exige cada nuevo contexto territorial (diagnóstico de vivienda, clima social o capacidades institucionales).											
Valoración de la recomendación	Viabilidad			Impacto			Prioridad			Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Resultados esperados	Consolidación de un modelo metodológico validado, documentado y fácilmente consultable que facilite su replicación en futuras políticas de repoblación, garantizando que la experiencia transfronteriza perdure y sea de utilidad para otras zonas con retos demográficos similares.											

Consultoría estratégica.
Desarrollamos **ideas**, gestionamos **proyectos**
aportando **valor** e **impacto social**. Ponemos a
las **personas** en el centro de decisión.



Américo Vespucio, 5 · Bloque 1 · Planta 2ª
Módulo 10 · PCT Cartuja
41092 · Sevilla
considera.es

